

Estrategia

UNA HISTORIA



Lawrence Freedman



Lawrence Freedman

ESTRATEGIA UNA HISTORIA

Traducción del inglés José C. Vales

la esfera  de los libros

Para Judith.

PRÓLOGO

Todo el mundo tiene un plan... hasta que te parten la cara.

MIKE TYSON

Todo el mundo necesita una estrategia. Se supone que los comandantes de los ejércitos, las grandes empresas y los partidos políticos han tenido siempre estrategias precisas, pero en la actualidad ninguna organización seria puede sobrevivir sin un plan. A pesar de la dificultad de encontrar vías seguras para establecerlo, por culpa de la incertidumbre y la confusión de todos los asuntos humanos, en general se considera que una actitud estratégica es preferible a un desempeño meramente táctico y abandonado al azar. Contar con una estrategia significa tener la capacidad para observar el mundo y analizarlo a corto plazo y la habilidad para prever las consecuencias a largo plazo y, lo más importante, para identificar las causas más que los síntomas, para ver el bosque en su totalidad y no solo los árboles. Sin una estrategia, afrontar cualquier problema o perseguir cualquier objetivo podría considerarse una insensatez. Desde luego, ninguna campaña militar, ninguna inversión empresarial o iniciativa gubernamental puede recibir el respaldo de nadie a menos que disponga de una estrategia que pueda evaluarse. Si una decisión puede describirse como «estratégicamente relevante», desde luego será más importante que cualquier otra decisión de naturaleza rutinaria. Por extensión, las personas que

toman tales decisiones son más importantes que aquellas que solo ofrecen consejos o se dedican a ponerlas en práctica.

En la actualidad las estrategias se valoran no solo a la hora de tomar decisiones vitales en los estados o grandes empresas, sino que también se emplean para decidir los asuntos más triviales o mundanos. Hay lugar para una estrategia cada vez que el camino para alcanzar un objetivo dado no es claro o cuando las decisiones precisan unos determinados recursos, una aplicación determinada y una secuenciación adecuada. En los negocios, los ejecutivos y directivos pueden asumir la responsabilidad de la estrategia en su conjunto, pero hay estrategias diferenciadas en gestión, *marketing*, recursos humanos, etcétera. Los médicos tienen estrategias clínicas, los abogados utilizan estrategias legales, y los trabajadores sociales disponen de estrategias de asesoramiento. Cada cual tiene sus propias estrategias: para desarrollar una carrera, para superar un fracaso, para conseguir que Hacienda te devuelva dinero, o incluso para enseñar a los bebés a utilizar el orinal o a la hora de comprar un coche. De hecho, no existe en la actualidad ninguna actividad, por muy vulgar, banal o personal que sea, que pueda desarrollarse (razonablemente) sin una determinada estrategia.

Aquellos que necesiten estrategias concretas o precisas podrán encontrar en el mercado mil libros que les proporcionarán consejos útiles. La multiplicidad de receptores se muestra en la variedad de estilos. Algunos libros lo fían todo a un discurso humorístico, otros prefieren letra grande e historias inspiradoras relativas a gente con éxito y triunfadores. Hay gruesos y sesudos volúmenes con gráficos y mapas detallando los múltiples y complejos factores que se deben tener en cuenta. También suelen venir aderezados con listados de acciones que, si se siguen al pie de la letra, incrementarán finalmente las posibilidades de alcanzar los resultados deseados. También hay por todas partes charlas motivacionales, que animan a pensar de modo audaz, a actuar con decisión y a comprometerse

con el éxito. Con frecuencia no son más que colecciones de clichés y tópicos, no siempre fiables, con sugerencias sobre cómo lidiar con los oponentes y hacerse con aliados prometedores. Por lo demás, también hay reflexiones filosóficas sobre las paradojas del conflicto y los peligros de la inflexibilidad a la hora de perseguir obsesivamente un objetivo lejano. Hay incluso consejos para ser un estratega mientras se mira una pantalla, con los juegos de ordenador, reviviendo antiguas batallas o sometiendo a alienígenas en universos imaginarios con complicadas reglas y armas extraordinarias.

¿Puede utilizarse una misma palabra —«estrategia»— para designar la planificación de una batalla, una campaña política o unos objetivos empresariales —por no mencionar el modo de afrontar las tareas y angustias de la vida diaria— sin vaciarla de todo significado? El columnista Matthew Parris lamenta el uso excesivo y reiterado de la palabra «estrategia» y la ligereza con la que se emplea para designar el proceso que conduce a cualquier fin deseable. Ha comentado también que es común hablar de una «estrategia de crecimiento» para afrontar el estancamiento y una economía endeudada, pero se asombra de cómo puede hablarse de una «estrategia pluviométrica» como respuesta a una sequía. «Todo pecador necesita una estrategia virtuosa. Y todo hombre hambriento necesita una estrategia alimenticia». «Hay muy pocas situaciones en nuestro mundo moderno», dice, «en las que la supresión de la palabra “estrategia” en cualquier frase que la contenga no contribuya a aclarar el tema, habitualmente confirmando que dichas frases no son más que simplezas».^[1] Sin embargo, la palabra «estrategia» sigue siendo la mejor para expresar el proceso de ideas anticipatorias referidas a acciones dirigidas a conseguir nuestros objetivos de acuerdo con nuestras posibilidades. La palabra contiene toda la significación de dicho proceso y no parece haber palabras alternativas para designarlo, aunque su significado se haya ido diluyendo por culpa del uso frecuente y a menudo inapropiado. En

este sentido, «estrategia» no se diferencia mucho de otras palabras anejas, como «poder» o «política». Y aunque se está intentando dilucidar sus significados concretos en textos especializados —rara vez con conclusiones certeras—, el uso en la lengua cotidiana tiende a ser impreciso, vago y difuso.

No ha habido acuerdo general a la hora de establecer una definición de la voz «estrategia» que describa el campo de acción y delimite sus fronteras. Una conocida definición contemporánea la describe como un proceso que mantiene cierto equilibrio entre los fines, los métodos y los medios; también apela a la identificación de objetivos; y remite a los recursos y métodos disponibles para alcanzar dichos objetivos.^[2] Este equilibrio no solo obliga a averiguar cómo conseguir los objetivos deseados sino también a ajustar los fines de modo que se puedan encontrar procedimientos realistas a través de los medios disponibles. Este proceso puede describir las tareas más sencillas, pero cuando los fines se alcanzan fácilmente, cuando entran en juego objetos inanimados en vez de personas, o cuando se arriesga poca cosa, apenas puede considerarse estrategia. En términos generales, la estrategia entra en juego allí donde existe un conflicto real o potencial, cuando hay intereses que entran en colisión y se requieren soluciones y decisiones. Esta es la razón por la que una estrategia es mucho más que un plan. Un plan supone una secuencia de acontecimientos que permite que alguien se mueva con confianza y seguridad de un estado de cosas a otro. La estrategia se precisa cuando otros individuos pretenden frustrar los planes de uno porque tienen intereses y preocupaciones diferentes —y seguramente opuestos— a los nuestros. Los conflictos pueden resultar bastante moderados, por ejemplo, entre individuos que están en la misma organización y que teóricamente persiguen los mismos objetivos pero con distintas responsabilidades. Tal y como ilustra la cita del boxeador Mike Tyson, un golpe bien dirigido puede derrumbar el plan más

inteligente. La intrínseca impredecibilidad de los asuntos humanos, debido a los acontecimientos azarosos así como a los esfuerzos de los enemigos y los errores o pasos en falso de los amigos, proporciona a la estrategia sus características cualidades de reto y emoción. A menudo se supone que la estrategia debe comenzar con una descripción de un estadio final deseable, pero en la práctica rara vez se puede contar con una secuenciación razonada previa al logro de objetivos. Bien al contrario, el proceso evoluciona a través de una serie de estadios —ninguno de ellos ceñido a algo previsto o deseado—, de modo que se precisan reajustes y modificaciones de la estrategia inicial, incluidos los objetivos finales. La idea de estrategia que debería extraerse de este libro tendría que ser fluida y flexible, informada por el punto de partida y no por el punto final.

La estrategia también se presenta con frecuencia como un duelo, un choque de dos voluntades enfrentadas. Esto no es más que el reflejo de los orígenes militares del término y de ahí que sean frecuentes las comparaciones con una lucha o combate. También puede ser el resultado de una simple representación de conflictos auspiciada por la teoría de juegos o gamificación, y su característica matriz de 2×2 . Pero pocas situaciones en las que se precisa una estrategia son tan sencillas. Un boxeador en un ring con Mike Tyson enfrente tiene pocas posibilidades, pero estas aumentarían notablemente si fuera posible romper las reglas y llamar a un compañero para que entrara en el cuadrilátero. Tal y como veremos, la asociación con otras personas constituye el movimiento estratégico más astuto; por la misma razón, evitar que los enemigos hagan eso mismo puede resultar sumamente interesante. Un duelo es también una mala metáfora para explicar la estrategia, porque el duelo sugiere un lucha que concluye con un solo vencedor. Sin embargo, los conflictos pueden resolverse con el establecimiento de intereses compartidos o forjando una coalición vencedora con el socio más accesible y cercano. Como ambos movimientos pueden

exigir negociaciones complejas, puede ser un reto convencer a los que tenemos detrás de la necesidad de hacer algunas concesiones que pueden resultar rentables o al menos prudentes. Así pues, el territorio de la estrategia es la negociación y la persuasión, al igual que las amenazas y la presión, se recurre tanto a los efectos psicológicos como a los físicos, y a las palabras como a los hechos. Esta es la razón por la que la estrategia es el arte esencial de la política. Y se trata de conseguir de una situación concreta más de lo que el equilibrio inicial de fuerzas podría sugerir. Es el arte de crear poder.

Para aquellos que parten de una situación de poder, la estrategia no debería ser difícil. La aplicación juiciosa de recursos importantes suele ser suficiente y en general tiende a resultar exitosa. Un famoso pasaje bíblico apunta que «la carrera no la gana el más ágil, ni la batalla el más fuerte».[3] El escritor americano Damon Runyon añadió: «Pero yo apostaría por ellos». Luchar contra una fuerza superior puede reportar más nobleza y heroísmo, pero normalmente implica poca discreción y escasa efectividad. Por esta razón, las estrategias del más débil, que en situaciones normales harían prever una derrota, se ofrecen como pruebas reales de extraordinaria creatividad. Tales estrategias a menudo buscan el éxito mediante la aplicación de una inteligencia superior, que aprovecha evaluación miope, conservadora o perezosa de aquellos que podrían utilizar sus recursos superiores para salir vencedores. El ejemplo de una actuación de este tipo es Ulises, pero no Aquiles, y el Sun Tzu y Liddell Hart, pero no Clausewitz ni Jomeini. Los primeros buscaron la victoria a un coste razonable, utilizando engaños, ardides, estratagemas, maniobras, agilidad y un ingenio más vivo. Indudablemente se obtiene una mayor satisfacción al vencer con el ingenio que al vencer con la fuerza bruta. El problema surge cuando resulta que los enemigos no solo tienen mayores recursos, sino que además son despiertos, valientes e inteligentes.

La etimología de la palabra «estrategia» se remonta al griego clásico. Sin embargo, a lo largo de la Edad Media y en la Edad Moderna las referencias más relevantes tendían a asociarla al «arte de la guerra». Los temas que posteriormente se relacionaron con el término «estrategia» fueron el valor de las alianzas, el papel de la batalla, los respectivos méritos de la fuerza y la astucia. La palabra «estrategia» solo comenzó a utilizarse en Gran Bretaña, en Francia y en Alemania a partir de las últimas décadas del siglo XVIII, reflejando un optimismo ilustrado según el cual la guerra —como el resto de las esferas de las cosas humanas— podía beneficiarse del uso de la razón. También reflejaba las exigencias de la guerra contemporánea, con grandes ejércitos y grandes cadenas logísticas. El empleo de la fuerza en esos momentos requería una cuidadosa preparación y una notable instrucción teórica. Antes, los fines y los medios podían mezclarse en la mente del jefe militar, que era a un tiempo responsable tanto de la formulación como de la ejecución de la estrategia. Poco a poco esas funciones se fueron separando y diferenciando. Los gobiernos fijaban objetivos y esperaban que los generales los consiguieran. Los generales seleccionaban equipos especializados para desarrollar planes de campaña que otros llevarían a cabo efectivamente.

Dada la facilidad con la que las metáforas militares y bélicas se emplean en otras esferas de la actividad humana, no es sorprendente que los mandatarios políticos y los directivos empresariales hayan adoptado la idea de estrategia. Las referencias a «estrategias empresariales» eran escasas antes de 1960. Comenzaron a menudear durante los años setenta y cuando se cumplió el siglo se hicieron más frecuentes incluso que las referencias a la estrategia militar.^[4] La palabra se ha difundido sobre todo a través de los manuales sobre dirección de empresas y negocios. Puesto que los planes y las políticas de las organizaciones se empezaron a describir como «estratégicos» —al menos sus

planes y políticas más importantes y de largo alcance—, no resultó especialmente complicado que los individuos comenzaran a emplear el término cuando pensaban en mejorar sus decisiones profesionales. Los movimientos sociales y filosóficos de los años sesenta potenciaron que lo «personal» se convirtiera en «político», introduciendo finalmente el concepto de estrategia incluso en las relaciones más elementales.

Las grandes empresas y corporaciones contrataron equipos de planificación que fijaron objetivos para que los cumplieran otros. Los políticos contrataron consultores que daban consejos para ganar las elecciones. Y luego aquellos que tenían experiencia en estas materias escribían libros y daban conferencias sobre los principios de la estrategia, ofreciendo prescripciones que podían acarrear grandes éxitos en muy diversos campos. El crecimiento de la mentalidad estratégica, por tanto, había ido pasando de mano en mano gracias a la burocratización de las organizaciones, la profesionalización de las funciones y el crecimiento de las ciencias sociales. No era más que el reflejo de la esperanza de que el estudio especializado de la economía, la sociología, la política y la psicología podría conseguir que el mundo fuera más comprensible y, por consiguiente, más predecible, de modo que todos los movimientos pudieran explicarse y juzgarse mejor, ajustándose con más precisión a las circunstancias del momento.

Una de las reacciones a la invasión de estrategias consistió en poner a prueba sus presunciones de control y las estructuras centralizadas de poder que animaban sus teorías. La estrategia se había presentado como un engaño y una ilusión, una pretensión de que los actos de la gente podían manipularse desde arriba, desde las élites dominantes. En vez de destacar las decisiones premeditadas de unos pocos, los críticos apuntaron a la fortaleza de los movimientos de grupos de individuos, incapaces de ver el panorama global y, sin embargo, capaces de conseguir los objetivos en la

medida de sus posibilidades y de acuerdo con las circunstancias, y capaces de alcanzar objetivos que nadie había pretendido y ni siquiera deseado. Esta crítica en realidad exigía pensar en la existencia de una toma de decisiones descentralizada y presuponía la capacidad decisoria de los individuos. Por otra parte, esto impulsó la estrategia como respuesta más personal a las vicisitudes de la vida cotidiana.

Este libro describe el desarrollo de todas estas diferentes visiones, desde los procesos de planificación rigurosamente centralizados en un extremo a la suma de infinitas decisiones individuales en el otro. Veremos cómo en las distintas esferas militares, políticas o empresariales ha habido siempre un grado de convergencia en torno a la idea de que la mejor práctica estratégica puede consistir realmente en diseñar esquemas convincentes para conseguir que una situación determinada resulte en una consecuencia deseable. La práctica del pensamiento estratégico como una clase especial de discurso se puso de moda a caballo entre los años sesenta y setenta, y el desencanto arraigó cuando se impuso la idea de que las grandes empresas e incluso las guerras podían controlarse mediante un plan centralizado. Los desarrollos en la psicología cognitiva y la filosofía contemporánea se aliaron para cuestionar la importancia de los argumentos y esquemas a través de los cuales se evaluaban e interpretaban los acontecimientos.

En tanto que ensayo histórico, este libro pretende proporcionar una visión del desarrollo de los temas más importantes de la teoría estratégica —en cuanto a la guerra, la política y la empresa—, sin perder de vista a los críticos y disidentes. Puede que algunos lectores se sorprendan ante la presencia de algunos personajes en estas páginas, y por capítulos en los que aparentemente apenas se menciona la estrategia. Esto se debe a la importancia de las teorías que determinan en realidad los términos de la estrategia. Esos pasajes establecen y fijan los problemas que los estrategas debían

afrontar y las circunstancias en las que actuaron, así como sus modelos de acción política y social. El resultado es que este libro no trata tanto sobre la planificación de los conflictos o la aplicación de la inteligencia práctica en situaciones de incertidumbre, sino más bien sobre las relaciones entre la teoría y la práctica, y, de hecho, en las teorías como una forma de práctica. La estrategia proporciona un amplísimo abanico de discursos: desde las formulaciones abstractas de lo que significa actuar racionalmente a las teorías posmodernas de la dominación y la resistencia; de las proposiciones de causalidad a las evaluaciones sobre el funcionamiento del cerebro humano; y desde los consejos prácticos sobre cómo capturar enemigos en la batalla, a cómo hundir a los rivales en las elecciones o lanzar un nuevo producto al mercado. Los estrategas se han centrado en la eficacia de las distintas formas de coacción y de inducción (persuasión o convicción), en la naturaleza humana sometida a presión, en la organización de grandes grupos de personas en acción, en las técnicas de negociación, en las visiones de una sociedad mejor y en los modelos de conductas éticas.

El enfoque que he adoptado en este libro no se ciñe a ninguna escuela particular de ciencias sociales. De hecho, he intentado mostrar que la preeminencia de ciertas escuelas puede explicarse observando que se han utilizado determinadas «estrategias académicas». Al final, intentaré desarrollar la idea de los guiones estratégicos como un medio de pensar en la estrategia considerada como una historia contada en «futuro imperfecto». Creo que esto se deduce de las líneas de análisis desarrolladas a lo largo del libro, pero confío en que los lectores disfruten de la historia incluso aunque no acepten el análisis. Lo que me fascina de la estrategia es que trata de explicar decisiones, y, puesto que esas decisiones pueden ser importantes, vale la pena examinar y estudiar el razonamiento que se esconde tras ellas. Se trata de examinar las decisiones que importan a aquellos que las hacen, porque generan

un beneficio personal y una supervivencia del grupo, pero también se procurará estudiar los puntos de vista y los valores íntimos y personales, los negocios que afectan a la vida de millones de personas, o la posibilidad de dar forma al camino futuro de una nación. Estudiar la estrategia de este modo podría considerarse tal vez una forma de subvertir aquellas modalidades de las ciencias sociales que teóricamente se dirigen a controlar el azar y el caos, lo anómalo y lo paradójico, lo excepcional y lo excéntrico como rarezas periféricas. Pero en los estudios estratégicos, a lo imprevisible hay que prestarle una atención especial precisamente porque los actores han desafiado todas las expectativas, bien por no cumplirlas o por superar todos los impedimentos y desventajas. Esto tal vez no sea relevante para establecer una teoría deductiva, pero puede permitir a los estudiosos apreciar la tensión y el «drama» de algunas modalidades de toma de decisiones que no precisan referentes matemáticos.

Para que el tema no se me fuera de las manos, me he centrado sobre todo en el pensamiento occidental y en la estrategia de esta parte del mundo y para examinar las últimas tendencias, he estudiado particularmente los enfoques americanos. Dado que mi pretensión era enlazar los temas principales del libro con los contenidos en una teoría política y social general, un análisis geográfico más amplio habría resultado imposible. Entiendo perfectamente que las distintas culturas tienen perspectivas diferentes, pero Estados Unidos ha sido no solo el país más potente sino también el más innovador desde el punto de vista intelectual en los últimos tiempos. En la Antigüedad clásica, Atenas marcaba el paso; en el siglo XIX era Alemania. La ventaja de mantenerse en los límites de la cultura occidental es que así resulta posible trazar las influencias y los temas compartidos a lo largo del tiempo y en áreas de actividad aparentemente distintas. Ha resultado también obligado ser muy selectivos. He acudido a los textos clásicos —y a los autores

a los cuales se alude con cierta frecuencia— y a otros hoy olvidados (a menudo muy merecidamente) que tuvieron algún impacto en su época. También he procurado colocar las modas y tendencias del pensamiento estratégico en su contexto. Para mantener un discurso coherente, he tenido siempre en mente la observación de Raymond Aron sobre cómo el pensamiento estratégico «extrae su inspiración de cada siglo, o más bien de cada momento histórico, y de los problemas que encierra».[5] Para captar todo el sentido de los teóricos más relevantes, y para proporcionar una visión crítica de los mismos, es importante considerar los acontecimientos a los cuales se enfrentaban dichos pensadores. En todo caso, no es necesario llegar a los extremos de George Orwell, quien, en el momento de comentar un libro sobre estrategia, apuntó que «hay algo molesto e insatisfactorio a la hora de rastrear un cambio histórico en un teórico concreto, porque una teoría no adquiere relevancia a menos que coincida con la realidad».[6] La historia de las ideas es fascinante en parte porque las ideas que se desarrollan en un determinado contexto continúan vivas y arraigan con nuevos significados en otros.

Puesto que uno de los asuntos de este libro es la creciente importancia de los ejemplos e historias como medio para pensar y comunicar estrategias, he intentado mostrar de dónde proceden las historias estratégicas más importantes, lo que se pretendía y lo que escondía su elaboración, y cómo sus significados han ido cambiando con el tiempo. En relación con este asunto de la «narrativa» o «relato», también he utilizado un buen número de ejemplos procedentes de la literatura —incluidos la Biblia, Homero, Milton o Tolstói— para ilustrar aspectos centrales y el tratamiento del comportamiento estratégico.

El libro comienza estudiando la «prehistoria» de la estrategia, concretamente las dos fuentes más importantes de la tradición cultural occidental —la Biblia hebrea y los grandes textos de la

Grecia clásica— y los autores que han resistido mejor su influencia —Tucídides, Sun Tzu y Maquiavelo—. La primera parte importante del libro aborda la estrategia militar. La segunda parte trata la estrategia política; sobre todo, de los esfuerzos de los más débiles para sobreponerse. La tercera parte trata el desarrollo de estrategias para los directivos de grandes organizaciones, sobre todo empresariales. Esta parte es la más corta, pero ello se debe únicamente a que solo cuenta con medio siglo de trabajos escritos, y no dos siglos. La última parte estudia la contribución contemporánea de las ciencias sociales al tema de la estrategia y se intentan esbozar unas conclusiones de conjunto sobre los temas principales.

La investigación para redactar este libro me ha llevado a territorios desconocidos para mí. Ha sido una gran oportunidad para investigar asuntos que apenas recordaba de la época de estudiante universitario y otros muchos que había dejado pasar por alto. En las clases de teoría política me enseñaron a leer los textos originales y no solo los comentarios o resúmenes, y he intentado seguir haciéndolo, pero sería un error sugerir aquí que no he acudido en muy buena medida a las interpretaciones que han dado otros estudiosos. He utilizado —confío que citando a todos los autores— análisis e ideas de un amplio espectro de especialistas. Parte del disfrute de escribir este libro se ha debido a la posibilidad de leer a algunos maravillosos profesores de ciencias sociales y de otros campos supuestamente alejados de mis intereses concretos. A pesar de los fantásticos trabajos de algunos de mis colegas, indudablemente me he visto superado en algunos aspectos. Sin embargo, el esfuerzo ha reforzado mi convicción de que los especialistas universitarios se preocupan demasiado por dar una buena impresión en el ámbito de sus disciplinas, mientras que no prestan suficiente atención a lo que está sucediendo más allá de las fronteras de sus respectivos temas. Aunque mis posturas son a menudo críticas, confío en que no sean irrespetuosas. Estos son

asuntos sobre los que vale la pena discutir y, por mi parte, abordo aquellos que entiendo que se habrían quedado a medias si no los hubiera rebatido.

Mi propia experiencia y los orígenes del tema podrían hacer suponer que buena parte de este libro esté relacionado con la guerra, pero también he procurado abordar otros asuntos, como las revoluciones, el ámbito electoral y las estrategias empresariales, e indagar hasta qué punto unos aspectos han influido en otros. Yo no tengo experiencia práctica en el mundo bélico, aunque he conocido a muchos militares. Cuando era estudiante, participé activamente en política y me comprometí en vehementes debates sobre el reformismo, la revolución y la violencia. En los últimos años, mientras he estado en el King's College de Londres, he desempeñado diversos papeles administrativos a lo largo de tres décadas (hasta el punto de tener incluso la palabra «estrategia» en el título de mi cargo académico). En este sentido, en mi vida siempre he intentado pensar estratégicamente tanto como pensar en la estrategia.

[1] *Matthew Parris*, «What if the Turkeys Don't Vote for Christmas?», *The Times* (12 de mayo de 2012).

[2] El concepto de estrategia entendido como el proceso «relativo a los modos de emplear determinados medios para alcanzar determinados fines» es relativamente reciente; en la actualidad está muy asentado en los círculos militares, aunque no en un sentido que permita captar la interacción dinámica entre los elementos descritos. Arthur F. Lykke, Jr., «Toward an Understanding of Military Strategy», *Military Strategy: Theory and Application*, Carlisle PA, U. S. Army War College, 1989; págs. 3-8.

[3] *Eclesiastés* 9, 11.

[4] Se puede rastrear utilizando la herramienta Ngram de Google: <http://books.google.com/ngrams/>.

[5] Raymond Aron, «The Evolution of Modern Strategic Thought», en Alastair Buchan, ed., *Problems of Modern Strategy*, Londres, Chatto & Windus, 1970; pág. 25.

[6] George Orwell, «Perfide Albion» (reseña, *British Way of Warfare*, de Liddell Hart), *New Statesman and Nation* (21 de noviembre de 1942); págs. 342-343.

Primera parte. ORÍGENES

1. ORÍGENES 1: EVOLUCIÓN

*El hombre desciende de un cuadrúpedo peludo y con cola,
probablemente de costumbres arborícolas.*

Charles Darwin

En este capítulo defenderé que hay tres aspectos elementales en la estrategia humana y que son comunes a lo largo del tiempo y el espacio. Esos tres aspectos son el engaño, las alianzas y el uso instrumental de la violencia. Estos tres aspectos son tan básicos que su rastro puede encontrarse incluso entre los chimpancés. Los chimpancés son conscientes de su propio ser, comprenden a los otros lo suficientemente bien como para engañarlos y muestran gratitud o rencor dependiendo de si han recibido o no apoyo de otros. Tienen formas de comunicación, piensan en las dificultades de los problemas y hacen planes con cierta antelación.

A lo largo de años de meticulosa observación de los chimpancés, primero en su estado salvaje y luego en colonias especiales en los zoos, se fue rebatiendo la idea inicial de que sus lazos sociales eran muy limitados. Se hizo patente que los individuos de la misma zona se reunían regularmente y desarrollaban relaciones complejas. No solo colaboraban, también se peleaban. De particular interés para los estudiosos de las estrategias fue comprobar que los chimpancés tenían un comportamiento político. Establecían coaliciones, se ofrecían para acicalarse, traficaban con el sexo y la comida con posibles aliados: todo con el fin de salir vencedores en los conflictos.

Pero también valoraban la importancia de limitar los conflictos de modo que pudieran vivir cooperativamente en el futuro. Se besaban y se reconciliaban después de una violenta disputa. Mostrando su vulnerabilidad, invitaban a la confianza.[\[1\]](#)

Durante la década de 1970, Frans de Waal estuvo estudiando la colonia de chimpancés en el zoo de Arnhem, tomando prolijas notas a propósito de los sucesivos y notables dramas que se desarrollaban en dicha sociedad. En su libro de 1982, *Chimpanzee Politics*, presentaba algunas sorprendentes conclusiones sobre la complejidad de la sociedad de los chimpancés. En su opinión, la evidencia de la existencia de coaliciones y luchas de poder entre los chimpancés merecía la etiqueta de «política».[\[2\]](#)

No pueden utilizar siempre la fuerza bruta porque eso llevaría a los chimpancés demasiado lejos. Cuando los machos dominantes pretendían mostrar su poder, su pelo se erizaba con el fin de hacerlos parecer más grandes y más feroces de lo que en realidad eran. Tenían a su cargo a grupos de monos subordinados —que inmediatamente se dispersaban— y luego recibía los debidos respetos mediante saludos sumisos o mediante procesos de acicalamiento muy elaborados y prolijos. Sin embargo, De Vaal se dio cuenta de que, a medida que cambiaba la jerarquía, aquellos que adquirían poder no eran necesariamente los más fuertes. Las maniobras sociales eran incluso más relevantes e importantes cuando otros chimpancés se unían a uno u otro individuo dominante o cambiaban las alianzas. Los cambios en la jerarquía no eran abruptos sino paulatinos.

El primer cambio descrito por De Vaal comenzaba con el macho dominante establecido, Yeroen, disfrutando inicialmente del apoyo de la mayoría de las hembras, pero con cierta inseguridad sobre cómo responder a un visible desafío a su autoridad por parte de otro macho, Luit. En una ofensa inaudita, Luit se apareó con una hembra justo delante de Yeroen. Luego Luit se alió con otro macho, Nikkie,

con el fin de desequilibrar la balanza de poder a su favor. Durante el curso de las luchas de poder, las tácticas desplegadas abarcaban no solo ciertas demostraciones de fuerza y determinación, sino también algunas medidas destinadas a animar a las hembras a desertar; entre esas medidas estaba el acicalamiento o jugar con sus crías. Las furiosas rabietas de Yeroen, que solo consiguió mantener a su lado a los subordinados más temerosos de desertar, fueron perdiendo poco a poco su fuerza por mucho que fueran cada vez más frecuentes. Al final se rindió. Aquella lucha condujo a otra. Con Luit como nuevo macho dominante, Yeroen se dispuso a engatusar a Nikkie para recuperar algo de su antiguo prestigio, aunque no pudiera volver a ser el macho dominante de antaño.

Las luchas reales solo representaban una mínima parte en aquel proceso. Las mordeduras, que son el acto más peligroso en una agresión, rara vez se empleaban. De Vaal concluyó que, más que cambiar las relaciones sociales, las peleas solían reflejar los cambios que ya se habían producido. Los monos parecían saber que tenían que limitar la violencia entre ellos, porque podían tener que coaligarse contra rivales externos. También parecían entender la necesidad de la mediación y la reconciliación. Una vez que se había logrado un objetivo, los modelos de comportamiento cambiaban; por ejemplo, tanto los vencedores como los perdedores se tornaban menos agresivos.

Según De Vaal, los elementos esenciales de dicha actividad estratégica eran la capacidad para reconocerse individualmente y de percibir las relaciones sociales, incluida la habilidad para saber que otros podían entrar en las combinaciones para formar coaliciones y que esas coaliciones podían romperse posteriormente. Para tomar decisiones, los chimpancés necesitaban intuir las consecuencias potenciales de sus acciones y ser capaces, al menos en alguna medida, de planear una ruta hacia la consecución de sus objetivos. Dado que los chimpancés mostraban claramente todas esas

cualidades, De Waal concluyó que «las raíces de la política son más antiguas que la humanidad». Un trabajo posterior abundaba en esas perspectivas originales, apuntando la idea de que los primates podían mostrar tolerancia, altruismo y autocontrol, lo cual significaba que tenían cierta capacidad de empatía. La empatía implica, como mínimo, una sensibilidad emocional hacia los demás y, como máximo, una capacidad para comprender los puntos de vista de los otros. Esto, afirma De Waal, es «esencial para la regulación de las interacciones sociales, la coordinación de las acciones y la cooperación en pos de objetivos compartidos».[3]

Los engaños también resultaron ser una cualidad estratégica vital en el mundo de los chimpancés. Eso implicaba que podían enviar señales deliberadamente falsas con la idea de modificar el comportamiento de los otros. Los monos engañaban a otros miembros de su grupo para quitarles la comida o burlaban a otros para conseguir un apareamiento furtivo cuando los machos alfa no están prestando atención. Y, de nuevo, esto requería un cierto grado de empatía con otros monos. Era necesario comprender el comportamiento normal o habitual de los otros, aunque solo fuera para saber cómo podían engañarlos.

Lo que nosotros podemos llamar «inteligencia estratégica», tanto entre los chimpancés como entre los humanos, implica que el uso de interacciones en un ámbito social complejo es tan importante como la capacidad para sobrevivir en un entorno físico difícil. Pensemos en el cerebro humano. El cerebro consume el 20 por ciento de toda la energía del cuerpo, mucho más que cualquier otro órgano, aunque solo le corresponde el 2 por ciento del peso total del cuerpo de un adulto. Un órgano con un coste energético tan alto debe de haberse desarrollado para ejecutar necesidades vitales. Richard Byrne y Nadia Corp estudiaron dieciocho especies de primates de las ramas más importantes y compararon el tamaño del neocórtex con la cantidad de engaños que practicaba cada especie. Establecieron una

correlación entre el tamaño del cerebro y la inteligencia social general, incluida la capacidad para colaborar y controlar conflictos, así como la habilidad para el embuste y el engaño.[4] En términos evolutivos, no era difícil de imaginar el extraordinario valor de esas habilidades, sobre todo a la vista de otras especies que podían ser más fuertes pero también más estúpidas. Si el tamaño del neocórtex fija los límites del mundo mental de un animal concreto, también fijará los límites de aquellos con los cuales establece relaciones, y por tanto el número de aliados disponibles en caso de conflicto. Por tanto, cuanto más grande es el cerebro, mayor es la capacidad para mantener sustanciales redes sociales. El concepto de «inteligencia maquiavélica», tal y como la entiende Byrne, establecía una conexión entre la estrategia y la evolución. El tipo de técnicas básicas de supervivencia que Nicolás Maquiavelo especificó para la Italia del siglo XVI resultaron ser muy similares a aquellas que son necesarias para la supervivencia en los grupos sociales más primitivos.[5]

El concepto «inteligencia estratégica» se desarrolló como parte de una investigación conjunta sobre el desarrollo físico del cerebro, observaciones precisas tanto de primates y humanos, y consideraciones sobre la influencia de factores sociales y ecológicos. Los primeros desafíos intelectuales que afrontaron nuestros ancestros habrían tenido como asunto principal el razonamiento para averiguar cómo subir a los árboles sin caerse y cómo construir lugares seguros una vez allí arriba, o para razonar la secuencia de acciones manuales imprescindibles para encontrar e ingerir nutrientes que no fueran alimentos difíciles de conseguir, con espinas o pieles duras. Las tareas físicas requerían una secuenciación de actividades, y por tanto precisaban de una planificación previa. Cualesquiera que fueran los imperativos ecológicos y físicos que exigieron un crecimiento cerebral, en algún momento la clave directora fue la necesidad de mantener unos

grupos sociales sólidos y de tamaño manejable. Trabajar eficazmente la formación de grupos requería comprender los caracteres particulares de otros miembros de los grupos, y cómo se disponían jerárquicamente y con quiénes mantenían relaciones estrechas, y qué podía significar todo ello en situaciones concretas.

Estrategias de violencia

Uno de los problemas importantes era la necesidad de relacionarse con otros grupos con los que no existían lazos sociales, lo que Charles Darwin llamaba «la lucha por la vida». Cierta forma de la cooperación y una idea de los límites del conflicto pueden dar forma a las relaciones sociales en el seno del grupo al que se pertenece, pero cuando se produce una confrontación con un grupo exterior, entran en juego otros imperativos diferentes. Las agresiones individuales son habituales entre los animales, pero la guerra —grupos luchando entre sí— es mucho menos frecuente. Las hormigas se encuentran entre las criaturas más belicosas. Su política exterior se ha descrito como una «agresión incansable, conquista territorial y aniquilación genocida de las colonias vecinas siempre que sea posible. Si las hormigas tuvieran armas nucleares, probablemente acabarían con el mundo en una semana».^[6] Como la guerra de las hormigas está dirigida por soldados especializados sin capacidad reproductiva, la población de la colonia no se ve amenazada por las bajas en la batalla. La guerra entre las hormigas tiene un propósito claro: la lucha por la comida y el territorio. Cuando una colonia vence a otra, el grano almacenado se traslada a los nidos de los vencedores y la otra colonia es arrasada o expulsada. La guerra entre las hormigas no se puede denominar estratégica en ningún sentido. Se basa en la incontenible y violenta agresión utilizando la fuerza bruta. Las hormigas son un solo cuerpo,

constituyen una masa más numerosa, y acaban con las defensas enemigas gracias a ataques constantes, pertinaces y sin medida. No hay espacio ninguno para los acuerdos y la negociación.

Por el contrario, los estudios sobre los chimpancés dejaban traslucir una efectiva inteligencia estratégica. Los machos de otras especies pueden luchar entre ellos, y uno contra otro, por la posibilidad de aparearse con las hembras. Lo llamativo en los chimpancés era que en ocasiones un grupo podía enfrentarse a un grupo vecino, y algunos monos morían en la contienda. Pero esto no era un rasgo común en la vida de los chimpancés. Se convertía en un proceso más probable en determinadas circunstancias concretas, lo cual de nuevo sugiere un comportamiento estratégico más que un mero instinto agresivo.

Algunas de las observaciones más llamativas sobre los chimpancés en guerra proceden de los estudios de Jane Goodall, la especialista pionera en el estudio de la vida social de los chimpancés. Goodall comenzó a estudiarlos en 1960, en el parque nacional Gombe Stream de Tanzania, y descubrió que en ocasiones algunos monos habían asesinado a miembros de otros grupos. Un conflicto particularmente espectacular aconteció en Gombe cuando una comunidad de simios se dividió como resultado de un enfrentamiento entre dos machos alfa. La hostilidad se mantuvo entre las dos comunidades, conocidas como los Kasekala y los Kahama. Aquello condujo a un prolongado conflicto entre 1973 y 1974, que concluyó con la extinción de los Kahama. Los machos de los Kasekala se quedaron con el territorio de los Kahama y con sus hembras.^[Z] Goodall observó que, cuando actuaban defensivamente, los chimpancés se podían avisar y llamar a la batalla, y el resto acudía rápidamente allí donde se les necesitaba. También montaban patrullas fronterizas para explorar o vigilar territorios en disputa. Debido al riesgo de ser capturadas por un grupo más numeroso, esas patrullas se conducían con extremada precaución, evitando

ruidos innecesarios y examinando regularmente si había indicios de presencia de la comunidad enemiga. Los comportamientos normales, bulliciosos, se reservaban para cuando regresaban al territorio conocido y propio. Lo más llamativo de esas patrullas fronterizas era que en ocasiones se convertían en comandos más agresivos, cuando los chimpancés se internaban más allá de sus límites y se adentraban en territorio enemigo. Se mantenían callados y cautelosos hasta que se daba la oportunidad de atacar a una víctima vulnerable. Después de coger a sus víctimas por sorpresa, los chimpancés atacantes se iban, abandonando a sus enemigos muertos o moribundos.

Se ha esgrimido que sería poco serio hacer generalizaciones a partir de este estudio, debido a las condiciones artificiales creadas en un hábitat reducido y bajo la influencia de Goodall sobre la provisión de alimentos. Goodall utilizaba comederos para poder sacar a los monos del bosque, lo cual animaba la competición entre grupos concretos y concentrados. Y por su parte, De Waal también pudo observar a los chimpancés mediante la manipulación de la distribución de la comida para reducir el nivel de conflictividad. Goodall reconoció —y lamentó— que su intervención podía haber excitado un comportamiento más agresivo, pero también apuntó que eso no invalidaba el descubrimiento de que en ciertas condiciones los chimpancés actuaban de determinado modo. Además, sus descubrimientos no eran aislados. Otros estudios especializados de comunidades de simios en otras partes del mundo también mostraron su capacidad para la guerra, aunque fuera solo ocasional.

¿Pero por qué luchaban? Richard Wrangham identificó las fuentes del conflicto en la voluntad de encontrar un «mejor acceso a recursos como la comida, las hembras o la seguridad». Las relaciones de fuerza entre comunidades vecinas se establecían de acuerdo con la necesidad de los chimpancés de encontrar fruta madura, lo cual a su vez tenía sus consecuencias en el aparato

digestivo de la colonia. Cuando la fruta era escasa, algunos chimpancés concretos viajaban solos o en pequeños grupos para encontrar más; debido a la distribución irregular de las fuentes de fruta, el territorio de una comunidad podía ampliarse considerablemente, mientras que el de otra podía reducirse. Esta era una receta segura para el conflicto, y una explicación de por qué una comunidad más fuerte podía intentar aprovecharse de otra más débil. Wrangham explicaba que los chimpancés machos adultos «evaluaban los costes y los beneficios de la violencia» y atacaban cuando el «beneficio neto probable es lo suficientemente alto». La consecuencia de un asesinato era que la posición relativa de una comunidad se veía significativamente mejorada (como estas comunidades habitualmente no eran muy numerosas, la pérdida de un miembro representaba una sustancial diferencia). Wrangham lo llamaba «la hipótesis del equilibrio de poder, que establece que las muertes en combate se deben a dos factores: la hostilidad intergrupala y las enormes asimetrías de poder entre los partidos rivales».[8] Esto explicaría por qué tienen lugar los asesinatos pero no los orígenes de los conflictos subyacentes: la lucha por recursos vitales y escasos.

Más llamativa que la incidencia de la violencia extrema era la calculada actitud en el conflicto. Goodall observó que «una pequeña patrulla se daba media vuelta y huía si se encontraba un grupo numeroso, o uno con más machos, incluso *dentro* de su propio territorio; mientras que si un gran grupo, hallándose fuera de su territorio, se encuentra a una pequeña partida de vecinos, es muy probable la caza o el ataque». Cuando se daba una simetría mayor entre el número de machos adultos, el resultado habitual era «un intercambio de demostraciones visuales y auditivas sin entrar en conflicto».[9] Lo importante, por consiguiente, era que los monos se comportaban de un modo astuto cuando se trataba de evaluar los equilibrios de poder. Intentaban evitar una pelea si eran más débiles,

retirándose prudentemente frente a una fuerza más numerosa, pero daban un paso adelante cuando se sabían más fuertes. Así pues, no resulta sorprendente que no haya ejemplos registrados en los que un ejemplar del grupo atacante haya caído asesinado. Lo que marcaba la diferencia en la batalla no era la fortaleza, sino «el tamaño relativo y la composición de los distintos grupos cuando se encuentran».[10] Esta actitud pragmática ante la violencia subraya su sentido instrumental.

El evolucionista, por lo tanto, veía la estrategia como una consecuencia natural ante la escasez de recursos vitales y la lucha por la supervivencia. Pero no era solo una cuestión de supervivencia de los más capacitados (en términos de fuerza bruta y agresividad instintiva). Los supervivientes también necesitarían hacer cálculos con respecto a sus oponentes, y mostrar una mayor habilidad en términos sociales y saber cómo manipularlos. Desde el principio de los tiempos, el éxito fue el resultado del uso de la inteligencia en la misma medida que del uso de la fuerza, y siempre fue más inteligente conseguir que otros te ayuden a derrotar a un oponente más fuerte.

Unos patrones similares se han atisbado en las llamadas guerras primitivas entre humanos, aunque lo que se hace pasar por estrategia parece haber sido más bien «costumbre y tradición» y en la actualidad solo puede inferirse «a partir de la conducta y los efectos de la guerra».[11] Las estrategias parecen haber sido sobre todo violencia desatada, arrasando al enemigo mediante batallas convencionales, incursiones y saqueos, normalmente con pocas bajas pero también con sorprendentes masacres en ciertas ocasiones. La victoria siempre era total: las riquezas y la comida se saqueaban, las casas y los campos se destruían, las mujeres y los niños se asesinaban o se capturaban. El apoyo logístico de esas algaradas era mínimo, y no era posible embarcarse en largos combates o extensas maniobras, porque tanto la comida como el

armamento se agotaban enseguida. Era muy difícil defenderse, ya que la seguridad era normalmente muy pobre y los pequeños grupos que se movían por la noche eran difíciles de detectar, y los atacantes siempre tenían la posibilidad de retirarse si las circunstancias parecían desfavorables. Según Azar Gat, siempre resultaba beneficioso evitar la guerra abierta. Antes de intentar cometer un asesinato, lo mejor era coger a las víctimas «indefensas, relativamente desarmadas y, sobre todo, con poca capacidad para hacer daño a los atacantes». Estos factores conducían a un patrón bélico «sorprendentemente uniforme», manifestado en el seno de «toda sociedad de cazadores recolectores y de las primeras civilizaciones agrícolas estudiadas».[12]

A partir del estudio de estas sociedades y de las de los chimpancés podemos identificar algunos de los rasgos elementales del comportamiento estratégico.[13] Estos rasgos se derivan de las estructuras sociales que favorecen el conflicto. Dichas características exigen cierto reconocimiento de los atributos distintivos de los individuos que son potenciales enemigos o aliados, y suficiente empatía con la posición de esos individuos para que sea posible influir en su comportamiento, incluidas las posibilidades de convencerlos o engañarlos. Las estrategias más efectivas no dependen exclusivamente de la violencia —aunque esta puede desempeñar un papel instrumental, como demostración de superioridad tanto como forma de agresión—, sino que su beneficio depende de la capacidad para forjar coaliciones. En este libro podrán encontrarse pocos datos que sugieran que esta breve lista de actitudes estratégica debería ampliarse. Los elementos del comportamiento estratégico no han cambiado, solo se ha modificado la complejidad de las situaciones en las que deben aplicarse.

[1] Frans B. M. de Waal, «A Century of Getting to Know the Chimpanzee», *Nature* 437 (1 de septiembre de 2005); págs. 56-59.

[2] De Waal, *Chimpanzee Politics*, Baltimore, Johns Hopkins Press, 1998. La primera edición es de 1982.

[3] De Waal, «Putting the Altruism Back into Altruism: The Evolution of Empathy», *Annual Review Psychology* 59 (2008); págs. 279-300. Véase también Darío Maestriperi, *Macchiavellian: How Rhesus Macaques and Humans Have Conquered the World*, Chicago, University of Chicago Press, 2007.

[4] Richard Byrne y Nadia Corp, «Neocortex Size Predicts Deception Rate in Primates», *Proceedings of the Royal Society of London* 271, núm. 1549 (agosto de 2004); págs. 1693-1699.

[5] Richard Byrne y A. Whiten, eds., *Machiavellian Intelligence: Social Expertise and the Evolution of Intellect in Monkeys, Apes and Humans*, Oxford, Clarendon Press, 1988; *Machiavellian Intelligence II: Extensions and Evaluations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997. La idea con frecuencia se retrotrae hasta Nicholas Humphrey, «The Social Function of Intellect», en P. P. G. Bateson y R. A. Hinde, eds., *Growing Points in Ethology*, Cambridge, Cambridge University Press, 1976; págs. 303-317.

[6] Bert Höllbroder y Edward O. Wilson, *Journey to the Ants: A Story of Scientific Exploration*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1994; pág. 59. Citado en Bradley Thayer, *Darwin and International Relations: On the Evolutionary Origins of War and Ethic Conflict*, Lexington, University Press of Kentucky, 2004; pág. 163.

[7] Jane Goodall, *The Chimpanzees of Gombe: Patterns of Behavior*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1986.

[8] Richard Wrangham, «Evolution of Coalitionary Killing», *Yearbook of Physical Anthropology* 41, 1999; págs. 12, 14, 2, 3.

[9] Goodall, *The Chimpanzees of Gombe*; pág. 176, n.101.

[10] Robert Bigelow, *Dawn Warriors*, Nueva York, Little Brown, 1969.

[11] Lawrence H. Keeley, *War Before Civilization: The Myth of the Peaceful Savage*, Nueva York, Oxford University Press, 1996; pág. 48.

[12] Azar Gat, *War in Human Civilization*, Oxford, Oxford University Press, 2006; págs. 115-117.

[13] Hay que tener en cuenta que esas sociedades eran relativamente simples y los movimientos que se producían en su seno, incluido el engaño, serían menos traumáticos que los de las complejas sociedades humanas. Kim Sterelny, «Social Intelligence, Human Intelligence and Niche Construction», *Philosophical Transactions of The Royal Society* 362, núm. 1.480 (2007); págs. 719-730.

2. ORÍGENES 2: LA BIBLIA

Porque esta vez podría haber tendido mi mano y golpearte a ti y a tu pueblo con una plaga que te habría barrido de la faz de la tierra. Pero te he dejado con vida solo con este propósito, darte a conocer mi poder y que mi nombre pueda proclamarse sobre la tierra.

Éxodo 9: 14-16

Una teoría alternativa sobre los orígenes de la estrategia —en realidad, sobre los orígenes de todo— procede de la Biblia. Nada hay en la Biblia que sugiera que la estrategia sea en ningún sentido antinatural. Muchas de las historias del gran libro giran en torno a los conflictos (en ocasiones internos y más a menudo con los enemigos de Israel) en los cuales habitualmente se emplean estratagemas y engaños. Algunas narraciones (la de David y Goliat es el ejemplo más obvio) aún influyen en el modo en el que pensamos y hablamos de estrategia. El mejor consejo estratégico de la Biblia, sin embargo, es confiar siempre en Dios y obedecer sus leyes. Dios permitía que otros entraran en el juego, pero Él era siempre el jugador más importante. Cuando los judíos no contaban con su apoyo y respaldo, el resultado del juego era con frecuencia desastroso. Cuando Él se ponía del lado de su pueblo... el resultado siempre era favorable.

Las cuestiones sobre la literalidad de la Biblia y de los temas que aborda, sobre el libre albedrío y la causalidad, han constituido durante siglos el núcleo del debate teológico. Si todo depende de la

voluntad de Dios, ¿qué papel juegan entonces los deseos humanos? ¿La voluntad humana es un producto de la voluntad divina o puede desarrollarse independientemente? Para el estudioso de la estrategia, la Biblia puede resultar una lectura frustrante. Sus narraciones despliegan todo un catálogo de flaquezas humanas, con una pronunciada tendencia hacia el embuste como práctica estratégica vital. Cuando un individuo se encontraba en una situación difícil y había un modo ingenioso de huir, se tendía a utilizarlo. Por ejemplo, Jacob, con la colaboración de su madre, engañó a su padre ciego para que le diera la bendición que teóricamente debería recibir su hermano mayor, Esaú. A Jacob también lo engañó a su vez su futuro suegro, y así terminó teniendo dos esposas en vez de una. Y finalmente, Jacob también fue engañado por sus hijos, que consiguieron hacerle creer que su hijo favorito, José, había sido asesinado, cuando en realidad sus hermanos lo vendieron como esclavo. La Biblia reconoce la ambigüedad moral que afecta a los embustes, así como la perversidad de los engaños sin embargo admite que tienen su valor cuando se trata de enfrentarse a fuerzas superiores pero indignas. En un mundo de seres humanos imperfectos, el engaño sobreviene naturalmente y muy a menudo.

Hay dos posibles teorías para explicar la lasitud que Dios permite en la conducta humana. La primera es que de todos modos no se puede extraer ninguna lección ni conclusión de todo ello, porque todo está sujeto a un ordenamiento y manipulación superior. La segunda es que los humanos son capaces de elaborar sus propios cálculos, pero al final solo importa un juicio estratégico: si se obedece o no se obedece a Dios. Tras refundir las narraciones bíblicas utilizando «la teoría de juegos», Steven Brams llegó a la conclusión de que Dios era un «estratega superlativo».[1] Dados sus asombrosos poderes, cualquier adjetivo inferior a «superlativo» resultaría un tanto decepcionante. Pero Brams apunta que Dios

gozaba de omnisciencia, pero no de omnipotencia. No era un simple marionetista, sino que más bien parece sentirse afectado por las decisiones de otros jugadores. Para poder explicar las intenciones de Dios y su estrategia final, Brams remite al filósofo Leszek Kolakowski. Dios creó el mundo para «su mayor gloria», pero esto carecería de cualquier sentido si no hubiera nadie que pudiera apreciarlo. «Necesitaba un escenario en el que poder demostrar su grandeza». Esto solo fue posible después de la creación del mundo, «porque en ese momento ya tuvo a alguien que podía adorarlo y con quien poder compararse... y muy favorablemente».[2] Según esta lectura, Dios creó la estrategia al permitir la elección voluntaria, porque quería que el hombre eligiera la obediencia mediante el libre albedrío y la voluntad libre en vez de comportarse obedientemente solo porque había sido programado así. Incluso, aunque los individuos fueran parte de un plan divino establecido al principio de la creación, se les habría permitido la sensación de la libertad de elección y la capacidad para calcular y planificar. La Biblia indica que las decisiones humanas habitualmente son manipuladas por Dios para recrear situaciones en las cuales se revela con toda claridad su grandeza.

El problema surge cuando se considera que el hombre y la mujer fueron diseñados para adueñarse del nuevo mundo que había creado Dios. Después de colocar a Adán y Eva en el Edén, Dios inmediatamente los pone a prueba. En sus primeras palabras les explica que pueden «comer cualquier fruta del jardín». La excepción crítica era la fruta del Árbol del Conocimiento del Bien y del Mal. «Si comes de ese fruto», le advierte Dios a Adán, «te condenarás a morir». Debemos suponer que Dios creó el Edén con estas pruebas en mente. Si Dios quería verdaderamente que Adán y Eva no murieran, habría bastado con no poner el dichoso árbol allí, para empezar. Adán y Eva no tardaron en caer en la trampa. Eva probó la fruta prohibida y luego convenció a Adán para que hiciera lo propio.

Ante la furia de Dios, Adán culpó a su propia ignorancia, y también a Eva —«esa mujer que me diste»—, y de este modo le devolvía la culpa a Dios.

La culpable de la Caída fue la serpiente que convenció a Eva para que desobedeciera. Las traducciones de la estrategia de la serpiente varían desde la consideración de «taimada» a «engañososa» o «astuta». Convenció a Eva de que no había ningún riesgo y sí mucho que ganar. La razón por la que la fruta estaba prohibida no era la muerte, sino el poder. «Dios sabe que el día que comáis del árbol, se abrirán vuestros ojos y seréis como dioses». La serpiente estaba acusando a Dios de ser un embustero. Quizá tenía algo de razón. Una vez que comiera la fruta, Dios consideraría que Adán se había convertido en «uno de los nuestros», porque ahora podrían diferenciar el bien del mal. Si hubieran comido también del Árbol de la Vida, también habrían evitado la muerte. Esta fue precisamente la razón por la que Dios los expulsó del Edén; si se hubieran atrevido a comer de ese árbol, la amenaza de Dios habría quedado neutralizada y podrían haber vivido una vida eterna.[3] Por el contrario, Adán y Eva se tornaron mortales y ahora estaban condenados a morir (aunque Adán se las arregló para resistir hasta los 930 años). La expulsión del Edén obligó al hombre a vivir de los frutos de la tierra y a la mujer a sufrir los dolores del parto. La serpiente fue condenada a arrastrarse sobre su vientre y a morder polvo.[4]

Las diez plagas como coacción estratégica

El momento en el que Dios afirmó su grandeza delante de su pueblo elegido fue cuando preparó la huida de los judíos de Egipto, donde se encontraban retenidos como esclavos. Una lectura detenida de la narración del Éxodo sugiere que no lo hizo tanto para liberar a los israelitas de la esclavitud como para reafirmar su propia

grandeza mediante la consolidación de un pueblo que lo adorara y asegurándose de que los judíos —y otros— se asombraran ante su poder. Según esta interpretación, la narración del Éxodo se convierte en una descomunal manipulación. Se animó a los israelitas a abandonar un país en el que se encontraban sin ninguna prisa por abandonarlo. No es extraño que posteriormente se quejaron amargamente, cuando se vieron abandonados en el desierto, mientras Dios utilizaba las plagas para dejar claro el mensaje de su poder y su superioridad sobre los dioses egipcios.

Diana Lipton ha sugerido que el Éxodo refleja menos una preocupación por la opresión que sufrían los israelitas que una preocupación ante la posibilidad de que quedaran seducidos por la vida egipcia y comenzara un proceso de asimilación.^[5] Los israelitas habían llegado a Egipto por culpa de José, el hijo de Jacob, que había alcanzado una importante posición en la sociedad egipcia. Los sacó de allí Moisés, un israelita que se había criado entre los egipcios, pero al que Dios convenció para que afirmara la identidad distintiva de los israelitas. Moisés actuó en gran medida como un representante de Dios en todas las negociaciones con el Faraón.

La estrategia escogida fue la coacción, utilizando amenazas para persuadir al objetivo —en este caso el Faraón— de que cediera. El reto era manipular los cálculos del Faraón de modo que el egipcio estimara que el coste potencial de no acceder u obedecer a las demandas de Moisés (o de Dios) podía superar con mucho el coste potencial de perder lo que poseía. Los esclavos judíos eran muy valiosos para Egipto, así que la amenaza tenía que ser muy potente. Las amenazas y coacciones debían ser creíbles para que resultaran efectivas, sin embargo, las amenazas de Moisés dependían de un dios que los egipcios no adoraban. No había ninguna razón seria para que el Faraón se lo tomara en serio. Así pues, el primer reto era cambiar su percepción. Eso no resultó difícil. Lo difícil fue conseguir una respuesta del Faraón. La estrategia: una forma habitual de

coacción que consiste en sucesivas y paulatinas «vueltas de tuerca», con el fin de dar con el umbral del dolor del Faraón, que se ve impelido a prometer acatamiento, aunque cuando la presión cede, se niega a cumplir su palabra.

Moisés al principio exigió al Faraón que dejara partir a su pueblo, en unos términos relativamente humildes. Rogó que se permitiera a los esclavos hebreos partir hacia los desiertos en un viaje propiciatorio de tres días, para rezar y hacer sacrificios. Si no, se le dijo al Faraón, «el Señor nuestro Dios (podría) hacer descender sobre nosotros una peste, o su espada». De este modo, los primeros en ser amenazados en esta historia fueron los propios judíos. Moisés los presenta como un pueblo atrapado entre el poder del Faraón y un Dios aún más poderoso. La respuesta del Faraón fue negar cualquier reconocimiento o respeto por ese dios y hacer que las vidas de los hebreos fueran aún más miserables, diciéndoles que a partir de ese momento tendrían que buscar por sus propios medios el barro y la paja para la confección de ladrillos. Aquella nueva vejación inmediatamente socavó la confianza y la credibilidad de Moisés.

Al principio el Faraón no recibió castigo alguno. Bien al contrario, para persuadirlo de que se tomara a Dios más seriamente, se le amenizó con una demostración del poder de Dios. El hermano de Moisés, Aarón, arrojó su bastón delante del Faraón y se convirtió en una serpiente. Sorprendentemente, los magos del Faraón también pudieron ejecutar el mismo truco, pero entonces la serpiente de Aarón se comió a las otras. Aquello no tuvo ningún impacto en el Faraón. Los trucos con serpientes rígidas debían de ser bastante comunes en Egipto. Así que Moisés lo intentó, pero fracasó al plantear su petición de un modo no punitivo. El Faraón siguió sin estar convencido del poder de Dios.

A continuación se sucedieron las diez plagas. Primero, el río se convirtió en sangre. Esto causó cierta impresión, desde luego. Los

magos del Faraón argumentaron que ellos también podían convertir el agua en sangre. Luego, del río salió una multitud de ranas. El Faraón empezó a dudar y dijo que los hebreos podían irse, pero cambió de opinión cuando las ranas desaparecieron. Después vino la plaga de mosquitos, y los magos de palacio se quedaron perplejos. Al fin un truco que no podían reproducir. Reconocieron la mano de Dios, pero el Faraón aún siguió inamovible. Con los tábanos el Faraón pareció tambalearse, pero de nuevo volvió a negarse cuando la plaga pasó. Lo siguiente fue la gran mortandad de ganado, seguido de una peste de úlceras que atacó a casi todo el mundo. Dios le dijo a Moisés que fuera a ver al Faraón y le dijera de su parte:

Deja ir a mi pueblo, para que me adore. Porque esta vez enviaré todas mis plagas contra ti mismo, contra tus siervos y contra tu pueblo, y así sabrás que no hay nadie como yo sobre la tierra. Si en un principio hubiera tendido mi mano y te hubiese herido con la peste, a ti y a tu pueblo, habrías desaparecido de la tierra. Pero por una cosa te he dejado con vida, para mostrarte mi poder, y que mi nombre debe ser proclamado por toda la tierra. ¿Y sin embargo te opones a mí y a mi pueblo, y no lo dejas partir?[6]

Entonces le lanza la amenaza del granizo y advierte al Faraón: debe avisar a todo el mundo para que hombres y bestias se pongan a salvo antes de que el granizo los mate. Aquello empezó a inquietar definitivamente a los egipcios. Algunos siguieron el consejo y buscaron refugio; otros no. Solo los primeros sobrevivieron a la feroz tormenta de granizo.

El Faraón, ya nervioso, admite que estaba equivocado y que los hebreos pueden marcharse, una vez que los truenos y los rayos cesen. Pero de nuevo se retracta, subiendo la apuesta: porque, rompiendo su promesa, el Faraón se había convertido en un pecador de acuerdo con sus propias reglas. Tras la plaga de langostas, con el

plazo final para dar la conformidad fijado para el día siguiente, los siervos del Faraón le piden audiencia: «¿Hasta cuándo este hombre será nuestra ruina y nuestra desgracia? Deja partir a esas gentes, y que puedan servir al Señor su Dios: ¿es que no ves que Egipto está siendo destruido?». El Faraón medió e hizo llamar a Moisés y a Aarón. Y comenzó a regatear. «¿Cuántos os iríais?». «Todos», dijo Moisés, con sus ganados y sus rebaños. El Faraón solo estaba dispuesto a dejar marchar a los hombres y los niños. Sabía que las mujeres eran irrelevantes en los actos religiosos y sacrificiales, y la única razón para llevarse los ganados y los rebaños era que no tenían ninguna intención de regresar. Las exigencias de Moisés se tornan entonces más complejas. Las humildes demandas iniciales — un pequeño viaje al desierto para que los hebreos pudieran ir a orar — se transforma ahora en algo mucho más importante.

Tras la octava plaga, las langostas devoran todos los frutos y los pastos que habían sobrevivido al granizo, y las negociaciones no tardan en reanudarse. El Faraón está angustiado, pero solo hasta que las langostas desaparecen. La novena plaga, tres días de completa oscuridad, resultó aterradora para un reino que adoraba al sol y que se amedrentó ante aquel persistente eclipse. Como con la tercera y la sexta, esta plaga no fue anunciada. Era una advertencia de que el tiempo para la negociación se estaba acabando. Una vez quedó atrás la oscuridad, el Faraón aceptó que todos los judíos pudieran irse... pero sin los ganados y los rebaños. Moisés dijo que se irían todos y que se lo llevarían todo. Se hizo evidente entonces que aquello no era una excursión para ir a rezar y hacer algunos sacrificios, sino una salida definitiva de Egipto. Furioso, el Faraón rompe las negociaciones: «¡Quítate de mi vista, fuera de aquí! ¡Y guárdate de volver, porque, el día que vuelvas a ver mi rostro, morirás!». Moisés asintió y dijo que no volvería a presentarse ante él.

Dios anunció una plaga más, y esta sería la definitiva. Los judíos, que habían sufrido todas las plagas anteriores, fueron advertidos en esta ocasión. Debían marcar sus casas con sangre de cordero o cabra, y así Dios pasaría por delante sin detenerse cuando acabara con la vida de todos los primogénitos de los egipcios. A la medianoche del decimocuarto día del mes, no hubo ni una casa en Egipto «donde no hubiera un muerto». Aquello causó gran dolor y consternación. Moisés y Aarón fueron conminados a marcharse. Los egipcios estaban tan ansiosos por librarse de ellos que se permitió que partieran todos los israelitas, con todos sus ganados, y todas sus joyas y vestidos, y todo lo que quisieran.

La pérdida de los esclavos era un serio contratiempo para el Faraón. Volvió a cambiar de opinión en el último segundo y decidió perseguir a los judíos con carros, hombres a caballo y todo su ejército. Una vez más, su memoria parecía sorprendentemente frágil. Había sido una víctima constante del poder de Dios, pero parecía que solo lo tenía en cuenta mientras la presión se ejercía efectivamente sobre él y su pueblo. Al principio parecía que los hebreos iban a ser capturados de nuevo. Se agruparon a orillas del mar Rojo, temiendo que acabarían muriendo en el desierto, con los egipcios a punto de darles caza. No había tiempo para más amenazas al Faraón. Esta vez la intervención de Dios fue más directa. El mar Rojo se dividió en dos y los hebreos pasaron por el medio mientras las olas se apartaban suspendidas en el aire. Los egipcios avanzaron por el mismo camino, pero las «huestes del Faraón» se ahogaron cuando los muros de agua se desplomaron sobre ellos.

Los métodos utilizados en este caso fueron desde luego extraordinarios, pero la lógica estratégica operaba con el sistema de la vuelta de tuerca. Los analistas han apuntado incluso el modelo de la escalada gradual coactiva: las primeras cuatro plagas fueron meras incomodidades, las segundas cuatro causaron daño real, y las

últimas dos condujeron a los egipcios al terreno de la verdadera desgracia. Otros especialistas han apuntado que la escalada coercitiva avanza por pares: las dos primeras plagas están relacionadas con el Nilo; en las dos segundas hay insectos; el tercer par es un ataque a la vida; el cuarto destruye cosechas y un ataque doble, y el último par de plagas transmite el poder de Dios en su máxima expresión. Sin embargo, otros han hecho hincapié en el hecho de que cada tres plagas, la tercera golpea sin aviso ni advertencia. Podemos apuntar la importancia de sutiles variaciones en el modo de presionar al Faraón, jugando con la psicología del monarca y su corte.

El rasgo más llamativo de esta historia, sin embargo, radica en la dificultad de persuadir al Faraón para que responda positivamente a las amenazas de una fuerza tan evidente y palpable. ¿Por qué tarda tanto en dejar marchar a los israelitas? Las amenazas podrían haber fallado porque no resultaban creíbles o se sospechaba que podían ser un farol. Inicialmente el Faraón pudo haber asumido que estaba siendo testigo solo de una versión inusualmente hábil del tipo de magia que se realizaba en su propia corte. Se produce un giro radical cuando sus magos se dan cuenta de que la magia de los hebreos va mucho más allá de la suya. Pero ese momento se produce en un estadio bastante inicial de la escalada de poder. Moisés estuvo en todo momento en disposición de demostrar que no iba de farol.

Otro problema puede observarse en el hecho de que Moisés incrementa sus exigencias a medida que aumenta la presión. Al principio solo solicita un permiso para ir a rezar, pero esto se convierte en una oportunidad para escapar. Una vez que los egipcios están deseosos de perder de vista a los israelitas, las exigencias comienzan a abarcar a los animales y otros bienes, con el fin de rebajar las privaciones del inminente éxodo. Una amenaza que podría haber sido suficiente para obtener el asentimiento con

exigencias modestas se convierte en intolerable cuando las apuestas se transforman en órdagos.

Una lectura superficial —y desde luego la narración de la plaga de Pascua así lo indica— sugiere que la obstinación del Faraón tenía una explicación más sencilla: no era más que un hombre desagradable y terco, cuyos continuos engaños y dobleces contrastan con la elegancia y la dignidad que Moisés demuestra en todas las ocasiones. Estaba tan seguro de su propio poder que se creía preparado para embarcarse en esa desastrosa contienda. Hay, sin embargo, una explicación más curiosa y llamativa: el Faraón fue engañado y utilizado. Antes de que se iniciara el proceso de plagas, Dios le dijo a Moisés:

Pero yo endureceré el corazón del Faraón, y multiplicaré mis señales y mis prodigios en las tierras de Egipto. Pero el Faraón no os escuchará, y así podré yo tender mi mano sobre Egipto, y sacaré de allí a mis huestes, y a mi pueblo, los hijos de Israel, mediante espantosos castigos.[7]

Así pues, cada vez que el Faraón dudaba ante los virulentos ataques de las plagas, la Biblia asegura que el Señor endurecía el corazón del Faraón. Dios se lo contó a Moisés, después del granizo, cuando el Faraón reconoció el poder de Dios por vez primera, aunque volvió a faltar a su promesa de liberar a los judíos.

Ve a ver al Faraón, pues yo he endurecido su corazón y el corazón de sus siervos, para poder mostrar mis prodigios ante él: y para que tú puedas decirle a tu hijo, y al hijo de tu hijo, cómo me he burlado de los egipcios, y qué prodigios hice en su país; y para que todos vosotros sepáis que yo soy el Señor.[8]

Dios necesitaba un Faraón obstinado porque ese era el único modo de poder demostrar su poder en toda su extensión, y su superioridad sobre todas las fuerzas y poderes de la tierra se puso

en acción del modo más increíble. Si el Faraón se hubiera doblegado con la primera plaga, no habría habido maravillosos relatos que transmitir a las siguientes generaciones. Nadie podría haber apreciado la medida de su formidable poder.

Todo ello resultó problemático para los eruditos del Talmud y más adelante para los teólogos cristianos, porque planteaba cuestiones fundamentales sobre el libre albedrío. Si el castigo se ejecuta porque cometemos actos moralmente punibles, entonces ¿qué hacemos con un actor que sigue comportándose inmoralmente y además reconoce la extravagancia de su conducta? No era que Dios necesitara una excusa para destruir a los egipcios: véase la reprimenda a los judíos cuando estos festejaron la destrucción del ejército egipcio. Como se ha advertido, las relaciones entre los ciudadanos egipcios comunes y los hebreos no era especialmente mala al parecer, sin embargo, la pérdida de vidas inocentes en la última plaga —incluso los hijos primogénitos de las criadas fueron abatidos— solo parece tener un sentido moral si la pertinacia del Faraón pudiera ser castigada en el sufrimiento de su pueblo. La estrategia, como la moralidad, depende de las decisiones, y si los elementos participantes en este drama estuvieran simplemente actuando de acuerdo con un guion preestablecido y no hubiera posibilidad de ninguna desviación electiva, entonces el único estratega en este juego sería Dios.

Una fama coercitiva

Una acción coercitiva exitosa facilita futuras acciones. Las amenazas de Dios ya habían obtenido credibilidad. La reputación de su extraordinario poder permitió que resultara mucho más sencillo coaccionar a los pobladores de las tierras de Israel, las que Dios había prometido a los judíos. Justo antes de entrar en aquel territorio, Moisés muere y Josué se convierte en el jefe de los

israelitas. El primer obstáculo para ocupar las nuevas tierras era la vieja ciudad amurallada de Jericó, situada en el centro de un territorio fértil y con el control de una fuente de agua.^[9] Josué envió a dos espías para descubrir la disposición del terreno. Se hospedaron en casa de Rajab, a la que se describe habitualmente como una meretriz, pero puede que no fuera más que una posadera (una posada siempre fue un buen lugar para escuchar murmuraciones). Cuando el rey de Jericó exige que se aprese a los espías, Rajab los esconde. Habiendo oído lo que les ocurrió a los egipcios, Rajab les dice: «Todos los moradores del país están temblando ante vuestra presencia». Estaban acobardados y «ya nadie tiene aliento ante vosotros». Hizo con ellos un trato. A cambio de que ella y toda su familia se libre de lo que quiera pudiera ocurrir al resto de la ciudad, estaba dispuesta a no desvelar la misión de los espías. Aquel acuerdo no estaba basado en una admiración moral por el dios hebreo: solo se basaba en el temor a su inmenso poder. Cuando llegó el momento de atacar realmente la ciudad de Jericó, no fue necesario un asedio prolongado. Los israelitas estuvieron procesionando alrededor de las murallas durante seis días (o siete, según algunas versiones), hasta que aquello se convirtió en una especie de rutina a la que los defensores apenas prestaban atención, y entonces atacaron cuando Dios derribó las murallas (debilitadas por un reciente terremoto).

A medida que avanzaba la invasión, los pueblos que se encontraban en su línea de avance acumulaban razones para estar atemorizados. No había piedad con aquellos que ocupaban las tierras que Dios había prometido a los israelitas, aunque podían ser piadosos con los pueblos que vivían un tanto alejados. Conscientes de ello, los gabaonitas intentaron convencer a Josué de que ellos no vivían en una ciudad inmediata, sino que venían de tierras muy lejanas. Organizaron un engaño astuto y cuidadoso, apareciendo ante Josué como mendigos y asegurando que habían venido desde

tierras lejanísimas, arrastrados por la fama de su Dios. Cuando Josué puso en duda semejante añagaza, llamaron la atención sobre su pan «seco y desmigajado», sus odres viejos y rajados, y sus ropas y sandalias andrajosas. Josué quedó suficientemente convencido, y prometió no hacer daño a los gabaonitas a cambio de que fueran sus siervos. Los israelitas no tardaron mucho en darse cuenta de que habían sido engañados. Josué se puso furioso. No podía romper una promesa hecha en nombre de Dios, ni aunque dicha promesa se hubiera obtenido mediante embustes. En vez de arrasar las ciudades de los gabaonitas, los maldijo, diciéndoles que serían esclavos para siempre. «¿Por qué me habéis engañado?», preguntó. La respuesta fue honesta. Habían sabido que Dios había prometido «entregaros toda la tierra y barrer de ella a todos los pobladores del país», y estaban amedrentados. Josué solo podía culparse a sí mismo por haberse dejado engañar. Convencido por la apariencia de los gabaonitas, no había «pedido consejo al Señor». ¿Qué sentido tiene tener acceso a la omnisciencia si no la utilizas para hacer comprobaciones en situaciones dudosas?[10]

El libro de los jueces relata una característica habitual de los israelitas —apartarse de los dictados de Dios— y de cómo el Señor utilizó una tribu hostil, los madianitas, para castigarlos. La figura liberadora de Gedeón aparece después de que a los madianitas se les hubiera permitido entrar en el país y sumir en la miseria al pueblo elegido. Los israelitas sufrieron por culpa de su idolatría y rogaron por su liberación. Dios eligió a Gedeón para tal misión. Cuando este reunió a un enorme ejército de unos treinta mil hombres, Dios pensó que eran demasiados... Si los judíos pensaban que la victoria procedía únicamente de la superioridad numérica, meditó Dios, podrían «jactarse de ello ante mí, diciendo: “Nos hemos salvado a nosotros mismos”». Había que reducir el número de soldados. Primero, aquellos que «tengan miedo y tiemblen» tendrían que abandonar. Aquello recortó las cifras en casi dos

tercios. Luego se planteó una curiosa prueba, que consistía en ver cómo los hombres bebían el agua de un lago. Aquellos que se arrodillaron y bebieron como los animales fueron enviados a casa; los que cogieron agua con las manos se quedaron, tal vez porque eso significaba que estaban alerta. La cifra de soldados ya era solo de un uno por ciento del ejército original: solo trescientos hombres. Frente a ellos se veía al ejército enemigo, ocupando «todo el valle, numerosos como langostas; y sus camellos eran innumerables, como las arenas de las orillas del mar». Gedeón dividió a sus trescientos hombres en tres grupos y entregó a cada uno una trompeta. Se les dijo que lo observaran y que hicieran lo mismo que él cuando salieran al campo de batalla. «Cuando yo y todos lo que me acompañan toquemos la trompeta, tocadla también vosotros por todo el campamento, y decid: "¡Por la espada de YAHVÉH y por Gedeón!». Y así lo hicieron. Y el enemigo «corrió, y gritó, y huyó». [11] Aquello reforzó la lección que se proponía en todas las historias bíblicas. La mejor —en realidad, la única— estrategia era obedecer a Dios y hacer lo que te ordenaba.

David y Goliat

Una de las historias clásicas de la Biblia es la de David y Goliat. Es habitual que lo invoquen los más débiles, aunque la posición del más débil era ficticia en el caso de David, ya que tenía a Dios de su parte. Los datos básicos de la historia son bien conocidos. A ambos lados de un valle se encontraban los ejércitos de los filisteos y de los israelitas. En el campamento filisteo destacaba un hombre gigantesco, llamado Goliat de Gat, ataviado con una pesada armadura de bronce, protegido con un escudo, con una enorme lanza y un casco. Desafió a los israelitas a que escogieran a un soldado que se batiera en duelo con él. Si resultaba muerto en el

combate, todos los filisteos se convertirían en siervos de los israelitas. Si él vencía, los israelitas serían quienes se convirtieran en sus esclavos. El desafío, repetido diariamente durante cuarenta días sin que los israelitas dieran respuesta, al parecer intimidó y paralizó a los hebreos, incluido su rey, Saúl. Los judíos «quedaron consternados y se llenaron de gran pavor». El único que no tenía miedo era un joven pastor, David, al que su padre había enviado al campamento para llevar un poco de pan y queso a sus hermanos soldados. Dio la casualidad de que oyó el reto de Goliat, y vio el temor que inspiraba a los judíos, y entendió que aquel que consiguiera matar a Goliat se haría rico y poderoso. David se presentó ante el dubitativo rey Saúl. David no era más que un pastor joven, y Goliat había sido «un hombre de guerra desde su juventud». David esgrimió como referencias una historia según la cual había matado a un león y a un oso que querían devorar a sus corderos.

Saúl se compadeció de él y le entregó a David su armadura y su espada, ataviándolo para una pelea a muerte con Goliat. Pero David rechazó semejantes aderezos guerreros, diciendo que no podía llevarlas porque no estaba «acostumbrado» a ellos. En vez de las armas comunes, cogió su cayado, cinco cantos rodados del arroyo y su honda. No es de extrañar que Goliat se sintiera insultado y ofendido ante el soldado que habían escogido los israelitas para luchar con él. «¿Acaso soy un perro para que vengas a luchar conmigo con un palo?». La pelea fue breve. Goliat amenazó al joven David diciendo que iba a entregar su cuerpo «a las aves del cielo y a las fieras del campo». El joven contestó que se presentaba en nombre de Dios y echó a correr hacia el filisteo. En cuanto alcanzó su posición, cogió una piedra de su zurrón «y lo lanzó con la honda, e hirió al filisteo en la frente; el guijarro se le clavó en el cráneo, y el filisteo cayó de bruces en la tierra». Entonces David cogió la espada

del gigante para rematarlo y le cortó la cabeza. Cuando los filisteos vieron que su campeón estaba muerto, huyeron.[\[12\]](#)

El éxito de David dependió de dos elementos: la sorpresa y la precisión. Él sabía que no podía derrotar a Goliat siguiendo las reglas de juego del gigante, y por esa razón rechazó la armadura de Saúl y, con ella, la convención de esa forma de combate. Libre de estorbos, conseguía velocidad y agilidad, y así pudo desplegar su arma secreta antes de que Goliat tuviera la menor probabilidad de responder. Tenía una sola posibilidad con su honda. Si hubiera fallado, o si la piedra hubiera dado en la armadura del Goliat, o no le hubiera acertado con tanta precisión, no habría tenido posibilidad de un segundo disparo. Tan esencial como ese primer disparo fue su rápida acción para evitar que Goliat pudiera recuperarse. David no solo abatió a Goliat, sino que, matándolo, evitó que pudiera volver a levantarse. También había que esperar que los filisteos aceptaran el resultado, y que no intentaran reparar el honor a la vista de un ataque tan taimado, convirtiendo el duelo inicial en una batalla campal. Si hubieran hecho esto, la proeza de David con la honda no habría servido de nada. De hecho, fue un truco que no volvió a utilizar jamás. David no tenía un plan B. Si su plan A hubiera fallado, habría quedado indefenso.

La historia rara vez se explica en su contexto. Aquel fue uno de los muchos enfrentamientos entre israelitas y filisteos. Los filisteos controlaban el territorio al oeste del río Jordán. En los primeros enfrentamientos, los israelitas fueron derrotados severamente y perdieron a miles de hombres. Habiendo aprendido la lección —al parecer— y tras haber regresado a la disciplina de las leyes de Dios, recobraron la protección de su Señor, así que en un momento dado una hazaña singular fue suficiente para poner en fuga a los filisteos. Fueron perseguidos y sometidos. Los israelitas recuperaron el territorio perdido. Todo esto tuvo lugar mientras el profeta Samuel aún dirigía el país: era uno de los Jueces.

Saúl fue el primer rey de los israelitas, ungido por Samuel. Esta innovación «constitucional» estaba destinada a complacer a los judíos, que deseaban regirse con instituciones parecidas a las que gobernaban otros países. El rey fue elegido con la condición de que lo pareciera, que fuera alto y guapo, humilde, y hubiera demostrado alguna hazaña militar. Sin embargo, no siempre obedeció a su Dios. Las hostilidades con los filisteos se reanudaron después de que Yonatán, hijo de Saúl, realizara una incursión ofensiva en tierras filisteas y matara a un soldado. Los filisteos se movilizaron y los israelitas fueron otra vez derrotados. Saúl resultó ser un general poco diestro (por ejemplo, prohibiendo comer a sus hombres en vísperas de una gran batalla) y un poco cobarde (reacio a salir a enfrentarse con Goliat). Dado que se suponía que Dios era la mejor defensa, su falta de confianza —y por tanto de fe— era en sí misma un acto de desobediencia. Aunque la honda de David se llevó los titulares, el destino de Goliat estaba sellado por la fe de David.

En la Biblia podemos entrever una serie de factores operativos que determinaron la historia de los israelitas, pero para los protagonistas de dichas historias habría sido todo un reto averiguar qué estaba ocurriendo. Los objetivos de Dios eran muy claros, pero sus métodos siempre fueron engañosos: tendió trampas a sus víctimas bajo la falsa impresión de que ellos eran los dueños de sus destinos. En consecuencia, el engaño se convierte en el tema más importante de la Biblia. Las estratagemas se aceptaban como un método de comportamiento natural de los débiles, que debían utilizar el ingenio para alcanzar el éxito. El embustero aparece como un hombre desafiante, que emplea «ingenio, ardides y mentiras, y que asume que ninguna victoria es clara y definitiva». Sin embargo, si hacían esto sin la ayuda de Dios, las añagazas les estallaban en la cara y cualquier éxito resultaba «muy dudoso».^[13] El éxito de David fue el resultado de la combinación de un truco poco fiable y una fe mucho más fiable.

Las historias del Éxodo y David han sido utilizadas para dar esperanza a los desesperados. De hecho, la referencia a David es casi obligada cuando una persona en una situación de debilidad evidente plantea su estrategia. Sin embargo, pocas veces se apunta que el éxito no solamente dependió del golpe inicial, sino también del segundo golpe, mediante el cual David se aseguró de que Goliat no tenía ninguna posibilidad de recuperarse, así como de la rapidez con que los filisteos aceptaron el resultado del combate. En ambas historias la clave del éxito radica en la respuesta del oponente. Tanto el Faraón como Goliat no fueron capaces de descubrir las trampas en las que estaban cayendo. Solo el Faraón tuvo la posibilidad de considerar con quién se estaba enfrentando y recalculando su estrategia de acuerdo con ello. Pero como Dios había «endurecido» su corazón, desapareció de su mente cualquier posible comprensión momentánea de que estaba conduciendo a su pueblo a la más absoluta desgracia. Moisés no hizo más que cumplir las órdenes de Dios, igual que el Faraón. Al final, el drama —y, por tanto, la prueba de una verdadera estrategia— era ficticio.

El mensaje central de la Biblia fue evidente para todos aquellos que la leyeron durante siglos en busca de inspiración y guía. Los súbditos de Dios afirmaban su fe y su obediencia como parte de sus preparativos habituales para la guerra, incluso cuando luchaban unos contra otros. Puede que consideraran que la fe era una condición necesaria para la victoria. Aunque pocos se fiaran solo y exclusivamente de ella.

[1] Steven Brams, *Biblical Games: Game Theory and the Hebrew Bible*, Cambridge MA, The MIT Press, 2003.

[2] *Ibíd.*, pág. 12.

[3] Génesis 2, 22-23. La versión original ha utilizado las referencias de la llamada «versión King James». (En esta traducción, Herder, Barcelona, 1976).

[4] Génesis 2, 16-17; 3, 16-17.

[5] Diana Lipton, *Longing for Egypt and Other Unexpected Biblical Tales*, Hebrew Bible Monographs 15, Sheffield, Sheffield Phoenix Press, 2008.

[6] Éxodo 9, 13-17.

[7] Éxodo 7, 3-5.

[8] Éxodo 10, 1-2.

[9] Chaim Herzog y Mordechai Gichon, *Battles of the Bible*, ed. revisada, Londres, Greenhill Books, 1997; pág. 45.

[10] Josué 9, 1-26.

[11] Jueces 6-8.

[12] 1 Samuel 17.

[13] Susan Niditch, *War in the Hebrew Bible: A Study in the Ethics of Violence*, Nueva York, Oxford University Press, 1993; págs. 110-111.

3. ORÍGENES 3: LOS GRIEGOS

¡No os fiéis del Caballo, troyanos! ¡Poco importa lo que sea: temo a los griegos incluso cuando hacen regalos!
Virgilio, *Eneida* (monólogo de Laocoonte)

Nuestra tercera fuente para estudiar los orígenes de la estrategia es la antigua Grecia. Teniendo en cuenta su influencia posterior, es la más importante. Al principio, las historias sobre el poder y la guerra compartían con la Biblia la dificultad de tener que lidiar con la intervención divina en las cosas humanas, lo cual implicaba que el mejor consejo estratégico era quedarse del lado de los dioses; pero a partir del siglo v a. C. tuvo lugar un singular avance intelectual en el mundo griego: una especial combinación de apertura intelectual y riguroso debate político. El resultado de todo ello fue una literatura filosófica e histórica extraordinariamente rica que ha tenido una influencia perdurable en el tiempo. Los héroes de Homero eran maestros de la palabra y de la acción, aunque las diferencias entre Aquiles y Ulises mostraban que existía una tensión moral entre ambos modelos. El hombre de acción podía ser admirado por su coraje, pero también podía ser despreciado y considerado un loco por fiarlo todo a la fortaleza física, mientras que el «hombre de palabras» podía ser celebrado por su inteligencia o ser tratado con desconfianza porque sus palabras podían ser engañosas.

Una de las curiosidades de esta literatura es que algunas de sus reflexiones más interesantes sobre lo que puede significar pensar o

actuar estratégicamente —y no solo en un sentido militar— quedaron minimizadas y perdieron fuerza con el tiempo. Podemos atribuir tal minusvaloración a la intervención de Platón. Platón estaba convencido de la necesidad de que la filosofía rompiera con las tendencias que agrupaba bajo el título de «sofistería», y que él entendía como una desviación respecto de la búsqueda desinteresada de la verdad y un compendio de métodos mercenarios destinados a la persuasión. Hay un algo irónico en ese deseo de Platón de acabar con los sofistas, porque emplea la exageración y la caricatura, lo cual es un método decididamente estratégico. Dado el interés con el que ha sido estudiado por las generaciones posteriores, no debe minusvalorarse la importancia del éxito de Platón.

De Homero procede el contraste de las dos cualidades esenciales del hombre de acción griego: la fortaleza y el ingenio (*biē* y *mētis*), representadas respectivamente por Aquiles y Ulises (u Odiseo); con el paso del tiempo adquirieron otros matices —por ejemplo, en Maquiavelo—, representados en la fuerza y la astucia. Esta polaridad se extendió hasta encontrar su máxima expresión en la literatura de teoría estratégica. Siendo más listo que el contrario se corrían menos peligros que si se afrontaba un conflicto abierto, aunque vencer mediante argucias y subterfugios a menudo era motivo de desprecio, porque se suponía que esos ardidés carecían de honor y nobleza. Y también existía un problema mayor de índole práctica: que las estratagemas normalmente ofrecían menos beneficios porque los contrarios podían darse cuenta de lo que estaba ocurriendo. Como quedó demostrado en los dos capítulos anteriores, no había nada anormal o sorprendente en el esfuerzo por intentar vencer a los contrarios mediante la estrategia de cogerlos por sorpresa o engañándolos de algún modo. Otras formas de enfrentarse a fuerzas superiores, sin embargo, pasaban por aliarse con otros o intentar romper las coaliciones del enemigo.

La preferencia por la fuerza o la astucia podría reflejar una disposición de carácter particular, pero eso no sería una estrategia en sí misma. Una estrategia depende de cómo se afronta una serie de situaciones complejas para sacar provecho, lo cual a su vez depende de la habilidad para persuadir a aquellos que deben poner en marcha la estrategia aconsejable. El maestro a la hora de elaborar una estrategia en sus formas más complejas, al menos según Tucídides, fue el hombre de estado ateniense Pericles. La capacidad para persuadir no solo a su propio pueblo sino también a los aliados y enemigos fue una cualidad esencial de aquel exitoso estratega. En este sentido, la estrategia precisaba una mezcla de palabras y hechos, y la capacidad para manipular ambas cosas.

Ulises

La *mētis* (*μητις*) describía una idea peculiar de la inteligencia estratégica para la cual no hay una equivalencia precisa en las lenguas modernas. (En castellano, *μητις* suele traducirse como «prudencia» y «discreción», pero también es «astucia» e «ingenio»). En griego estaba relacionado con *μητάω*, «pensar», «meditar», «considerar», y con *μητίωμαι*, «proyectar», «preparar», incluyendo un sentido relativo a la capacidad para prever, para atender al detalle, para captar cómo piensan y se comportan los otros, y sugiere una capacidad para el ingenio y la iniciativa. Pero todo ello podía conllevar también engaños y argucias, de modo que la palabra poseía una cierta ambivalencia moral que constituye una cualidad esencialísima en el arte de la estrategia. Según la mitología, Zeus eligió a la diosa Metis para que fuera su primera esposa. Temeroso de que su hijo heredara su propia fortaleza, adornada con la inteligencia de su madre, y de que ello lo convirtiera en un ser extraordinariamente poderoso, Zeus empleó sus propios métodos

(engaños y sorpresas) para evitar semejante riesgo, y devoró a su mujer. Lo que él no sabía era que Metis estaba ya embarazada, y llevaba en su seno a una niña, Atenea, que nació, completamente formada, de la cabeza de Zeus. Atenea, la diosa de la sabiduría y de la guerra, se asoció en el futuro, más que cualquier otra divinidad, con la *μητις*. Desarrolló una estrecha relación con el mortal que poseía esa cualidad en más alto grado, Ulises (u Odiseo), el héroe de la *Odisea* de Homero. Atenea lo describía como «el mejor de todos los mortales, en pensamiento y palabra, y yo tengo fama entre todos los dioses por mi sabiduría y mis astucias».[1]

Ulises gozaba de una inteligencia viva y decidida. Era capaz de analizar las situaciones rápidamente, prever las cosas, y concentrarse en el objetivo final incluso cuando se veía atrapado en situaciones ambiguas y complicadas. Más preocupado por el éxito que por la gloria, Ulises utilizaba métodos indirectos y psicológicos, buscando siempre confundir, desorientar y superar por ingenio a sus oponentes. Pero Odiseo también sufrió las consecuencias de quien es conocido por sus engaños y argucias. Después de un tiempo, fue víctima de la paradoja del embustero: cada vez le resultaba más difícil conseguir que alguien creyera sus palabras, incluso cuando decía la verdad. Su mayor triunfo fue el caballo de madera que dejó a las puertas de Troya, con el que concluyó una década de asedio y abrió la ciudad para la subsiguiente destrucción y carnicería. Virgilio, el poeta romano que tenía una opinión de Ulises bastante menos generosa que la de Homero, describe cómo los griegos prepararon una farsa, como si finalmente renunciaran a la lucha por la conquista de Troya. Y, a modo de regalo, construyeron un enorme caballo de madera, en el que se escondieron cincuenta soldados, y lo arrastraron hasta colocarlo frente a las puertas de la ciudad. Llevaba la siguiente inscripción: «Pues desean regresar a su hogar, los aqueos dedican esta ofrenda a Atenea».[2]

Los troyanos, confiando en que aquella larga década de asedio hubiera llegado a su fin, salieron para inspeccionar aquel extraño caballo. El rey Príamo y los ancianos debatieron qué hacer con él. La elección era sencilla. Podían considerarlo como una amenaza y quemarlo o destruirlo para ver qué había dentro, o arrastrarlo dentro de la ciudad y utilizarlo para honrar a Atenea. Pero se sabía que Atenea había favorecido siempre a los griegos y era conocida por ser proclive a los engaños y añagazas. Después de todo lo que había ocurrido, ¿era realmente sensato confiar en ella o en los griegos? Ulises siempre supo que los troyanos necesitarían alguna persuasión. El héroe fue aconsejado por Sinón, un famoso embustero. Les dijo a los troyanos que era un desertor. Su historia era que había escapado del campamento griego después de haberse enfadado con Ulises. Estaba dispuesto a sacrificarse para convencer a los dioses de que propiciaran vientos favorables para que los barcos griegos regresaran a casa. Los troyanos ya quedaron medio convencidos. Príamo preguntó si aquel «caballo monstruoso» era para ofrecerlo a los dioses o era «algún artefacto de guerra». Sinón le explicó que fue construido para aplacar a Atenea, a quien los griegos habían ofendido. No era para los troyanos, añadió. De hecho, dijo, había sido construido con semejante tamaño para que no pudieran moverlo, porque los griegos temían que, si los troyanos metían el caballo en la ciudad, nunca volverían a ser vulnerables a una invasión.

Sinón había aparecido en escena cuando el sacerdote Laoconte estaba advirtiendo a los troyanos de que aquella supuesta ofrenda no era más que un embuste, un «truco de guerra». Cuando Laocoonte lanza una jabalina al caballo, los aterrorizados soldados de su interior dejaron escapar algún gemido. Aquello podría haber desvelado la estratagema, si no hubiera sido por la intervención de Atenea, que envió unas serpientes marinas que estrangularon a Laocoonte y a sus dos hijos. Esto sugiere que había sido castigado

por sacrílego: una buena razón para no seguir su consejo. La otra advertencia vino por parte de Casandra, la hija de Príamo, que le dijo al pueblo que estaban cometiendo una locura y que les esperaba un «destino mortal». Pero, ay, el dios Apolo había concedido a Casandra el don de la profecía, pero luego le había impuesto una maldición por no corresponder a su amor. Al contrario que Sinón, que podía mentir y ser creído, Casandra podía hacer profecías ciertas pero jamás la creerían. Y en estas condiciones se tomó la decisión. Los troyanos decidieron meter el caballo en la ciudad. Durante la noche, los soldados griegos salieron de su escondite. A una señal de Sinón, el ejército griego avanzó y las puertas de Troya se abrieron para ellos. La ciudad fue saqueada y el pueblo, masacrado.

Homero solo menciona el asunto del caballo de madera de pasada en la *Odisea*, como un ejemplo particular del tipo de astucias que distinguía a Ulises de sus colegas más vulgares. Ulises tenía talento para salir con bien de peligros y situaciones que a otros podrían haberlos llevado a sucumbir al fatalismo o a emprender una virulenta embestida sin ninguna esperanza de éxito. Virgilio no compartía la complaciente opinión de Homero con respecto a las argucias de Ulises. El romano pensaba que semejante comportamiento era deplorable y, por desgracia, típico de los griegos, de quien no convenía fiarse. Siglos después Sinón fue colocado junto a Ulises en el octavo círculo del Infierno (Dante), un lugar escogido para los culpables de retórica fraudulenta y falsedad. Los auténticos héroes, se suponía, debían guiarse por la virtud y la verdad, y no por el oportunismo y las añagazas fraudulentas.

En sus epopeyas, Homero contraponía *mētis* (μητις) y *biē* (βίη) o fuerza bruta. Esta última estaba personificada en Aquiles, famoso por su excepcional fuerza física, coraje, agilidad y maestría con la lanza, aunque también por sus furiosos ataques de ira. Mientras la *Odisea* trata de la astucia, la *Ilíada* es sobre todo una indagación en

la fuerza y la violencia. Aquiles mostraba no solo los límites de lo que se podía conseguir con la fuerza, sino también cómo esta podía aparecer asociada con cierto salvajismo, una sed de sangre que no acarrearán sino terribles muertes y carnicerías. Sin embargo, sería difícil conseguir ciertos objetivos sin hacer uso de la fuerza. Cuando Aquiles abandona la guerra contra los troyanos después de sentirse ofendido por el rey Agamenón, es Ulises el que lidera la delegación para rogarle que regrese a las filas griegas. La respuesta de Aquiles fue denunciar a Ulises y sus métodos: «Odio como a las puertas del infierno al hombre que dice una cosa y se guarda otra». Muy intencionadamente, Aquiles llama la atención sobre el fracaso de la astucia cuando se intentó impedir que los griegos fueran arrojados al mar por el virulento «asesino de hombres», Héctor, el súper héroe troyano.

Héctor también se describe como un hombre «de astucia», el único con cualidades semidivinas y, por lo tanto, el hombre en el que los troyanos habían depositado todas sus esperanzas. Sin embargo, en momentos cruciales, el buen juicio estratégico unido a la necesaria astucia parece abandonarle. Esto se atribuye a la maligna influencia de Atenea, de quienes los pobres troyanos pensaban que todavía seguía protegiendo la ciudad, cuando no hacía sino lo contrario. En el consejo de los troyanos se perdió una gran oportunidad para negociar la paz cuando Héctor se dejó guiar más por el odio hacia los griegos y por el furor de la batalla que por una perspicaz comprensión de lo que el futuro podría depararles. Abogó por un ataque frontal. Cuando comenzó la ofensiva, actuó con una furia inusitada, haciendo retroceder a los griegos. Una de las bajas fue Patroclo, un amigo íntimo de Aquiles. Esta muerte incitó al propio Aquiles a abandonar su apatía (se había enojado con Agamenón) y a dirigir toda su furia contra Héctor. En su regreso a la batalla, Aquiles mató a numerosos troyanos, pero siempre buscó a Héctor. Al final, engañado de nuevo por Atenea, Héctor se encontró

cara a cara con Aquiles, algo que comprensiblemente había estado evitando.[3] Cayó de inmediato, asesinado con un único golpe en el cuello. Entonces, Aquiles ató el cuerpo de Héctor a su carro y lo arrastró por el campo de batalla.

Como este episodio está cerca del final de la *Ilíada*, tendemos a pensar que la victoria de Aquiles selló el destino de Troya. Sin embargo, los griegos no sacaron el máximo partido de tal ventaja. Aquiles no tardó en caer a manos de Paris, el hombre que había provocado la guerra al raptar a Helena y robársela al rey Menelao de Esparta. Paris mató a Aquiles con una flecha lanzada desde la distancia. Según algunos relatos —aunque no el de Homero—, la flecha tenía que herirlo en el talón. Según esa leyenda, la madre de Aquiles lo había sumergido en el río Éstige cuando era un recién nacido. Así se tornó invulnerable y ninguna arma podía herirlo, salvo en el talón, de donde lo había cogido su madre, Tetis, para meterlo en el río. El talón de Aquiles ha servido siempre como recordatorio de que incluso los más fuertes tienen puntos débiles, los cuales, si se encuentran, pueden utilizarse para abatirlos y vencerlos. La muerte de Patroclo a manos de Héctor y la de Héctor a manos de Aquiles podían haber sido interesantes advertencias de los peligros que conlleva ir más allá de lo necesario, de utilizar la fuerza sin inteligencia y control. La fuerza bruta, en fin, no es suficiente. «En última instancia», apunta Jenny Strauss Clay, «el heroísmo de Ulises, tan humano, basado tanto en la inteligencia como en la resistencia, se sitúa por encima de la dudosa gloria de Aquiles».[4]

Después de que la guerra hubiera quedado sentenciada gracias a la añagaza del caballo de madera, los griegos emprendieron su camino de regreso a sus hogares. El viaje resultó tan complejo como el propio asedio. Unas tormentas terribles ocasionaron el hundimiento de muchos barcos y otros se estrellaron contra las rocas. Ulises perdió su ruta y tardó otros diez años en regresar a casa. Sus aventuras durante todo este tiempo son en realidad un

amplio catálogo de ocasiones donde pudo emplear el ingenio (*mētis, μητις*). Una de las más llamativas tuvo lugar cuando Polifemo, uno de los pastores cíclopes gigantes con un solo ojo, devoró a un buen número de sus hombres. Ulises y sus compañeros supervivientes quedaron atrapados tras una roca que solo el cíclope podía mover. La primera fase del plan de Ulises para escapar fue conseguir que Polifemo bebiera más de lo conveniente. Entonces, Ulises le dijo al cíclope borracho que su nombre en griego era Outis —esto es, *ou tis*—, que significa «nadie».[5] Aquello permitió a Ulises ocultar su identidad y preparar a Polifemo para la segunda parte de su engaño. Luego, Ulises dejó ciego al gigante clavándole una estaca en el ojo. Como Polifemo gritaba de dolor, un cíclope amigo suyo le preguntó: «¿Es que los hombres te están robando los rebaños y llevándose los? ¿Acaso algún hombre está intentando matarte con engaños o con sus propias fuerzas». Y el cíclope contestó: «Nadie está intentando matarme con engaños». Sus compañeros gigantes lo entendieron literalmente y dejaron pasar el asunto.[6] Polifemo retiró la roca de la cueva para dejar salir a sus ovejas. Intentó palpar a su rebaño para ver si Ulises y sus hombres se escapaban a lomos de los animales, pero estos hicieron todo lo contrario, y pasaron agarrados a las lanas, por debajo de los carneros y las ovejas. Imprudentemente, Ulises decidió en ese momento fanfarronear. Se identificó ya no como Nadie, sino como uno «famoso por su astucia». Entonces, el padre de Polifemo, Poseidón, el dios del mar, decidió hacerle la vida imposible a Ulises en su largo viaje de regreso a su hogar.

El método de la astucia (*mētis, μητις*)

Para Ulises, el fin justificaba los medios. El embustero audaz siempre estaba dispuesto a ser juzgado por los resultados. Las

inquietudes morales que generaba esta visión del mundo se hicieron evidentes en la obra de Sófocles titulada *Filoctetes*. Este era el nombre de un guerrero griego que se dirigía a la guerra de Troya. Su fuerte era un arco que le había regalado el semidiós Heracles (o Hércules); su desgracia, una dolorosa y pestilente herida resultante de la mordedura de una serpiente. A Ulises le pareció que aquella peste y los lamentos de Filoctetes eran intolerables y abandonaron al pobre hombre, furioso y malherido —pero con su arco—, en una isla. Una década después, Ulises se percató de que aquel arco era esencial en la lucha contra Troya, y partió junto con Neoptólemo, el hijo de Aquiles, para recuperarlo. Dado el trato que le había dispensado a Filoctetes, Ulises sabía que ni por la fuerza ni con persuasiones iban a poder recuperar el arco, así que Ulises animó a Neoptólemo a engañar a Filoctetes. El joven, sin embargo, había heredado de su padre «un natural desprecio por alcanzar sus objetivos mediante añagazas y estratagemas». Prefería «fracasar con honor» que vencer con embustes. ¿Es que acaso Ulises no consideraba que la mentira era un método *vi*? No, contestó el astuto héroe: colocar los escrúpulos por encima del bien común era poner en riesgo todo el esfuerzo que se estaba haciendo en la guerra.

En la obra de teatro la cuestión se resolvía mediante el consabido recurso al *deus ex machina*. El dios Heracles le aconsejaba a Filoctetes que se uniera a la batalla. La respuesta era inmediata: «¡Voz por la que tanto he implorado, Visión, largamente anhelada, ahora revelada! ¡No puedo desobedecerte!».[Z] Y así, una sumisa obediencia a un dios resolvía rápidamente la disputa de un modo que la astucia jamás habría logrado. Todo acababa felizmente. Ulises tenía éxito en su misión, Neoptólemo conservaba su honor y Filoctetes conseguía la gloria y se curaba de sus heridas. La obra subrayaba la dificultad y el peligro de fiarlo todo al engaño y luego esperar que los demás confiaran en uno. Aquellos que conocían la fama de Ulises difícilmente podrían confiar en él, incluso cuando

estaba siendo sincero y honesto.[8] El impacto de la mejor historia siempre se rebaja cuando el narrador carece de credibilidad.

A Ulises se le ha descrito como la personificación de «una idea concreta de inteligencia práctica». Según Barnouw, el héroe era capaz de evaluar «las acciones inmediatas a la luz de consecuencias que podía anticipar». Conservaba su principal propósito en mente y, «desde el objetivo final, recorría hacia atrás con el pensamiento una compleja red de medios (y obstáculos) para lograrlo». El contraste, por lo tanto, no se establecía solo con la fuerza bruta, sino también con la imprudencia de todos aquellos que no eran capaces de captar las señales de peligro y que eran incapaces de pensar en las posibles consecuencias de sus actos. Cuando Ulises decidía no sucumbir a los impulsos repentinos de venganza, era porque recordaba lo mucho que deseaba conseguir su principal objetivo a largo plazo: regresar con su esposa Penélope y a su reino de Ítaca. No se trata tanto de considerar la razón y la pasión como elementos opuestos: la inteligencia práctica consiste en encontrar la relación ajustada entre los distintos objetivos en conflicto, cada cual con su carga asociada de pasiones y razones. Ulises comprendía perfectamente cómo veían el mundo los demás y eso le permitía manipular sus procesos mentales, proporcionándoles indicios y sugerencias que él sabía que los demás entenderían de una determinada manera. Ulises no se burlaba de los demás solo porque disfrutara de la humillación ajena. Más bien, sus astucias y su habilidad para el embuste estaban regidas por sus objetivos últimos. Así pues, *mētis* (μητις) significaba también previsión, con elementos de anticipación y planificación, así como astucia y engaño. Barnouw describe este tipo de inteligencia con componentes que son tanto «viscerales como intelectuales»; y no se trata tanto de una «impasible consideración de las alternativas» como de una priorización de los propósitos o los deseos más anhelados. Esta habilidad refleja más «la fuerza y la profundidad de la pasión que el trabajo de la razón».[9]

Marcel Detienne y Jean-Pierre Vernant también explican que la *mētis*, tal y como aparece ejemplificada en Ulises, era una forma peculiar de la inteligencia práctica. Más que una habilidad ingeniosa y astuta, se trata de una capacidad anticipatoria y previsor, que sitúa los hechos en curso como parte de un plan a largo plazo, captando al mismo tiempo todas las posibilidades de las distintas situaciones para tener la capacidad de manipular a los demás y conducirlos a error. Esto supone que el héroe tenía un temperamento peculiar en la misma medida que un plan de acción, un método mediante el cual el débil podría triunfar sobre alguien supuestamente más fuerte. A pesar de la relación entre la *mētis* y los «embustes deshonestos, las pérfidas mentiras, los actos traicioneros», esta habilidad también podría ser «el arma definitiva, la única que tiene el poder para asegurar la victoria y la superioridad sobre otros, cualesquiera que sean las circunstancias, cualesquiera que sean las condiciones del conflicto». Y si bien la fuerza física puede ser derrotada por una fuerza superior, la *mētis* puede derrotar a cualquier fuerza.

La *mētis* era tanto más valiosa cuando las circunstancias eran fluidas, cambiantes, desconocidas e inciertas, donde se mezclaban «características y fuerzas contrarias, opuestas y en conflicto». Resultaba muy útil en situaciones donde no se daba un comportamiento predecible o habitual, de modo que la *mētis* permitía beneficiarse de una «mejor comprensión» de los hechos, de «anticipación» con respecto al futuro, de «una mayor experiencia del pasado», de una capacidad para adaptarse constantemente a los acontecimientos cambiantes y de una cierta flexibilidad para acomodarse a lo inesperado. Esta inteligencia práctica funcionaba en circunstancias conflictivas y se reflejaba en cualidades tales como la anticipación, la perspicacia, la rapidez mental y la agudeza de entendimiento, así como en una cierta capacidad para la añagaza y el embuste. Una persona así era escurridiza, y se «escapaba de las

manos de su enemigo como el agua», y su astucia descansaba en la ambigüedad, la inversión y la revocación.[\[10\]](#) Todo esto describía una inteligencia estratégica, capaz de discernir un camino a través de situaciones complicadas y ambiguas, y, sin embargo, salir a flote. Pero era también en buena medida una habilidad intuitiva, o al menos latente, y en momentos de peligro repentino y crisis, eso era en lo único en lo que uno podía confiar. Sin embargo, no había ninguna razón por la que esas mismas cualidades no pudieran ponerse sobre la mesa cuando se trataba de ser más prudente y calculador.

Tucídides

Atē, la hija de Eris o Éride, la diosa de la discordia, se pasaba la vida sembrando la estupidez entre los mortales y también entre los inmortales. La expulsaron del Olimpo y fue a parar al mundo mortal. Barbara Tuchman la describía como la diosa del capricho, los rumores, el error y la necedad. Se decía que Atē cegaba a sus víctimas en todo lo que tuviera que ver con la moralidad o conveniencia y los tornaba «incapaces de tomar decisiones razonables». Este tipo de dioses, lamentaba Tuchman, proporcionaban a los humanos estupendas excusas para justificar su necedad. Homero puso en boca de Zeus, el rey de los dioses, la idea de que si los mortales estaban sufriendo «más de lo necesario» no era por culpa de los dioses, sino por culpa de «la ceguera de sus propios corazones». No era el destino (el hado) lo que los conducía al desastre, sino una mala estrategia.[\[11\]](#) Sin embargo, las plegarias a los dioses seguían celebrándose habitualmente para favorecer los asuntos atenienses. Se estudiaban los augurios y se consultaban los oráculos.

Posteriormente, durante el período de esplendor ateniense del siglo v a. C. se desarrolló una perspectiva nueva que rechazaba la explicación de los acontecimientos recurriendo a los dioses inmortales y, por el contrario, volvía la mirada hacia la conducta humana y sus decisiones. Además, el arte de la guerra se tornó excesivamente complicado como para fiarlo todo a los actos heroicos de guerreros individuales; se precisaba cada vez más coordinación y planificación. El consejo de guerra ateniense lo formaban diez *stretegoí* que —se suponía— serían capaces de dirigir la contienda en el frente, luchar con los mejores y mostrar un absoluto compromiso. En este sentido, los orígenes de la estrategia guardan relación con el generalato, es decir, con las cualidades que implican un liderazgo efectivo.^[12] Tucídides, que vivió entre el c. 460 y el 393 a. C., era un *strategos*. Después de ser incapaz de impedir la ocupación espartana de Anfípolis, fue exiliado durante veinte años, lo cual le permitió estudiar y conocer tanto a los espartanos como a los atenienses. «He tenido tiempo suficiente para estudiar estos asuntos con detenimiento», explicó.^[13] Empleó todo ese tiempo en escribir lo que consideraba la historia definitiva de la guerra entre Atenas y Esparta, conocida como la Guerra del Peloponeso. La guerra tuvo lugar entre el 431 y el 404 a. C. y combatieron los miembros de la Liga del Peloponeso (liderados por Esparta) contra el imperio ateniense, conocida como la Liga de Delos. Esparta fue la clara vencedora. Antes de la guerra, Atenas había sido la ciudad más fuerte de los estados griegos. Para cuando concluyó la guerra, Atenas estaba en plena decadencia.

En tanto que historiador, Tucídides ejemplificaba el espíritu ilustrado de la época, describiendo el conflicto en términos precisos, calculados y nada sentimentales, planteando espinosas cuestiones sobre el poder y los objetivos, y explicando cómo determinadas decisiones tenían consecuencias concretas. Dejó de lado las explicaciones que vinculaban los asuntos humanos con el hado

caprichoso o las maldades divinas, y por el contrario se concentró en los líderes políticos y sus estrategias. Insistía en un empirismo pertinaz, buscando documentos fiables de acontecimientos fundamentados, allí donde fuera necesario y posible, en una investigación solvente. Su prosa iluminó algunos de los temas centrales de toda estrategia: los límites impuestos por las circunstancias de cada época, la importancia de las coaliciones como fuente de poder (pero también de inestabilidad), el reto de enfrentarse a oponentes internos y a presiones externas simultáneamente, la dificultad de llevar a cabo estrategias que son defensivas y pacientes frente a las exigencias de rapidez de acción y ofensivas decisivas, la influencia de lo inesperado y —tal vez lo más importante— el papel del lenguaje como arma estratégica. Los titulares que ofreció Tucídides se escogen con frecuencia para describir la fortaleza imponderable del poder y la impermeabilidad de los fuertes a las súplicas y lamentos de los débiles, o a cualquier consideración de moralidad. Con estos fundamentos, se le ha catalogado como uno de los fundadores del «realismo estratégico», un temperamento que se supone propio de los teóricos de la estrategia, debido a su implacable fijación en el poder y en su presunción de que el egoísmo es lo que mejor explica la conducta humana. Según el realismo más doctrinal, la ausencia de una autoridad suprema que gobierne todos los asuntos internacionales siempre ha conllevado que todos los estados sean intrínsecamente inseguros. Si no se deciden a confiar en la buena voluntad de los otros, deben aprovisionarse y preparar su propia defensa... aunque estas decisiones a su vez solo consiguen que los otros se sientan inseguros.[\[14\]](#) La importancia de Tucídides al estudiar la estrategia desde esta perspectiva fue que demostró su atemporalidad.

En un sentido no doctrinal, Tucídides fue ciertamente un realista, describiendo los asuntos humanos tal y como él los veía, y no como podría desear que fueran. Pero en ningún momento sugirió que los

hombres estuvieran sujetos a actuar de acuerdo con un egoísmo miope, o que realmente estuvieran sirviendo a intencionalidades ocultas cuando lo hacían. El paisaje que presentaba Tucídides era mucho más complejo e inestable, en el cual una fortaleza momentánea podía ocultar una debilidad soterrada, y en el que los dirigentes políticos se consideraban actores —unos internos y otros externos— cuyas relaciones podían generar distintas formas de obtener ventajas y desventajas.

Tucídides puso en boca de actores clave algunas frases que sugieren que estaban siguiendo los ineludibles imperativos del poder, imperativos que no podían reprimir ni aplazar. Los atenienses, por ejemplo, dijeron que no se iban a mantener su imperio «en contra de las prácticas comunes de la humanidad», sino empleando «las tres razones más fuertes: temor, honor e interés». No dieron ejemplo: «Siempre ha sido ley que el más débil sea súbdito del más fuerte».[15] Las mismas razones se esgrimieron de un modo más preciso en el llamado «diálogo melio» (un debate incluido en la *Historia*), cuando los atenienses señalaron que «el fuerte hace lo que puede mientras que el débil debe sufrir lo que le toca».[16] Los atenienses no tenían elección, salvo reprimir a la ciudad de Milos, y no solo para ampliar su poder, sino porque, si no lo hacían cuando tenían ocasión, demostrarían que eran débiles y eso dañaría su reputación. La ley y la moralidad son diques frágiles, porque el poderoso puede imponer leyes y definir la moralidad para que se ajuste a sus propósitos. Sin embargo, el hecho de que Tucídides ofreciera argumentos en favor del crudo ejercicio del poder no significa que lo aprobara o respaldara. También apuntó una idea alternativa, aunque ciertamente idealista, sobre las desafortunadas consecuencias de estar siempre preocupados por la aparente debilidad, porque esto condujo más adelante a decisiones desastrosas cuando la prudencia habría sido lo más conveniente.

La afirmación directa más importante de la filosofía realista procede de su observación más famosa, cuando estudia los orígenes de la Guerra del Peloponeso: «Lo que hizo inevitable la guerra fue el crecimiento del poder ateniense y el temor que aquel causó en Esparta». Reconocía que había otras explicaciones, basadas en ciertos «motivos de queja» o reclamaciones concretas, pero al parecer prefería desestimarlas en favor de un análisis más sistemático.[17] Uno de los problemas que presenta esta interpretación de las opiniones de Tucídides reside en determinados aspectos relativos a la traducción. Una traducción más sutil sugiere que, aunque Tucídides indudablemente entendía que ese dudoso equilibrio de poder entre las dos potencias era de enorme importancia —y previamente infravalorada—, los orígenes de la guerra se encontraban en la combinación de ese equilibrio con las disputas concretas en un momento dado.[18] Esto deja en el aire la cuestión de si un factor sistémico merece la importancia que habitualmente se le da. Puede que Tucídides hiciera hincapié en ello debido a la fama de su héroe Pericles, el mandatario de Atenas durante cerca de treinta años, desde el 460 a. C.

El poder y el prestigio de Atenas habían aumentado como resultado de su liderazgo al frente de la resistencia griega en la lucha contra Persia, aunque ni su poder ni su prestigio fueron especialmente llamativos antes de la guerra. El resultado de esa preponderancia fue que una multitud de ciudades-estado dispersas y débiles, que se apoyaban mutuamente, se adhirieron a una alianza mucho más sólida controlada por Atenas. Esto, sin embargo, generó su propia vulnerabilidad cuando la hegemonía de Atenas se fue haciendo paulatinamente más impopular. Pericles, que consolidó su autoridad como hombre de estado en Atenas en el año 461 a. C., había entendido que ya era un reto suficiente mantener y conservar el imperio existente sin necesidad de pretender expandir la Liga más allá de sus fronteras. Esparta era consciente de esa duda. Tras una

guerra que había durado desde 460 a 445 a. C., los dos contendientes acordaron la Paz de los Treinta Años. Según dicho tratado, Pericles se comprometía a no provocar a Esparta, un hecho exigido y aceptado a su vez por Esparta. No se adoptaría una actitud agresiva y ni se harían preparativos especiales para la guerra.

La razón por la que la cuestión de la relación entre ambos se volvió a plantear quince años después, en torno a 432 a. C., era la complicación de las alianzas que mantenían unos y otros. En el campo de Atenas, una coalición era obviamente beneficiosa para las potencias más débiles, que deseaban ser más fuertes; pero la alianza con una potencia que siempre sería más fuerte podía ser un caramelo envenenado, porque podía despertar expectativas imposibles y generar numerosas obligaciones; por otro lado, no era seguro que sacaran mucho en claro de aquella alianza. Los miembros de la coalición de Delos podían estar de acuerdo a la hora de enfrentarse a un enemigo común, pero poco más. Por otra parte, Atenas tomó medidas para asegurarse de que aquello le beneficiaría, dado que los socios debían contribuir al tesoro y los ejércitos atenienses, lo cual no hizo sino aumentar el resentimiento. A medida que la amenaza persa fue menguando, aumentó el resentimiento con una Atenas cada vez más fuerte, que exigía a sus aliados que se tornaran más atenienses y más democráticos. (Los espartanos, por el contrario, mostraban muy poco interés en los asuntos internos de sus aliados). La posición de Pericles era cada vez más precaria. El imperio tenía un gran valor para Atenas, pero las ciudades-estado estaban cada vez más nerviosas.

Por diferentes razones, la Liga del Peloponeso, con Esparta a la cabeza, también tenía sus propias tensiones. Esparta se estaba sintiendo presionada por uno de sus aliados más importantes, Corinto, para que adoptara una actitud más severa con Atenas. Corinto contaba con sus apoyos también, como Mégara, que tenía sus propias reivindicaciones como resultado del Decreto de Mégara,

que impedía que sus productos tuvieran acceso a los mercados atenienses. La razón por la que Mégara impulsaba una acción bélica contra Atenas era que se encontraba en disputa con Corfú (Córcira), que se había convertido en un obstáculo para su propia expansión. Corfú había procurado proteger su posición buscando un apoyo naval mediante una alianza con Atenas. Si Atenas se hubiera negado, tal vez se podría haber evitado la guerra, pero, en vez de negarse, firmó un incómodo acuerdo. Se podía haber formado una alianza, si bien solo sería defensiva. Donald Kagan apunta una curiosidad en la presentación de Tucídides del tema a sus colegas atenienses. Probablemente estuvo presente en dichos debates, sin embargo abandonó su práctica habitual de proporcionar informes completos de los discursos presentando diferentes puntos de vista. [19] Kagan concluye que lo hizo porque de haber ido un poco más allá en su pensamiento habría quedado claro que las decisiones sobre la guerra no eran en absoluto inevitables, sino el resultado del poder de persuasión de Pericles. [20] Aquellos que tomaban decisiones especialmente controvertidas sobre la guerra tendían a presentar sus decisiones como actos inevitables y necesarios, abandonando el ejercicio de la discreción.

Se decidió enviar emisarios a Esparta para explicar la política ateniense, aunque Tucídides sugirió que la presencia de las autoridades atenienses en Esparta en el momento de estar llevándose a cabo deliberaciones trascendentales era casi accidental. Así pues, no explicó a quién se envió ni la naturaleza de la embajada. En un informe más completo sobre el debate espartano, Tucídides presentaba a Corinto —amenazada por Atenas— solicitando el apoyo de Esparta. La exigencia conllevaba una amenaza. Si Esparta se mostraba pasiva, sus aliados correrían peligro y se verían obligados a «buscar desesperadamente otros aliados». [21] Eso fue todo un órdago. Esparta no iba a asumir la reputación de ser débil o de ser debilitada en la práctica por la

pérdida de aliados importantes. Y eso fue lo que generó la crisis en Esparta. Para estar segura, Corinto pintó a Atenas como una potencia de unas ambiciones hegemónicas sin límites. En ese sentido, Esparta tomó nota de la actitud de Corinto, pero no fue por miedo, sino por la preocupación ante la desertión de algún aliado clave. De hecho, los partidarios de la guerra en Esparta eran bastante desdeñosos con respecto al poder ateniense. El rey Arquidamo era mucho más cauteloso y estaba más deseoso de mantener la paz, pero todos sus consejos se ignoraron, y en agosto de 432 a. C. la asamblea espartana votó a favor de la guerra.

Sin embargo, incluso después de la guerra, Esparta siguió enviando emisarios diplomáticos a Atenas, y estas misiones estuvieron a punto de cuajar en un acuerdo. Al final todo se resolvió en el Decreto de Mégara. Curiosamente, los emisarios no pusieron sobre la mesa la causa de Corinto, sino que consideraron el Decreto como una violación clara y unilateral de los Treinta Años de Paz. Tucídides recuerda que muchos portavoces salieron proponiendo distintas perspectivas, algunos favoreciendo la guerra y otros clamando por la revocación del Decreto en aras de la paz.^[22] En esta ocasión, Tucídides registra la decisiva intervención de Pericles y la cita con detalle, cuando el gobernante ateniense se centró en el rechazo a un arbitraje por parte de Esparta. Pericles acusó a Esparta de actuar desde la coacción más que desde la discusión y la negociación. Semejantes exigencias demostraban que Esparta parecía negarse a tratar a Atenas como a una igual. El historiador utilizaba un argumento que aún se oye a menudo cuando se avisa sobre las desmedidas ambiciones de un contrario aparentemente más modesto y sus razonables demandas. Aquello no era una nimiedad, insistía Pericles: «Si cedo, inmediatamente me exigirán otras concesiones aún mayores, porque habré hecho la primera concesión desde el miedo».^[23] Incluso así, hubo una cierta

moderación en su estrategia. Trasladó a Esparta la responsabilidad de dar el primer golpe y de rechazar el arbitraje.

En la versión más radical, la proposición de Tucídides sobre la inevitabilidad de la guerra no se sostiene. Había una serie de aspectos en los que otras perspectivas alternativas podrían haber prevalecido y podrían haber hecho posible una historia distinta. Tal y como ha explicado Richard Ned Lebow, lejos de ser inevitable, la guerra fue «el resultado de una serie improbable de decisiones increíblemente malas tomadas por los líderes de las distintas potencias implicadas».[24] Dichas decisiones comenzaron dándose entre las potencias menores, cuyas rivalidades y líos internos arrastraron finalmente a Esparta y Atenas. Los atenienses podrían haber rechazado la oferta de alianza de Corfú; Esparta podría haber rechazado las presiones de Corinto para que adoptara posturas más agresivas; Atenas podría haber desestimado el Decreto de Mégara; y Esparta podría haber aceptado una mediación.

Sin embargo, había factores estructurales que entraron en juego decisivamente. Las relaciones entre las dos alianzas era ya de por sí inestable. Había suficientes «desconfianzas residuales» para generar espacios que permitieron a esas potencias menores perseguir sus propios intereses particulares. Atenas y Esparta habían conseguido cimentar la Paz de los Treinta Años gracias a que hubo líderes en ambos bandos que estaban dispuestos a moderar cualquier apremio belicista y a colaborar en la prosperidad con el fin de mantener la paz, pero ambas partes también tenían en su seno facciones de línea dura que despreciaban la moderación y apostaban por la guerra. Solo cuando los corintios les dijeron a los espartanos que Atenas era una potencia intrínsecamente agresiva, los de Corfú les dijeron a los atenienses que ambos deberían constituirse en aliados dada la fuerza que conseguirían uniendo las dos armadas. Esa alianza se haría imprescindible cuando estallara la guerra, porque Esparta y sus aliados estaban «deseando entrar en combate porque os tienen

miedo, y (...) los corintios tienen gran influencia en Esparta y son vuestros enemigos». [25] Así pues, la toma de decisiones se desequilibró gracias a una avalancha continua de alianzas. Atenas se vio en trance de decidir entre la alianza con Corfú o ver cómo los pueblos del Peloponeso se adueñaban de su flota; Esparta se vio en trance de decidir entre respaldar las ambiciones de Corinto o arriesgarse a su deserción.

En cualquier caso, en ambas potencias gobernaban los mismos dirigentes que habían preservado la paz en el pasado. Ahora su capacidad para mantener la amistad y las estrategias conciliadoras pareció reducirse considerablemente. En vez de seguir ese camino, intentaron mitigar los efectos de las líneas duras presentándolas en su versión más suave. Así, Pericles aceptó una alianza con Corfú, pero insistió en que debería ser una alianza exclusivamente defensiva, lo cual desde luego era un concepto muy novedoso destinado a buscar el modo menos provocativo de proponer una negativa. Cuando se enviaron barcos para confirmar la nueva alianza, fue solo una pequeña escuadra, insuficiente para animar a Corfú a tomar la iniciativa en la ofensiva, pero también, desafortunadamente, insuficiente para disuadir a Corinto, así que al final Atenas acabó más comprometida en la contienda de lo que tenía previsto. Cuando Esparta quiso encontrar una alternativa diplomática a la guerra que ya se había decidido, no acusó decididamente a Corinto, sino que se concentró en lo que parecía a todas luces un tema menor: el Decreto de Megara. Para entonces el espacio de maniobras que le quedaba a ambas potencias se había estrechado considerablemente. Pericles consideró peligroso retroceder ante las exigencias directas de los espartanos, pero prometió aceptar el veredicto de un arbitraje al que Esparta se negó.

La estrategia que Pericles adoptó posteriormente frente a la guerra también contenía elementos conservadores o restrictivos. Y tenía sentido si se pensaba que podía existir aún en Esparta un

grupo de dirigentes que abogaran por la paz, y que adquirirían más fuerza una vez quedara demostrado que la facción belicista se había embarcado en una aventura desastrosa. También reflejaba otra asimetría entre ambas coaliciones. La Liga del Peloponeso era principalmente continental, mientras que Atenas —aunque la propia ciudad estuviera en tierra firme— dominaba un imperio eminentemente marítimo. Consciente de la fuerza del ejército espartano, Pericles procuró evitar una batalla en tierra firme y, por el contrario, confió en la fuerza naval de Atenas, muy superior. Pericles no vio la posibilidad de infligir un golpe decisivo a Esparta, así que intentó buscar una partida que se resolviera en tablas. Calculó que Atenas tenía reservas suficientes para resistir a Esparta aunque la guerra durara bastantes años. En el lenguaje de siglos posteriores, buscó la victoria sobre el enemigo más por agotamiento que por aniquilación.

Políticamente, esta estrategia era valiente por su contención, pero representaba un riesgo enorme, y probablemente solo alguien con el prestigio de Pericles podía haber triunfado con semejante propuesta. La apuesta no salió bien. Se produjeron ataques anuales sobre el Ática —una fuente de recursos cercana a Atenas—, a los que no se dio más respuesta que enviar ciertas partidas para que batieran el Peloponeso. La pérdida continuada de cosechas en el Ática agotó la capacidad financiera de Atenas para importar productos esenciales de cualquier otra parte. Aquello también dejó a Atenas indefensa ante las previsibles agresiones espartanas. Entonces se produjo la tragedia. Una peste acaecida en el año 430 a. C. agravada por la superpoblación en Atenas causada por la emigración de los pueblos del Ática, dio como consecuencia una inmensa tensión. Por vez primera, Pericles carecía de buenos argumentos. Al final fue destituido del cargo y se le ofreció la paz a Esparta. Esparta insistió en mantener unas condiciones draconianas, pidiendo de hecho a Atenas que abandonara su imperio, lo cual

socavó por completo y definitivamente al partido pacifista ateniense. Pericles regresó como líder de Atenas, pero en 429 a. C. cayó enfermo de peste (que ya había matado a Tucídides) y murió. Sus esfuerzos por encontrar un término medio entre la agresión excesiva y el apaciguamiento lo condujeron a buscar una mezcla de firmeza y contención. Al final, esta estrategia incrementó más que aminoró los riesgos sobre Atenas. La estrategia tuvo un efecto coactivo sobre Esparta muy limitado, fue excesivamente costosa para Atenas y animó a las colonias a rebelarse contra la metrópolis. Tras la muerte de Pericles, Atenas adoptó una estrategia más agresiva. Con ello logró algunas recompensas, e incluso unas condiciones de paz aceptables con Esparta, pero todo ello ocurrió después de que los atenienses se vieran desbordados y acorralados.

Elocuencia y engatusamiento

Tucídides admiraba a Pericles por su habilidad para manipular el sistema político ateniense, utilizando su autoridad y su elocuencia con el fin de apelar a la razón y persuadir a la multitud de la necesidad de adoptar medidas juiciosas en vez de condescender con la demagogia y la irracionalidad de las masas, lo cual es una posibilidad siempre presente en una democracia... y a lo cual sucumbió Atenas después de su muerte. [\[26\]](#)

La democracia ateniense exigía que todas las decisiones clave de la ciudad se tomaran tras unas vehementes deliberaciones públicas. La estrategia no podía ser sino era un elemento ajeno, pero había que contar con ella. Era esencial no solo tener una perspectiva a largo plazo y prever cómo podían desenvolverse los acontecimientos si se tomaba la decisión adecuada, sino también contar con la habilidad para convencer a los demás de que debía ser así. Los debates en las asambleas y en el ágora se desarrollaban con

discursos de posiciones contrarias —antilogías— que premiaban la habilidad para desarrollar argumentos complejos. Existía un gran interés en el desarrollo y la aplicación de las artes de la persuasión. [27] Gorgias, que llegó a Atenas durante las primeras fases de la Guerra del Peloponeso (427 a. C.) y vivió hasta una edad muy avanzada, ofreció grandísimos ejemplos de virtuosismo retórico. Demostró que era posible convertir un argumento débil en uno potente mediante una cuidadosa construcción y elaboración, y enseñó su arte a una buena cantidad de alumnos aplicados. Gorgias entendía las palabras como si fueran una verdadera fuerza física. Podían causar dolor y alegría: «Algunas infunden temor, otras elevan a la audiencia y la envalentonan, otras paralizan o embrujan el alma con maligna persuasión». En uno de los escasos discursos que han llegado hasta nosotros, Gorgias demostraba que Helena no podía ser acusada de haber desatado la guerra de Troya por haber huido con Paris. Protágoras, otra figura esencial de la época, fue notable por sus indagaciones en el uso del lenguaje. Curiosamente, se definía a sí mismo como sofista (de la voz «*sophistes*», que significa «sabio»), un término que acabaría siendo muy controvertido cuando Platón lo utilizó para definir a todo un grupo de pensadores. Había *mercado* para los especialistas en educación de discursos públicos. Los abogados y litigantes podían aprender cómo interceder con efectividad; los candidatos a un puesto podían aumentar sus posibilidades de éxito; y los políticos en activo podían ser más persuasivos. [28]

Pericles disfrutaba con la compañía de los intelectuales, incluido Protágoras. Despreciaba la idea de que había que establecer una distinción entre los hombres de acción y los hombres de palabras: «Amamos la sabiduría sin sacrificar el valor». La persuasión exigía utilizar palabras convincentes: de los que saben pero no tienen «el poder para expresarlo claramente», bien se puede decir que no saben nada. Se presentaba ante el pueblo de Atenas como «uno que

tiene al menos tanta capacidad como cualquiera para ver lo que debe hacerse y explicar lo que ve». La importancia de las artes persuasivas explica por qué los discursos y los diálogos eran tan importantes en los textos de Tucídides. El hecho es que probablemente Tucídides presentaba los argumentos de Pericles con más coherencia de la que tenían en realidad.

El éxito de Pericles reside en su autoridad y en la habilidad para convencer a su pueblo de que respaldasen unas estrategias desarrolladas con cuidado y previsión. Pretendía controlar los acontecimientos mediante la aplicación y la expresión de la inteligencia. Tal y como puso de manifiesto Parry, la creatividad de sus discursos radican en la capacidad para describir un futuro que podría alcanzarse si se seguían sus consejos y recomendaciones. Este concepto del futuro lo extraía de la realidad existente, pero proyectada en el tiempo. La posibilidad de que se verificara realmente derivaba de su practicabilidad, pero también de su capacidad para «discernir las fuerzas mayores y más duraderas en el mundo exterior». Pericles, por tanto, necesitaba que los acontecimientos se conformaran con su visión. Así pues, tenía que ser mucho más que un orador persuasivo. Sus discursos eran guiones estratégicos, que ofrecían un modo satisfactorio de percibir el futuro y que reflejaban su comprensión de lo que él entendía como previsible a la luz de las fuerzas operativas que veía en el mundo. Y, sobre todo, podía conseguir que la realidad se correspondiera con su visión mediante la exposición de métodos de actuación que los atenienses podían adoptar con éxito. Pero eso siempre dependía también de cómo actuaran los enemigos, así como de otros factores y opciones. Al final, el guion podía sucumbir por culpa de los propios acontecimientos. El significado más profundo del relato de Tucídides resulta un tanto trágico, porque revela los límites del razonamiento estratégico frente a un mundo que se empeña en contradecirlo:

Pero la realidad al final resulta incontrolable. Desbarata las ideas de los hombres, las modifica y finalmente las destruye. Incluso aunque las ideas de los hombres sean justas y razonables, aunque gracias a su imaginación y a su discernimiento de la realidad puedan *ajustarse* a los hechos, la realidad ataviada con los ropajes de la Fortuna lo convertirá todo en *irrazonable*, como dice Pericles, y desbaratará todas las ideas por muy grandiosas, nobles e inteligentes que sean.

Para Pericles, ese revés de la Fortuna fue la peste, con su aparición terrible y repentina, que simbolizaba «el destructivo e incalculable poder de la realidad», que socavaba su visión y negaba el control que pretendía sobre el devenir histórico. Y cuando no pudo convencer al pueblo ateniense, se vio acabado. Para Tucídides, la tragedia, al mostrar a Pericles como un héroe, fue que no pudo aceptar una visión alternativa. Las palabras entendidas como acción, analizando la realidad y mostrando cómo puede reformularse, era la única esperanza de controlar la realidad. Cuando las ideas y el lenguaje luchaban para ajustarse a la realidad, se convirtieron casi en elementos carentes de sentido y en eslóganes, privados de verdadero significado.[\[29\]](#)

Otro personaje, Diodoto, proporciona la crítica. Cuando los oligarcas de Mitelene se rebelaron sin éxito contra Atenas, Diodoto persuadió a sus conciudadanos para que no les impusieran un duro castigo a los rebeldes, tal y como reclamaba el demagogo Cleón. Al hacerlo, Diodoto reflexionó sobre el papel de la elaboración de los discursos en una democracia. Era esencial, decía, que los ciudadanos decentes expusieran sus razonamientos basados en argumentos racionales, honestamente expresados, pero el ambiente hostil de la asamblea parecía premiar solo los embustes.

Se ha convertido en norma también considerar los buenos consejos que se ofrecen honestamente como si fueran tan sospechosos como los malos, así que una persona que tiene algo bueno que decir debe decir mentiras para que se le crea, igual que

alguien que da espantosos consejos debe convencer a la gente mediante embustes.
[\[30\]](#)

Luego ilustra su razonamiento explicando que se debería abogar por la benevolencia y pensar más en los intereses de Atenas más que en la justicia, al tiempo que llamaba la atención sobre el limitado efecto disuasorio de los castigos duros.[\[31\]](#)

Un ejemplo incluso más llamativo de la preocupación de Tucídides por la corrupción del lenguaje se encuentra en su descripción del levantamiento de Corfú, que dio como resultado una sangrienta guerra civil entre los demócratas y los oligarcas. Al tiempo que describe la fractura del orden social, también describe la corrupción del lenguaje. La imprudencia se convierte en valor, la prudencia se convierte en cobardía, la moderación en afeminamiento, la capacidad para ver todas las facetas de una cuestión se torna en incapacidad para actuar, mientras que la violencia se torna hombría y excusas de autodefensa. El que abogaba por medidas extremas iba a ser digno de crédito, mientras que aquellos que se oponían iban a caer bajo sospecha.[\[32\]](#) A la palabra le sigue la acción. Cuando la moderación abandonó las ideas, también se hizo imposible mantener un discurso juicioso.

El golpe estratégico de Platón

A finales del siglo, Atenas estaba casi hundida y entraba en un período de turbulencias políticas, durante las cuales fue dirigida brutalmente durante un tiempo por ciertos simpatizantes espartanos. Los intelectuales —antaoño una fuerza activa y positiva— se convirtieron en pasto de las sospechas, y se retiraron de los asuntos políticos. Una figura sobresale en el papel de mártir de la filosofía. Sócrates había dicho algunas cosas positivas sobre Esparta y algunas

negativas sobre la democracia, asumiendo una constante actitud crítica, y se consideró que actuaba y parecía favorecer a los extranjeros. Fue sentenciado a muerte en 399 a. C. por corromper a la juventud. Aunque Sócrates no dejó escritos, contaba con devotos discípulos, entre los que se encontraba Platón, que tenía veinticinco años cuando su maestro murió. Platón creó una versión idealizada de su maestro, desarrollando su propia filosofía mediante la escritura de supuestas conversaciones con Sócrates. Platón dejó una importante serie de diálogos que trataban un extraordinario número de asuntos, pero ningún trabajo definitivo y sistemático sobre sus propios puntos de vista. Sin embargo, ciertos temas surgen reiteradamente y con fuerza en su obra. El más relevante para nuestros propósitos guarda relación con el papel político de la filosofía, incluyendo la condena de todos aquellos que le habían precedido precisamente por las propias cualidades que habían hecho de ellos unos individuos con mentalidad estratégica. Fue Platón quien señaló esa filosofía anterior como sofismas, para lo cual desarrolló un formidable pliego de cargos.

Según Platón, los sofistas no eran serios en sus propuestas filosóficas. Se habían dado por vencidos en la búsqueda de la verdad solo con el fin de emplearse en juegos retóricos, utilizando sus poderes persuasivos para favorecer cualquier causa —aunque fuera una causa fútil o pervirtiera la lógica— con tal de ganar algún dinero. Fundamentándose sobre todo en su propia experiencia, Platón legó a la posteridad una perdurable y degradante imagen de los sofistas como los «asesores políticos» de su época, estrategas retóricos, relativistas en lo que a moral se refiere, poco interesados en la verdad, y sugiriendo que todo lo que realmente les importaba era el poder. Fueron unos mercenarios, charlatanes de feria que vendían sus habilidades al mejor postor sin ninguna visión del bien o del mal. Desplegaban una asombrosa capacidad para arruinar un argumento justo mediante otro injusto y utilizaban su inteligencia para confundir

a la gente común. Un arte que se pone en venta pierde su valor. Sirviendo a múltiples amos, los sofistas carecían de un núcleo moral y fomentaban formas de demagogia competitiva. Las exigencias de conciencia y sentimiento de responsabilidad colectiva, valores compartidos y respeto por la tradición: todo se cuestionaba y peligraba gracias a su escepticismo despiadado. Las añagazas del lenguaje permitían a los ignorantes y a los necios presentarse como sabios y eruditos. Para Platón, las virtudes eran universales e intemporales, y solo a través de la filosofía podían describirse y definirse.

Este pliego de cargos está siendo desacreditado en la actualidad: los sofistas, para empezar, no eran un grupo cohesionado y sus puntos de vista eran complejos y variados. No había un nombre colectivo que hubieran escogido para definirse a sí mismos, y el de sofistas solo adquirió una connotación peyorativa por culpa de Platón. Puede que muchos ni siquiera estuvieran interesados en la persuasión, sino más bien en la experimentación del discurso o promovieran sencillamente formas pícaras de entretenimiento intelectual escasamente nocivas.[\[33\]](#) La artificiosidad del discurso platónico parece atestiguarlo en su deliberado intento de rescatar a su maestro Sócrates de este despreciable grupo de impostores, a pesar del hecho de que el propio Sócrates compartía muchas de sus características, y no era la menor su escepticismo, que le permitía cuestionar incluso cualquier forma de indagación o conocimiento. En términos contemporáneos, tal y como se explicará más adelante, en el capítulo 26, podemos decir que Platón se inventó un «cambio de paradigma», y lo hizo mediante el procedimiento de agrupar a todos aquellos con los que no estaba de acuerdo, y reunirlos en un «viejo paradigma» según el cual no eran capaces de utilizar un método para buscar la verdad, en comparación con el «nuevo paradigma», que desarrollaba una disciplina clara y especializada: la profesión de la filosofía. Para utilizar otro término contemporáneo, Platón

«enmarcó» la cuestión como una elección entre la ética en busca de la verdad, por un lado, y la interesada elaboración de argumentos persuasivos como una forma de comercio, por otro. Pericles había visto el cultivo del intelecto como algo a lo cual todos los atenienses debían aspirar; Platón entendía la filosofía como una vocación exclusivista con objetivos puros.[\[34\]](#)

Platón creía que los verdaderos filósofos serían tan especiales que deberían ser los gobernantes. Y esto no ocurriría porque fueran hábiles en la argumentación y pudieran recabar gente para apoyar sus decisiones y actuaciones, porque Platón no creía en la democracia. Era porque los filósofos podían adquirir la forma más elevada de conocimiento, captando con claridad y certeza las cualidades esenciales de la divinidad, que luego podrían emplear para vigilar y cuidar a la ciudadanía. Platón no era ningún entusiasta del pluralismo intelectual o de la compleja interacción de ideas y acciones que caracterizan un sistema político activo. Los gobernantes deberían tener un poder supremo para decidir lo que consideraran sabio y justo. Esta visión ha tenido algunos seguidores, que han propuesto una especie de reyes-filósofos, y se ha identificado a veces como una fuente ideológica del totalitarismo.[\[35\]](#)

Contradiciendo aparentemente su insistencia en que la verdad es el el objetivo más elevado, abogó por uno de sus mitos fundacionales, la «noble mentira» que debía mantener a la gente «feliz con sus propios roles». El defensor de esta idea era Sócrates: «Necesitamos una única y gran mentira que sea creída por todo el mundo, incluidos los gobernantes si puede ser, pero si eso no es posible, al menos es necesario que la crea el resto de la ciudadanía».[\[36\]](#) Ningún tema reflejaba más claramente la tensión intrínseca en esta unión del gobernante y el filósofo, con sus respectivos compromisos con la verdad y el orden civil. Platón parecía haber reconciliado los dos compromisos mediante una idea

de verdad que no era meramente empírica, sino también moral, una visión interior en las virtudes más elevadas. No todo el mundo podía contar con ese tipo de visión y esto generaba responsabilidades cuando había que tratar con mentes menos despiertas, las clases bajas cuya percepción del mundo estaba siempre condenada a ser limitada e ilusoria. La noble mentira tenía, por tanto, nobles propósitos, y Sócrates la presentaba como una serie de compromisos míticos para su ciudad ideal. Debían ser mentiras que promovieran la armonía y el bienestar, frente a los mitos de Homero, por ejemplo, cuyas ficciones trataban siempre de asesinatos y disputas. La noble mentira era una mentira piadosa, blanca, pero a gran escala. Igual que cuando a los niños se les engaña a la hora de hacerles tragar medicinas o como cuando se anima a los soldados a la batalla, así las comunidades tenían que ser educadas en la creencia en la armonía social y en la convicción de que el orden existente era natural. La estructura de clases era, de este modo, el resultado de los diferentes metales que los dioses habían puesto en las almas individuales: oro para los gobernantes, plata para los auxiliares, hierro y bronce para los campesinos y artesanos.

El principal legado de Platón no residía en el carácter de los gobernantes, sino en la instauración de la filosofía como la disciplina de una profesión especializada. Más adelante veremos cómo ocurrió algo similar con las ciencias sociales posteriores a la Ilustración, en tiempos modernos. Lo que comenzó como un conjunto de laberintos sobre el conocimiento y sus aplicaciones prácticas, enlazadas directamente con grandes contenciosos sociales y cuestiones políticas, se convirtió en la defensa de una especialización radical y exigencias de una elevada verdad «científica». La estrategia, que se relacionaba explícitamente con el conflicto —no solo entre las ciudades-estado y también como conflictos internos, sino además entre las exigencias de las palabras y la realidad de los hechos, entre la virtud de la honestidad y la conveniencia del engaño—, estuvo

siempre muy lejos de ser un ideal platónico. Parte del legado de Platón fue la tajante distinción entre el conocimiento teórico y el conocimiento práctico, frente a la tradición, que apreciaba la constante interacción entre las visiones del mundo y la experiencia de lidiar con sus complejidades.

[1]Homero, *The Odyssey*, Londres, Duckworth, 2000; libro 9, vv.19-20; libro 13, vv. 297-9. (En esp., *Odisea*, Madrid, Cátedra, 1991; trad. José Luis Calvo).

[2]Virgilio, *The Aeneid*, Londres, Penguin Classics, 2003. (En esp., *Eneida*, Madrid, Cátedra, 2006).

[3]Homero, *The Iliad*, Londres, Weidenfeld & Nicholson, 2011; capítulo IX, vv. 310-311, vv. 346-352; capítulo XVIII, vv. 243-314; capítulo XXII, vv. 226-240. (En esp., *Ilíada*, Madrid, Cátedra, 1991; trad. Antonio López Eire).

[4]Jenny Strauss Clay, *The Wrath of Athena: Gods and Men in the Odyssey*, Nueva York, Rowan & Littlefield, 1983; pág. 96.

[5]Como en griego *ou* es indistinto de *me*, la resultante era lingüísticamente equivalente a *mētis*.

[6]*Odisea*, libro 9, vv. 405-414.

[7]<http://en.wikisource.org/wiki/Philoctetes.txt>.

[8]W. B. Stanford, *The Ulysses Theme: A Study in the Adaptability of the Traditional Hero*, Oxford, Basil Blackwell, 1954; pág. 24.

[9]Jeffrey Barnouw, *Odysseus, Hero of Practical Intelligence: Deliberation and Signs in Homer's Odyssey*, Nueva York, University Press of America, 2004; págs. 2-3, 33.

[10]Marcel Detienne y Jean-Pierre Vernant, *Cunning Intelligence in Greek Culture and Society*, Sussex, The Harvester Press, 1978; págs. 13-14; 44-45.

[11]Barbara Tuchman, *The March of Folly: From Troy to Vietnam*, Londres, Michael Joseph, 1984; págs. 46-49.

[12]La palabra *stratēgos* se formó sobre *stratos*, que designaba a un ejército dispuesto en un campamento sobre cierto territorio, y con *agein* (dirigir).

[13]Tucídides, *The History of the Peloponnesian War*, Penguin Classics, 1972; 5, 26. (En esp., *Historia de la Guerra del Peloponeso*, Madrid, Cátedra, 2005).

[14]Las teorías realistas contemporáneas han concedido a Tucídides el título de pertenecer a su línea de pensamiento; esta idea ha sido criticada por Jonathan Monten, en «Thucydides and Modern Realism», *International Studies Quarterly* 50 (2006), págs. 3-25; y David Welch, «Why International Relations Theorists Should Stop Reading Thucydides», *Review of International Studies* 29 (2003), págs. 301-319.

[15]Tucídides 1, 75-76.

[16]Ibíd. 5, 89.

[17]Ibíd. 1, 23, 5-6.

[18]Arthur M. Eckstein, «Thucydides, the Outbreak of the Peloponnesian War, and the Foundation of International Systems Theory», *The International History Review* 25 (4 de diciembre de 2003); págs. 757-774.

[19]Tucídides I, 139-45; 80-86.

[20] Donald Kagan, *Thucydides: The Reinvention of History*, Nueva York, Viking, 2009; págs. 56-57.

[21] Tucídides 1, 71.

[22] *Ibíd.* 1, 39.

[23] *Ibíd.* 1, 40.

[24] Richard Ned Lebow, «Play It Again Pericles: Agents, Structures and the Peloponnesian War», *European Journal of International Relations* 2 (1996); pág. 242.

[25] Tucídides 1, 33.

[26] Donald Kagan, *Pericles of Athens and the Birth of Democracy*, Nueva York, Free Press, 1991.

[27] Sam Leith, *You Talkin' To Me? Rhetoric from Aristotle to Obama*, Londres, Profile Books, 2011; pág. 18.

[28] Michael Gagarin y Paul Woodruff, «The Sophists», en Patricia Curd y Daniel W. Graham, eds., *The Oxford Handbook of Presocratic Philosophy*, Oxford, Oxford University Press, 2008; págs. 365-382; W. K. C. Guthrie, *The Sophists*, Cambridge, Cambridge University Press, 1971; G. B. Kerferd, *The Sophistic Movement*, Cambridge, Cambridge University Press, 1981; Thomas J. Johnson, «The Idea of Power Politics: The Sophistic Foundations of Realism», *Security Studies* 5, 2 (1995); págs. 194-247.

[29] Adam Milman Parry, *Logos and Ergon in Thucydides*, Salem, New Hampshire, The Ayer Company, 1981; págs. 121-122, 182-183.

[30] Tucídides 3, 43.

[31] Gerald Mara, «Thucydides and Political Thought», *The Cambridge Companion to Ancient Greek Political Thought*, ed. Stephen Salkever, Cambridge, Cambridge University Press, 2009; págs. 116-118; Tucídides 3, 35-50.

[32] Tucídides 3, 82.

[33] Michael Gagarin, «Did The Sophists Aim to Persuade», *Rhetorica* 19 (2001), pág. 289.

[34] Andrea Wilson Nightingale, *Genres in Dialogue: Plato and the Construct of Philosophy*, Cambridge, Cambridge University Press, 1995; pág. 14. Véase también Håkam Tell, *Plato's Counterfeit Sophists*, Harvard University, Center for Hellenic Studies, 2011; Nathan Crick, «The Sophistical Attitude and the Invention of Rhetoric», *Quarterly Journal of Speech* 96, 1 (2010), págs. 25-45; Robert Wallace, «Plato's Sophists, Intellectual History after 450 and Sokrates», en *The Cambridge Companion to the Age of Pericles*, ed. Loren J. Samons II, Cambridge, Cambridge University Press, 2007; págs. 215-237.

[35] Karl Popper, *The Open Society and Its Enemies: The Spell of Plato*, vol. 1, Londres, 1945.

[36] Libro 3 de *La República* de Platón, 141b-c; Malcolm Schofield, «The Noble Lie», en *The Cambridge Companion to Plato's Republic*, ed. G. R. Ferrari, Cambridge, Cambridge University Press, 2007; págs. 138-164.

4. SUN TZU Y MAQUIAVELO

Todas las guerras están basadas en el engaño.

Sun Tzu

La dicotomía más poderosa de todo pensamiento estratégico fue la que introdujo por vez primera Homero cuando distinguió entre *biē* y *mētis*, porque una buscaba la victoria en el ámbito físico y la otra, en el mental; una lo fiaba todo a la fuerza física y la otra, a la inteligencia; una dependía del valor y la otra, de la imaginación; una se enfrentaba al enemigo directamente y la otra se oponía indirectamente; una se disponía a caer con honor y la otra intentaba sobrevivir mediante argucias. En la época de los romanos el péndulo se dirigió en sentido opuesto, alejándose de la *mētis* y acercándose a la *biē*. El Odiseo de Homero se metamorfoseó en el Ulises de Virgilio y se convirtió en parte de una historia que consideraba a los griegos un pueblo de falsos y traidores. Incluso los atenienses, cuando se vieron como los perdedores en la guerra contra Esparta, comenzaron a tener alguna simpatía hacia los troyanos y consideraron las crueles añagazas de Odiseo desde una nueva perspectiva. Se buscaban héroes que hablaran clara y llanamente, honorables al tiempo que valientes en combate, y menos dependientes de engaños y argucias.

Así, el historiador romano Tito Livio recogió el disgusto mayoritario de los senadores romanos ante una cierta tendencia hacia «una sabiduría excesivamente astuta». Esto era parecido a

«los trucos púnicos y las argucias griegas: entre esos pueblos era más glorioso engañar al enemigo que conquistarlo por la fuerza». Los romanos jamás harían la guerra «mediante emboscadas y con algaradas noctunas, ni utilizarían huidas fingidas y ataques imprevistos sobre enemigos indefensos y descuidados». Solo muy de vez en cuando podía sacarse «más provecho de las añagazas que del valor». El ánimo de los enemigos, en cualquier caso, solo podía abatirse realmente con un «combate hombre a hombre, en una guerra justa y sujeta a derecho», y no mediante «argucias o accidentes».[1]

A pesar de esta mentalidad, las argucias seguían teniendo un atractivo importante. Valerio Máximo, que escribió poco después de la época de Tiberio, describía las estratagemas con ropajes positivos y dejó escrita su primera definición formal de la astucia. «Ciertamente, este aspecto de la astucia es muy honrosa y debe estar libre de todo reproche: estos actos se llamaban entre los griegos *strategemata*, y apenas se pueden expresar adecuadamente con un solo término (en latín)». Los ejemplos que proporcionaba eran una *salubre mendacium* (una mentalidad saludable) para elevar la moral (persuadiendo efectivamente a una parte de tus fuerzas de atacar con el argumento —no necesariamente cierto— de que otra parte ya estaba avanzando efectivamente); un falso refugiado (como Sinón) que corrompe a enemigos desde el interior; una estratagema psicológica de los asediados para desmoralizar a sus asediadores; engañar a un ejército enemigo sugiriendo que estás en un lugar, mientras atacas otras partes de sus ejércitos con doble fuerza; maniobras para confundir al enemigo, seguidas de un ataque por sorpresa; asedio de la ciudad enemiga cuando intentan asediar la tuya. Todo esto recoge y resume el aspecto psicológico básico del engaño: desestabilizar al enemigo o al menos asegurar la posición propia. Una estratagema permite, en teoría, adquirir una posición más segura que si solo se utilizaran las armas.[2]

En *Strategemata*, escrito por el senador romano Frontino, entre el 84 y el 88 de nuestra era, se nos legaron las tradiciones bélicas de Roma. El libro tuvo una gran difusión y conservó una gran influencia, hasta Maquiavelo, por ejemplo. En la introducción, Frontino hacía una distinción, posiblemente de su propia cosecha: «Si resulta que hay algunas personas que tienen interés en este libro», apuntaba, «han de recordar que deben distinguir entre “estrategia” y “estratagema”, dos ideas que son por naturaleza extraordinariamente similares». La estrategia o *strategika* se refería a «todas las características de un mando militar o político, y se resumen en previsión, anticipación, iniciativa y resolución». Las estratagemas, o *strategemata*, el tema del libro, remiten únicamente a la «astucia y la inteligencia». Ambas destrezas son «sumamente efectivas tanto cuando es necesario evitar al enemigo como cuando ha de ser aplastado».[3] Las estratagemas de Frontino desde luego incluyen elementos de astucia y distracción, pero también se explican asuntos más prácticos y distintos métodos para mantener la moral de las tropas. De modo que las estratagemas eran una especie de subconjunto de la estrategia. Frontino también escribió un tratado general sobre asuntos militares, pero desgraciadamente se perdió.

En otras culturas, las estratagemas y las astucias se consideraban un tema mucho más interesante y atractivo —sobre todo cuando se trataba de salir de un apuro— y con frecuencia asumían los rasgos esenciales y característicos de una verdadera estrategia. Lisa Raphals, espigando el debate de Detienne y Vernant sobre la *mētis*, establece una comparación con el término chino *zhi*. Esta palabra contenía una multiplicidad de significados, desde sabiduría, conocimiento e inteligencia hasta habilidad, destreza, ingenio o astucia. El individuo que demostraba poseer *zhi* aparecía ante los demás como un sabio absoluto, cuya maestría en el arte del engaño le permitía sobreponerse a cualquier enemigo aunque este tuviera

una fuerza física superior, exactamente igual que aquellos griegos que poseían la *mētis*.^[4] Vencer a un oponente más débil no exigía nada especial. La verdadera habilidad se demostraba cuando se alcanzaba una situación en la que ya no cabía la derrota y se aseguraba la victoria sobre los enemigos. El engaño era crucial: introducir la confusión donde había orden, la cobardía y el temor donde había valor, la debilidad donde había fortaleza. Esto también requería una cierta habilidad para decidir cuándo el enemigo estaba intentando engañarle a uno. Los espías, por ejemplo, podían contribuir a entender las decisiones enemigas, para poder juzgar cuándo se debía actuar con astucia o previsión, cuándo maniobrar y cuándo actuar directamente, cuándo arriesgarse y cuándo ser flexible.

Sun Tzu

Uno de los modelos más duraderos del guerrero sabio fue Sun Tzu, representado en un pequeño libro sobre estrategia conocido como *El arte de la guerra*. Poco se conoce acerca de su autor, y ni siquiera se sabe si fue un único autor. De acuerdo con la tradición, fue un general que estaba al servicio del rey de Wu, en la China occidental alrededor del año 500 a. C., hacia el final del período Primavera y Otoño de la historia china, aunque no se han encontrado referencias contemporáneas a su existencia. *El arte de la guerra* parece haber sido escrito o al menos compilado a lo largo del siglo siguiente, durante el período de las Naciones en Guerra. El contexto era una competencia feroz en pos de la influencia entre una serie de reinos individualmente débiles en un tiempo en el que la autoridad central de China había colapsado. Con el tiempo, el texto comenzó a adquirir importancia y elogiosos comentarios que añadieron sustancia a su significación. Hay otros clásicos militares

chinos de este período, pero el Sun Tzu sigue siendo el más conocido.

La influencia del Sun Tzu radica en su sutil aproximación a la estrategia. Influenciado por la filosofía taoísta, *El arte de la guerra* se ocupa de la gobernación tanto como de la propia guerra. Como ocurre con cualquier texto antiguo, el lenguaje puede resultar un tanto extraño y las referencias, oscuras, pero las ideas en las que se sustentan son perfectamente claras. La excelencia suprema en la guerra no radicaba en obtener «cien victorias en cien batallas». Más bien, era mejor «someter al enemigo sin luchar». El mejor estratega era el que dominaba las artes del engaño, utilizando la fuerza donde era más efectiva: «No uses la fuerza para golpear a lo que es débil». [5] La estrategia para derrotar al enemigo (o «desbaratar los planes del enemigo») era la «forma más elevada del arte militar». E inmediatamente después, evitar «la alianza de las fuerzas enemigas», el ataque «a los ejércitos enemigos en el campo de batalla» y —lo peor de todo— asediar ciudades amuralladas.

En la colección de aforismos formularios del Sun Tzu, la clave del engaño era simplemente una cuestión de hacer lo contrario de lo que se esperaba: aparentar debilidad cuando se es fuerte, pasivo cuando se es activo, cercano cuando se está lejos y lejano cuando se está cerca. Conseguir esto requiere orden y disciplina. Simular cobardía, por ejemplo, requiere mucho valor. También requiere entender bien al oponente. Si el general enemigo es «colérico», será fácil sacarlo de sus casillas; y si es una persona «terca y proclive a la furia», las ofensas pueden enfurecerlo y obligarlo a ser impetuoso; si es arrogante, se le podría embaucar con halagos que favorecieran un falso sentimiento de superioridad y que bajara la guardia. Un general peligroso, según el Sun Tzu, sería un hombre temerario, cobarde, irascible, demasiado preocupado por la fama y demasiado compasivo.

Lo que realmente marcaba la diferencia, en tiempos del Sun Tzu, era la «previsión» o saber algo de antemano. Y esto «no lo conceden los espíritus, ni los dioses, ni procede de las analogías con acontecimientos del pasado, ni de los cálculos y meditaciones. Esta previsión nace en los hombres que conocen la situación del enemigo» y pueden conseguir información sobre sus decisiones, el tipo de tropas con que cuenta y la identidad de sus generales. Las relaciones políticas del enemigo también podrían ser un objetivo. «A veces se puede intentar abrir una brecha entre un soberano y sus ministros; en otras ocasiones, conseguir que sus aliados lo abandonen. Consigue que sospechen unos de otros y que rompan relaciones. Así podrás tramar un ataque contra ellos».

Para los generales del oriente asiático, el Sun Tzu se convirtió en un texto imprescindible. Tuvo una influencia evidente en los escritos del comunista chino Mao Tse Tung (o Mao Zedong). Se decía que Napoleón había estudiado una traducción jesuita al francés de *El arte de la guerra*. Aunque en inglés no estuvo disponible hasta las primeras décadas del siglo xx, se fue convirtiendo poco a poco en una importante fuente de sabiduría militar y, durante los años ochenta del siglo pasado, también de estrategia comercial. Las ideas del libro eran más relevantes para aquellos que afrontaban graves y complejas luchas, en las cuales se suponía que los combates serían poco decisivos y tanto las alianzas como las enemistades podían variar considerablemente.

El arte de la guerra no proporcionaba una única vía para la victoria y reconocía que, aunque era más aconsejable evitar las confrontaciones bélicas, algunas veces no quedaba más remedio que combatir. El Sun Tzu describía conflictos relativamente sencillos, en los cuales un movimiento audaz dejaba al enemigo indefenso o sumido en el desorden y el caos. Una posible debilidad, «en una situación en la que uno se ve obligado a luchar por conseguir un objetivo, en vez de la explicación de cómo debería conseguirse tal

objetivo», era también una fuente de fortaleza. Una teoría semejante podría parecer ahora un tanto mística y superada por los innumerables cambios habidos en la metodología militar; aunque el Sun Tzu ofreció en su momento detallados consejos sobre las tácticas bélicas, el libro tendría que ser descartado por superado en la actualidad. Sin embargo, los estudiosos del Sun Tzu dicen que «el texto simplemente ofrece elementos sobre los que meditar o que considerar, o el modo en que uno puede decidir una actuación, pero en último extremo debe ser una decisión propia».[6]

Su metodología funcionaba mejor cuando solo uno de los contendientes la utilizaba; si ambos mandos habían leído el Sun Tzu y lo utilizaban, las maniobras y las añagazas podían conducir a una parálisis total, o incluso a una inesperada colisión que cogiera a ambos desprevenidos. Una cierta fama de embustero conduciría a una retahíla de conjeturas constantes y contradictorias; por ejemplo, cuando uno intentara evitar una batalla, podría dar la impresión de debilidad. Frente a un adversario fuerte y serio, los juegos y engaños podrían acabar yendo demasiado lejos. Si ambos bandos estaban haciendo todo lo posible por evitar una confrontación frontal, tal vez la victoria le correspondería a aquel que tardara más en actuar en una posición comprometida, llegando a un punto finalmente en el que el enemigo no tuviera salida y tuviera que luchar en desventaja o rendirse. En todo caso, un líder solo podía cultivar una pequeña cantidad de misterios y sutilezas sin correr el riesgo de confundir a todo el mundo, tanto al enemigo como a sus propios seguidores. Al final, la clave del Sun Tzu no era que estuviera ofreciendo una fórmula ganadora para todas las situaciones, sino que ofrecía un modelo ideal de un tipo particular de estrategias, basada en el conocimiento del oponente más que la superación del mismo gracias a la fuerza bruta.

François Jullien desarrolló una curiosa línea de pensamiento con la que pretendía demostrar las similitudes entre la metodología con

la que los chinos afrontaban la guerra, tal y como se explicaba en el Sun Tzu, y el uso chino de la lengua. Decía que la escasa inclinación que mostraban los chinos hacia el riesgo y las confrontaciones potencialmente destructivas era muy semejante en los conflictos retóricos, que también se desarrollaban de modo indirecto y con ideas implícitas. Las formas de expresión tortuosas y sutiles, tanto alusivas como elusivas, podían constituir ideas equivalentes a ejércitos que actúan de modo dudoso y acosador. Al evitar comprometerse o al procurar no dar un argumento lo suficientemente claro para ser refutado, se podía conservar la iniciativa, aunque esto pudiera constituir en algún caso una sucesión infinita de «juegos de manipulación».[7] Mantener una estrategia indirecta en el discurso tiene como consecuencia los mismos problemas que en la batalla: cuando ambas partes utilizan métodos semejantes, la contienda puede ser infinita y resulta casi imposible llegar a una solución de cierre.

Jullien explica las diferencias con respecto a los atenienses. Estos consideraban las ventajas que había en la acción decisiva, lo cual significaba que tanto en la guerra como en la discusión hubiera un final o un cierre, y por lo tanto intentaban evitar el gasto de energías y la frustración de una confrontación prolongada. La guerra era directa y la batalla ordenada, con las tropas organizadas en falanges para asegurar el máximo impacto contra el enemigo, y la victoria caía del lado de aquellos que tenían más fortaleza y valor. Los generales eran capaces de llevar a cabo estratagemas y embustes, y de utilizar las ventajas de la sorpresa, pero no querían perder el tiempo en juegos de tiras y aflojas o de desgaste. Del mismo modo, los atenienses eran muy directos y claros en la argumentación retórica. Fuera en el teatro, en los tribunales o en la asamblea, los oradores planteaban sus casos directamente y con transparencia, con puntos abiertos a posibles réplicas, en un tiempo y en un período limitado. Por lo tanto, podían darse discusiones decisivas del

mismo modo que podían plantearse batallas decisivas. En esas batallas de persuasión en las que —tal y como señaló Tucídides— los argumentos «se arrojaban violentamente contra el otro», la decisión recaía en una tercera parte, como un jurado o el electorado.

Es desde luego un contraste muy llamativo, y puede ser que el modo de afrontar las batallas de persuasión reflejen amplias y antiguas preferencias culturales que atañen también a actitudes frente a cualquier confrontación. Sin embargo, la idea de que los griegos tenían preferencia por las batallas «decisivas» procede de Victor David Hanson, cuya controvertida teoría dice que los modelos de guerra de Occidente se fijaron en la época clásica.^[8] Los críticos han puesto en duda esta teoría basándose en el análisis de los métodos bélicos de los griegos y de la historia posterior.^[9] Beatrice Heuser ha demostrado claramente que al menos una de las grandes vías del pensamiento militar occidental, hasta las guerras napoleónicas, era evitar las batallas campales. «Muy pocos creían en la inevitabilidad de las batallas o en la idea de que un enfrentamiento incondicional resultara deseable».^[10] Quinto Fabio Máximo, que dio nombre a la «estrategia fabiana», fue ridiculizado al principio como un «contemporizador» por culpa de lo que parecía ser una estrategia cobardica frente al avance arrasador del ejército cartaginés de Aníbal. Pero después de la derrota romana en Cannas en 17 a. C., todo el mundo reconoció la bondad de dicha estrategia. Durante unos trece años aproximadamente, después de aquello, los romanos evitaron la confrontación en campo abierto, al tiempo que acosaban las líneas de suministros de Aníbal, hasta que este finalmente se rindió y abandonó Italia.

El tratado romano más conocido sobre la guerra, sobre todo durante la Edad Media, cuando se creía que los textos clásicos contenían las grandes lecciones esenciales sobre el mundo, fue el *De re militari* de Vegetio. Como en la Edad Media se daban las mismas limitaciones en lo que se refiere a recursos, transporte y ámbitos

geográficos, los temas claves eran de tipo logístico, y un ejército ofensivo que no se dedicara a la rapacería y el pillaje seguramente acabaría teniendo problemas. Lo más interesante de *De re militari* es que afirma que la batalla era «el último extremo» y solo debería llegarse a ese punto cuando todos los demás planes se hubieran desestimado y todas las demás opciones se hubieran intentado. Cuando los riesgos fueran demasiado grandes, la batalla debía desestimarse. Mejor emplear «estratagemas o diplomacia» para destruir al enemigo, siempre que sea posible, para luego intimidarlo. Vegetio expresaba, en términos similares al Sun Tzu, una decidida preferencia por someter mediante el hambre a los enemigos más que luchando contra ellos («el hambre es más terrible que la espada»), y hablaba de cómo «es mejor aplastar al enemigo mediante la necesidad, las emboscadas y los temores (por ejemplo, con maniobras) que en una batalla campal».[11] Ha habido un debate sobre si el entramado bélico medieval era realmente tan adverso a la confrontación armada. Clifford Rogers explica que los generales estaban preparados para buscar el enfrentamiento y la batalla —al menos cuando se estaba en disposición ofensiva—, pero está lejos de insistir en que el combate abierto y decisivo era la modalidad dominante del enfrentamiento medieval.[12]

El *Strategikon* del emperador bizantino Mauricio proponía modelos parecidos a principios del siglo VII: «Es bueno hacer daño al enemigo mediante el engaño, con razias o por el hambre, y no conviene comprometerse en una batalla campal, que es más una cosa de fortuna y menos de valor». Para señalar que en la época también había otros puntos de vista, Heuser cita a Enrique, conde de Rohan, que escribió durante la Guerra de los Treinta Años que «de todos los actos de guerra, el más glorioso y el más importante era el dar batalla abierta», y lamentaba que las guerras en su época se parecieran más «al modo de actuar de los zorros que al modo de actuar de los leones, y (...) se basaran más en los asedios que en el

combate». Pero Heuser también apuntó que el propio Enrique nunca entró en combate y que aquellos que tenían experiencias bélicas eran mucho más cautelosos. Mauricio de Sajonia, que dirigió las tropas francesas en el siglo VIII, asistió a grandes batallas campales y prefería evitarlas:

Nada reduce tanto al enemigo al absurdo como este método, y nada conseguirá que te vaya mejor: los ataques frecuentes y pequeños dispersarán al enemigo hasta que se vea forzado a huir y esconderse de ti.[\[13\]](#)

Emplear ejércitos para ataques ocasionales, asaltos contra los recursos económicos del enemigo, para amenazar o desmoralizar a la población enemiga puede resultar una forma alternativa de coacción frente a la batalla abierta. Más importante, cuando se trataba de obtener el triunfo —por ejemplo, con relación a la Guerra de los Cien Años—, era la necesidad de que «los elementos políticos fueran siempre más significativos que los militares», incluso aunque hubiera estrategias eficientes al mando y después de que se lograra la victoria en una batalla campal.[\[14\]](#) Los ingleses consiguieron muchos aliados en Francia precisamente cuando los franceses intentaban animar a los escoceses para que distrajeran a los ingleses en la isla.

Tal y como sugiere una mirada retrospectiva a la Guerra de los Cien Años, los conflictos podían pasar por distintos estadios pero en ningún caso eran decisivos, porque las disputas que subyacían en el conflicto nunca se acababan de resolver. En este sentido, el papel de la batalla era completamente distinto en esa época respecto de lo que sería en épocas posteriores. Al comentar las consideraciones estratégicas tras una de las batallas más famosas de esa guerra, cuando los ingleses bajo el mando de Enrique V derrotaron a los franceses en Agincourt, en 1415, Jan Willem Honig insiste en que la batalla se entendía de acuerdo con las complejas convenciones de la

época, en la que los asedios, la toma de rehenes, las exigencias políticas e incluso las masacres tenían su lugar y sus convenciones. Ambos bandos se movían dubitativamente hacia la batalla, dando la impresión de que la buscaban y la temían al mismo tiempo, y llevaban a cabo su trabajo conforme a un complejo guion, antes de que los dos ejércitos se enfrentaran definitivamente en un encuentro decisivo. Detrás de toda esta parafernalia, dice Honig, estaba la «mística metafísica» que rodeaba la batalla, porque reflejaba una visión de la guerra como un litigio en el que Dios era el juez y la batalla se entendía tan definitiva como un juicio divino. Se llegaba a este estadio cuando todas las demás formas de disputa se habían agotado.

El resultado era una arriesgada confrontación que se veía atemperada por un temor mutuo y compartido en el que se apelaba a Dios, el juez último y definitivo. Este temor, y la duda con que cualquier buen cristiano medieval observaba la justicia de su causa y la fortaleza de su fe, generaba un incentivo y añadía una serie de convenciones que mantenían la interacción armada entre los oponentes sometida a determinadas convenciones y limitaciones.

Esto significaba que la guerra podía seguir caminos relativamente predecibles y que había maneras más o menos dignas de evitar la batalla frontal. Aún se mantenían las dudas sobre si el contrario seguiría las reglas u ofrecería una interpretación personal de los métodos convencionales, pero en todo caso las normas compartidas influían decisivamente en el conflicto y en la estrategia.^[15] A pesar de todos sus riesgos y peligros, la batalla tenía un papel especial en cuanto que constituía un medio ocasional de resolver disputas dando a ambos contendientes una oportunidad. Tenía forma casi de contrato, de modo que se aceptaba quién era el vencedor y todo lo que la victoria significaba. Entrar en combate requería aceptar que, dado que parecía imposible llegar a un acuerdo pacífico, este era el

mejor modo de resolver la disputa. La batalla era un «ejercicio de armas», una fórmula de violencia consensuada de donde saldría un vencedor. Las batallas se limitaban en tiempo y espacio, se combatía en un campo determinado y en un día prefijado (tensión al amanecer, agotamiento al atardecer). Dados esos límites, los contendientes podían ser sanguinarios y crueles, pero al final unos y otros podían llegar a una conclusión sin someter a mayores desgracias al resto del país. El mínimo preciso para declararse victorioso era permanecer en el campo al concluir el día, y que el enemigo hubiera huido. Una batalla solo podía ser decisiva si ambas partes estaban de acuerdo en quién había vencido y cuál era el valor práctico de dicha victoria. Esto no guardaba relación ni con la digna contención derivada de los códigos aristocráticos de la caballería ni de un concepto relativo a una estrategia limitada, sino que hacía referencia a disposiciones legales. La batalla se consideraba una apuesta que había que pagar. Y por eso precisamente, porque había tanto en juego y la fortuna podía desempeñar un papel tan importante, la decisión de entrar en batalla había que considerarla con mucha cautela.[\[16\]](#)

Maquiavelo

Ahogaré a más marineros que las sirenas;
lanzaré más miradas mortales que el basilisco;
hablaré tan bien como Néstor,
tramaré más argucias que el mismo Ulises,
y, como Sinón, conquistaré otra Troya.
Puedo tener más colores que el camaleón,
cambiar de forma como Proteo a voluntad
y convertir al asesino Maquiavelo en un escolar.[\[17\]](#)

Aunque las normas para un comportamiento aceptable se seguían siempre, ciertamente adoptaban el discurso de su tiempo. Esto contribuye a explicar el tremendo impacto de las violentas declaraciones de Nicolás Maquiavelo cuando trata el tema del comportamiento político y lo basa en el interés particular de los gobernantes. Maquiavelo fue más allá de la tolerancia con las estratagemas y los subterfugios en la guerra para concentrarse en los temas que afectaban a los intereses de los estados. Se sumó a la línea de astucias y embustes que comenzó Ulises. No transcurrió mucho tiempo antes de que el apelativo «maquiavélico» empezara a describir a cualquiera con talento para la manipulación y una inclinación al embuste si con ello conseguía un provecho personal, o para definir a los que están fascinados por el poder para sí mismos más que con las virtudes y los actos nobles que se pueden llevar a cabo gracias al poder. La amoralidad de Maquiavelo fue denunciada por la Iglesia, de modo que «el Maquiavelo», la encarnación de dicha teoría, pudo presentarse casi como un instrumento del demonio (en inglés, Niccolo se transformó en el apodo tradicional de Satanás: «el viejo Nick»). En el duque de Gloucester (luego Ricardo III), cuyas palabras se han citado arriba, Shakespeare presentó a un hombre que se constituía como epítome de los peores defectos de un tipo maquiavélico.

Niccolò Machiavelli (Maquiavelo, en la tradición española) era un burócrata florentino, diplomático, consejero político y un filósofo de los llamados «prácticos». Su libro más famoso, *El príncipe*, se redactó como un manual para gobernantes y le concedió a su autor las credenciales para convertirse en consejero en una época de grandes turbulencias políticas y grandes tragedias en la política de los estados italianos. Hay una urgencia en su prosa que refleja la desesperación de la época y el temor de las consecuencias políticas de la debilidad, por Florencia en particular y por Italia en general, frente a la fortaleza de Francia y España. Por la misma razón,

Maquiavelo también escribió con inteligencia y persuasivamente sobre determinados asuntos militares. Buscaba una fórmula más fiable de adquirir potencia militar basada en el reclutamiento o levas, que pudiera proporcionar una base más sólida desde la cual defender al estado y ampliar su poder. Desafortunadamente, la milicia florentina que él contribuyó a forjar fue derrotada en una batalla contra los españoles en Prato, en 1512. Como ocurrió con Tucídides, el apartamiento de Maquiavelo del gobierno real le permitió tener tiempo para escribir y meditar cómo podía ejercerse el poder.

Su retiro también le proporcionó una perspectiva imparcial, aparte de agudizar su sentido de la diferencia entre el mundo ideal, en el que la verdadera nobleza siempre era recompensada por sus virtudes, y la realidad, bastante menos edificante. El método de Maquiavelo era empírico, y por eso se le considera el padre de las ciencias políticas. Él no creía que estuviera redactando una nueva obra moral, sino más bien una reflexión sobre la moralidad práctica de su época. La supervivencia política dependía de un realismo alejado del sentimentalismo y no de la adecuación a un ideal fantasioso. Esto significaba que había que prestar atención a los conflictos de intereses y a sus posibilidades de resolución, bien mediante la fuerza, bien mediante añagazas. Pero la astucia y el ingenio malicioso no podía generar su propio legado político: la base de los estados todavía descansaba en la bondad de las leyes y en los buenos ejércitos.

El interés de Maquiavelo en la metodología política reflejaba el deseo de responder al mismo reto que estimuló a numerosos estrategas, incluido Sun Tzu: cómo lidiar con enemigos que son más fuertes que tú. Maquiavelo no exageró las posibilidades de la estrategia. Siempre habría riesgos. Así pues, no siempre era posible adivinar cuál podría ser el camino más seguro. Anticipando la resolución minimax que formuló siglos después la teoría de juegos

del siglo xx, el teórico renacentista apuntó que «en la naturaleza de las cosas uno nunca puede intentar escapar a un peligro sin toparse con otro; pero la prudencia consiste en saber cómo reconocer la naturaleza de los distintos peligros y en aceptar el mal menor como la mejor consecuencia».[18] Lo que se pudiera hacer o no... eso dependía siempre de las circunstancias. «La fortuna gobierna una mitad de nuestros actos, pero aun así, permite que la otra mitad, más o menos, quede sometida a nuestro poder y control». Incluso en esta zona de control aparente, sería necesario adaptarse y acomodarse a las circunstancias. El libre albedrío sugiere la posibilidad de ajustar determinados actos a caracteres determinados; Maquiavelo sugería que los acontecimientos formaban el carácter.

El *Arte de la guerra* de Maquiavelo fue el único libro que el autor publicó en vida. Puede que este título fuera en parte la inspiración para designar la obra de Sun Tzu. De hecho, la mayor parte de las disquisiciones sobre el asunto —desde la de Raimundo de Montecuccoli en el siglo xvii a la de Mauricio de Sajonia en el xviii o las del barón de Jomini en el xix— se llamaron así: *Arte de la guerra*. Se trataba de un título genérico, que a menudo remitía a un numeroso grupo de temas técnicos. La contribución de Maquiavelo al género fue extraordinariamente exitosa y fue traducida a varias lenguas. Examinaba el valor de un ejército regular y cómo se podía formular uno, adecuadamente formado, para servir a los verdaderos intereses del estado. Debatió los asuntos prácticos de la época, desde las fortalezas al advenimiento de la pólvora. Como el libro adoptó la fórmula de una conversación entre diversas personas que debaten los temas claves, y como no se puede establecer que uno de ellos represente siempre el pensamiento del propio Maquiavelo, siguen siendo dudosas cuáles son exactamente sus posturas en determinados temas. Pero la amplitud de miras de sus preocupaciones es evidente, sobre todo en lo que concierne a la

importancia de un ejército competente y leal para preservar la seguridad y permitir la maniobrabilidad y libertad del cuerpo diplomático. Entendía que había una relación directa entre la política y la guerra y estableció la importancia de asegurar la completa derrota del enemigo antes de abandonar el campo de batalla, para que no hubiera ninguna posibilidad de recuperación. También entendía que la batalla podía ser un lugar donde la Fortuna pudiera tener mucha más mano de lo deseable, y que por esa razón no era muy partidario de permitirle que tuviera un papel demasiado protagonista. De ahí la necesidad de implicar a todas las fuerzas en la batalla, en vez de formular un compromiso limitado. No resulta sorprendente que también mostrara cierto interés por el engaño, la añagaza y el espionaje, porque de ahí podía sacarse provecho para estar mejor informado que el enemigo, y tal vez optar a la posibilidad de vencer sin que fuera necesario el combate bélico.

Los aspectos más interesantes de su obra, en cualquier caso, tratan menos sobre cómo luchar con un enemigo externo y más de cómo mantener la lealtad y el compromiso interno. Esta preocupación se reflejó en su preferencia por una milicia local en vez de la utilización de soldados profesionales y mercenarios que se movieran solo por dinero. De todos modos, no confiaba mucho en las llamadas al patriotismo, y se fiaba más de la disciplina rigurosa, incluyendo medidas prácticas para asegurar que los desertores no pudieran llevarse sus propiedades. «Convencer o disuadir a los hombres de esto es muy fácil. Porque si las palabras no son suficientes, se debe emplear la autoridad o la fuerza». Convencer a las multitudes era más difícil: tenían que ser persuadidos en masa. Por esta razón, «los grandes capitanes deben ser oradores». Hablando a su ejército, el gran capitán «debe alejar el miedo, inflamar los ánimos, aumentar el tesón, desvelar los engaños, prometer recompensas, mostrar los peligros y el modo de huir de ellos, elevar el espíritu con esperanzas, ruegos, vituperios,

amenazas, y hacer todas esas cosas mediante las cuales las pasiones humanas se aplacan o se inflaman». [19] El tipo de discursos que podría hacer que los hombres desearan entrar en combate debería promover la indignación y la furia hacia los enemigos y conseguir que los soldados se avergonzaran de su timidez o de su cobardía.

En *El príncipe*, Maquiavelo ofrecía algunos consejos, notablemente cínicos, sobre cómo obtener y mantener el poder; aconsejaba estar dispuesto siempre a negociar privadamente cualquier asunto, mientras que públicamente se aparece como un individuo con una integridad más allá de cualquier reproche. El mensaje subyacente era que si uno pretendía ser virtuoso en el mundo y en sus actos... lo pasaría francamente mal. La supervivencia debe ser el objetivo principal; de otro modo, nada se conseguiría. Esto exigía que el príncipe modificara su conducta de acuerdo con las circunstancias cambiantes, incluyendo una cierta disposición a actuar inmoralmente siempre que fuera necesario. En uno de sus pasajes más famosos, Maquiavelo plantea así la cuestión:

¿Qué es mejor: ser más amado que temido, o lo contrario? La respuesta es que a uno le gustaría ser lo uno tanto como lo otro; pero como es difícil que ambas cosas tengan lugar, es mucho mejor sin duda ser más temido que amado, si uno no puede tener ambas cosas. Se puede decir esto de todos los hombres: que son desagradecidos, veleidosos, embusteros y mentirosos, que siempre quieren evitar el peligro y que siempre están dispuestos a aprovecharse de los demás; si los tratas bien, estarán a tu lado. Derramarán su sangre por ti, arriesgaran su dinero, sus vidas, sus hijos, mientras, como he dicho, no corran peligro; pero cuando estés en peligro, se volverán contra ti. [20]

Esta visión negativa de la naturaleza humana era central en la teoría de Maquiavelo. En un momento dado confrontó las lecciones que se podían aprender de las conductas del león y del zorro: el primero representaba la fuerza y el segundo, la astucia. Uno

necesitaba ser un zorro «con el fin de reconocer las trampas, y un león para aterrorizar y espantar a los lobos». Dado que «los hombres son criaturas malvadas que no pueden mantener su palabra, no tienes necesidad de mantener la tuya con ellos». De todos modos, asegura, no conviene que nos descubran cometiendo actos de mala fe. Por eso es importante ser un zorro: «Uno debe saber cómo disfrazar sus actos y ser un gran mentiroso y engañoso. Los hombres son tan simples, y en buena medida criaturas de circunstancias, que el engañoso siempre encontrará a un bobo a quien engañar». En lo posible, lo mejor que puede hacer el príncipe es aparecer ante el mundo como una persona «compasiva, fiel a su palabra, sincera y devota», e incluso actuar así en tanto lo considere prudente y rentable. También podría ser de alguna ayuda que se le viera como un hombre áspero o duro, porque eso contribuiría a mantener el orden, pero que no se le viera como un individuo sin ninguna virtud. «Todo el mundo ve lo que parece que eres, pero pocos saben realmente lo que eres en realidad. (...) La gente común siempre se siente impresionada por las apariencias y los resultados».^[21] La capacidad para engañar —y a una gran escala— era un atributo esencial. En cierta medida, la apariencia de virtuosidad no podía apartarse completamente de la acción práctica. Maquiavelo entendía que para conservar el poder era necesario reducir el uso de la violencia, los métodos crueles, y actuar de un modo más moderado y amable.

Los príncipes, advierte Maquiavelo, deberían evitar concitar el odio y el desprecio. No estaba contra el uso de la crueldad, pero pensaba que solo debería emplearse cuando fuera imprescindible y, en esos casos, «hacerlo de modo definitivo», para que fuera posible «regresar a la bondad anterior». El pensador advertía muy severamente contra ese tipo de crueldad «que, aunque infrecuente al principio, con el paso del tiempo en vez de desaparecer se hace más y más evidente». Estas afirmaciones se basaban en su

conocimiento de la psicología humana. Si el príncipe muestra su rigor al principio, y luego evita que se repita, «podrá mantener a la gente tranquila y ganársela cuando les conceda algunas prebendas». Por otro lado, el príncipe «siempre se verá obligado a tener la daga preparada y a mano, y nunca podrá fiarse de sus súbditos, porque estos, sufriendo continuas y recientes violencias, nunca se sentirán seguros a su lado». Aunque la violencia debería infligirse una sola vez y de modo definitivo, porque «así la gente la olvidará pronto y estará menos resentida», las prebendas pueden dispensarse poco a poco, «porque así les resultarán más agradables».[22] Maquiavelo entendía que incluso aunque el poder se consiguiera por la fuerza y la astucia, y se consolidara con la crueldad, requería actuaciones para asegurarlo y confirmarlo. El menor poder era el que menos se ejercía como tal.

Aunque el término «maquiavélico» se ha convertido en sinónimo de un estratega que se basa en el embuste y la manipulación, la teoría de Maquiavelo estaba realmente muy lejos de mantener ese equilibrio. Entendía que cuanto más se fiaba el príncipe de sus métodos taimados, menos probable resultaba que tuviera éxito. El estratega más listo sería aquel que procurara desarrollar una base para el ejercicio del poder y que fuera más allá de las falsas impresiones y de los castigos violentos, que tuviera por el contrario unas capacidades reales para el mando y el respeto general.

[1]Citado en Everett L. Wheeler, *Stratagem and the Vocabulary of Military Trickery. Mnemoseyne supplement* 108, Nueva York, Brill, 1988; pág. 24.

[2]Ibíd., págs. 14-15.

[3]<http://penelope.uchicago.edu/Thayer/E/Roman/Texts/Frontinus/Strategemata/home.html>.

[4]Lisa Raphals, *Knowing Words: Wisdom and Cunning in the Classical Tradition of China and Greece*, Ithaca, Nueva York, Cornell University Press, 1992; pág. 20.

[5]La primera traducción del Sun Tzu al inglés es de Lionel Giles, en 1910, y sigue siendo un clásico. La traducción de Samuel Griffiths de 1963 contribuyó a popularizar el libro, al tiempo que explicaba parte de las ideas del mundo contemporáneo asiático respecto de la guerra (Nueva York, Oxford University Press, 1963). En los años setenta, la aportación de nuevos materiales hicieron posible una versión más completa. El texto de

Giles puede encontrarse en <http://www.gutenberg.org/etext/132>. Más sobre traducciones al inglés en <http://www.sonshi.com>. (En esp., *Arte de la guerra de Sunzi*, de Laureano Ramírez Bellerín, Madrid, La Esfera de los Libros, 2006).

[6]Jan Willem Honig, introducción a *Sun Tzu, The Art of War*, trad. Frank Giles, Nueva York, Barnes & Noble, 2012; pág. xxi.

[7]François Jullien, *Detour and Access, Strategies of Meaning in China and Greece*, trad. Sophie Hawkes, Nueva York, Zone Books, 2004; págs. 35, 49-50.

[8]Victor Davis Hanson, *The Western Way of War. Infantry Battle in Classical Greece*, Nueva York, Alfred Knopf, 1989.

[9]Al tiempo que reúne todas esas críticas, Jeremy Black cita a John Lynn: «La reivindicación de que el modo de hacer la guerra en Occidente ha sido prácticamente el mismo desde hace 2.500 años es más una fantasía que un hecho. Ninguna teoría global puede abarcar la totalidad de la cultura bélica y combativa de Occidente». J. A. Lyn, *Battle*, Boulder CO, Westview Press, 2003; pág. 25, citado en Jeremy Black, «Determinisms and Other Issues», *The Journal of Military History* 68, núm. 1 (octubre de 2004); págs. 217-232.

[10]Beatrice Heuser, *The Evolution of Strategy*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010; págs. 89-90.

[11]Michael D. Reeve, ed., *Epitoma rei militaris*, Oxford Medieval Texts, Oxford, Oxford University Press, 2004; también en *Roots of Strategy: The Five Greatest Military Classics of All Time*, Harrisburg PA, Stackpole Books, 1985.

[12]Clifford J. Rogers, «The Vegetian "Science of Warfare" in the Middle Ages», *Journal of Medieval Military History* 1 (2003); Stephen Morillo, «Battle Seeking: The Contexts and Limits of Vegetian Strategy», *Journal of Medieval Military History* 1 (2003); págs. 21-41. John Gillingham, «Up with Orthodoxy: In Defense of Vegetian Warfare», *Journal of Medieval Military History* 2 (2004); págs. 149-158.

[13]Heuser, *Evolution of Strategy*; pág. 90

[14]Anne Curry, «The Hundred Years War 1337-1453», en John Andreas Olsen y Colin Gray eds., *The Practice of Strategy: From Alexander the Great to the Present*, Oxford, Oxford University Press, 2011; pág. 100.

[15]Jan Willema Honig, «Reappraising Late Medieval Strategy: The Example of the 1415 Agincourt Campaign», *War in History* 19, núm. 2 (2012); págs. 123-151.

[16]James Q. Whitman, *The Verdict of Battle: The Law of Victory and the Making of Modern War*, Cambridge MA, Harvard University Press, 2012.

[17]William Shakespeare, *Enrique VI*, parte 3, 3, ii

[18]Victoria Kahn, *Machiavellian Rhetoric: From the Counterreformation to Milton*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1994; pág. 40.

[19]Niccolo Machiavelli, *Art of War*, ed. Christopher Lynch, Chicago: University of Chicago Press, 2003; págs. 97-98. Véase también el estudio interpretativo de Lynch y Felix Gilbert, «Machiavelli: The Renaissance of the Art of War», en Peter Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1986. (En esp., Maquiavelo, *Del arte de la guerra*, var. eds.).

[20]Niccolo Machiavelli, *The Prince*, Londres, Penguin Books, 1961; pág. 96. (En esp., Nicolás Maquiavelo, *El príncipe*, var. eds.).

[21]Ibíd., págs. 99-101.

[22]Ibíd., pág. 66.

5. LA ESTRATEGIA DEL DEMONIO

El deseo es una acémila. Si la monta Dios, avanza y camina como Dios quiere; si la monta el diablo, avanza y camina como quiere el diablo. No puede elegir quién la monta (...) y los caballeros luchan por montarla.

Lutero

La influencia de Maquiavelo en el pensamiento político posterior fue muy profunda. Su sincera apreciación de las realidades del poder proporcionaron nuevas formas de hablar de política, bien como una guía para que los gobernantes se preparasen para ser flexibles y adaptables —tal y como él recomendaba—, o entendiéndolo radicalmente como el siniestro y amoral personaje «teatral», el villano llamado Maquiavelo. Un llamativo ejemplo de su influencia en los debates de acción política se encuentra en los escritos de John Milton. En su poema épico *El Paraíso perdido*, publicado en 1667, el Satanás de Milton es la encarnación del maquiavelismo. Evaluar la estrategia de Satanás nos permite considerar los límites y las posibilidades de las cualidades atribuidas y asociadas a Maquiavelo o al maquiavelismo, así como las continuas restricciones impuestas a la libertad estratégica por la presencia de Dios.

El núcleo del proyecto de Milton era reflexionar sobre los temas teológicos más controvertidos relacionados con el libre albedrío tal y como se plantea en la historia de Adán y Eva. Si todo estaba preestablecido, Adán y Eva no tenían nada que decidir ni opinar. El

pecado original, por tanto, no sería culpa suya. Y si era culpa suya, Dios debería tener de todos modos una razón para permitir que ocurriera. Si la elección se establecía entre el bien y el mal, entonces Dios debía de haber creado el mal. Si los seres humanos podían ser tentados, entonces Dios los había creado completamente imperfectos. Y si sus errores eran consecuencia del plan original, ¿merecían ser castigados? Y si no había errores en la creación de los hombres, entonces ¿cómo era posible que pecaran? ¿Y de dónde sacaron la idea o el concepto de pecado? ¿Cómo pudo haber dos pecados (dado que Eva fue la única que realmente fue tentada por la serpiente antes de que convenciera a Adán)? ¿Cuáles eran los motivos de la serpiente?

En *El Paraíso perdido* John Milton intenta dar sentido a todo este caos. En un primer nivel, su historia trata de una rebelión en el seno de un reino, la derrota de los rebeldes y las manipulaciones de los rebeldes para intentar dar la vuelta a su fracaso. En un segundo nivel, el libro trata —tal y como lo expresó Milton en la introducción— de «justificar la actuación de Dios para con el hombre», sobre todo de cómo reconciliar la omnipotencia de Dios con el libre albedrío del hombre. Y en un tercer nivel, el poema trata de las relaciones *muy terrenales* entre los reyes y sus súbditos. Milton escribió en Inglaterra, durante el período llamado de la Restauración de la monarquía, tras la guerra civil, en la que él se había significado como un devoto republicano. Fue una época caracterizada por la sanguinaria eliminación de los disidentes. De hecho, el propio Milton estuvo a punto de ser ejecutado por traición.

El concepto de libre albedrío plantea arduas cuestiones relativas al papel de Dios en los asuntos humanos. Si Dios no interviene en las cosas de los hombres, ¿entonces cuál es el propósito o la razón de las oraciones y el arrepentimiento? Y si interviene, ¿por qué les ocurren desgracias a los hombres buenos? Los teólogos contemporáneos puede que hayan llegado a fórmulas de

compromiso para responder a estas cuestiones, pero en la Europa del siglo XVII, cuando escribía Milton, estos eran asuntos candentes, tanto desde la óptica religiosa como desde la vertiente política.

El siglo comenzó bajo la influencia de un calvinismo rigorista que concedía a Dios tal poder que poco se podía hacer para desbaratar sus deseos. La gracia divina se había repartido por anticipado. Todo tenía sentido y se movía de acuerdo con el gran designio o plan original. «Dios gobierna y ordena todas las cosas», advirtió san Agustín de Hipona. Maneja «los corazones de los hombres para inclinar sus voluntades hacia lo que Él desea». Dios «libre e indefectiblemente ordena lo que debe ocurrir», repetían los calvinistas, sumándose a la tesis agustina. Nada podía suceder que reflejase otra voluntad que no fuera la de Dios. La humanidad solo se limitaba a representar un drama de acuerdo con un guion escrito por Dios en el momento de la Creación, y no había posibilidad de ninguna improvisación ulterior. Todo ello estaba más allá de la comprensión de los simples humanos. Esta perspectiva iba, desde luego, mucho más allá de la idea de «omnipotencia», que simplemente se limitaba a suponer que Dios podía intervenir en los asuntos humanos siempre y cuando decidiera hacerlo, y daba por hecho que la historia estaba escrita y que su curso estaba ordenado y era inalterable. Si todos los acontecimientos estaban predeterminados y las elecciones eran meras ilusiones, entonces la única respuesta era el fatalismo. Cualquier intento de cambiar el curso de la historia era inútil.

Contra los calvinistas, los seguidores de Jacobo Arminio esgrimían que los humanos eran capaces de construir sus propias historias mediante el ejercicio del libre albedrío y que el poder de Dios se manifestaba en los actos de amor en respuesta a la obediencia humana y el arrepentimiento de sus pecados. El Dios de los calvinistas era arbitrario y sus actos no podían explicarse. El Dios de los arminianos permitiría que nadie quedara excluido

arbitrariamente de su gracia e insistía en la capacidad humana para distinguir el bien del mal, y finalmente su capacidad para demostrar su obediencia a Dios.

Para cuando redactó *El Paraíso perdido*, y tras una afiliación inicial al calvinismo, Milton ya se había pasado a los arminianos. Su perspectiva del asunto era que «Dios no había decretado nada ni decidido nada de lo que había dejado en manos de los hombres, porque los hombres tenían libertad para actuar». Mantener la posición contraria, en su opinión, sería absurdo e injusto. Si Dios hacía que «el hombre actuara moralmente bien o mal de acuerdo con sus preferencias, y luego premiara el bien o castigara el mal, el resultado sería que acabarían rebelándose los hombres contra semejante arbitrariedad».[1] La mejor respuesta a este galimatías derivado del Génesis era que sin la existencia del mal no habría modo de comprobar la fe de los humanos y eso les permitiría darse cuenta de la posibilidad de hacer el bien. Milton pone en boca de Dios que este hizo al hombre «justo y recto / capaz de resistir, aunque libre de caer».[2]

Una de las opciones que había de pensar en el mal era asociándolo a la debilidad humana, una constante tendencia a caer en la tentación y a desobedecer conscientemente la palabra de Dios. Otra opción, muy común en la época de Milton, era considerar el mal como una fuerza viva y activa, que deliberadamente intentaba subvertir el orden divino y tentar al hombre. El mal adoptó la personalidad de Satanás, y la serpiente en el Génesis, por tanto, era el mismísimo Satanás disfrazado, aunque en el Génesis no se dice nada que pueda permitir semejante afirmación. En numerosas civilizaciones antiguas las serpientes encarnaron el mal, pero también la fertilidad. Satanás no aparece en la Biblia hasta mucho después y, entonces, no como opuesto a Dios, sino como un ángel leal. Satanás tuvo un papel en la oposición divina y abogó por la confrontación en las disputas contra Dios, pero al final sigue siendo

un ángel leal. El mejor ejemplo de esto se encuentra en el Libro de Job, cuando se le presenta como un ángel que se dedica «a merodear por la tierra y pasearme por ella».[3] Su papel era retar a los hombres en su tendencia al pecado. Es Satanás quien apremia a Dios para que pruebe la fidelidad de Job, y cuando Dios accede a ello, Satanás es el enviado para que convierta la vida de Job en una pesadilla. Sin embargo, Satanás no lo hace porque sea un rebelde, sino como miembro de la corte celestial.

Al final, Satanás actúa no solo como un ángel molesto, sino también como un ángel caído, sobre el que recaen todas las culpas cuando de enemistad y desgracias se trata. La Iglesia primitiva intentó superar la influencia del maniqueísmo (otra religión oriental que explicaba el mundo en términos de contraste entre las fuerzas del bien y del mal), pero su insistencia en que el mal no se había constituido como un ser viviente al final acabó fracasando. La idea de una fuerza demoníaca que constantemente busca apartar a la humanidad de su obediencia a Dios comenzó a tomar forma. La principal diferencia frente a los maniqueos era que al final se trataba de una batalla desigual. El infierno ni siquiera podía ser un santuario en el que Satanás fuera el rey supremo. Dios siempre sería superior. Así pues, el mal podía poner en peligro el mundo, pero también era posible mantenerlo a raya y siempre se le podría vencer.[4] La Biblia se cierra con el libro del Apocalipsis, en el que Satanás representa las fuerzas del mal. Se describe una escena extraordinaria, una guerra celestial entre el arcángel san Miguel y «el dragón», cada cual con su propia cohorte de ángeles. «Y el gran dragón fue derribado, aquella antigua serpiente, que se llama Demonio y Satanás, el que engaña al mundo entero: fue derribado y arrastrado por el polvo, y sus ángeles fueron derribados con él».[5] Los teólogos y especialistas en la Biblia consideran que semejante pasaje es solo una visión de una fabulosa conmoción que tendrá lugar al final de los tiempos. Milton no estaba solo, sin embargo, a la hora de

considerar esta escena precisamente como el principio de los tiempos. Fue la rebelión de Satanás contra Dios la que provocó su exilio en la Tierra, donde se convirtió en un generador de problemas y conflictos, consiguiendo su primera victoria cuando se disfrazó de serpiente y convenció a Eva para que comiera el fruto del Árbol del Conocimiento.

Batallas celestiales

La narración de Milton obtuvo un gran éxito no solo por su maestría con el lenguaje y su sentido del drama, sino también por su firme compromiso con la idea del libre albedrío. Para cuadrar el círculo de la fe, intentó demostrar que el verdadero ejercicio del libre albedrío conduce necesariamente a la decisión de obedecer a Dios absolutamente y sin reservas. Así, aunque Dios permite el libre albedrío, sabe lo que cada hombre decidirá y escogerá. Milton también distinguió entre el desafío a la autoridad de un rey temporal —un acto positivo— y el reto al rey celestial —un acto negativo—. De hecho, la autoridad de un rey temporal necesitaba someterse constantemente a continuos desafíos, porque esa autoridad era a su vez un desafío a la autoridad de Dios. Los argumentos que podrían utilizarse para justificar la desobediencia en un contexto no deberían funcionar en absoluto en el otro. Sin embargo, retóricamente esto no funciona en absoluto, porque los argumentos contra ambos tipos de reyes suenan muy parecidos. Tal y como han observado muchos comentaristas, cuando Satanás plantea el caso contra la obediencia ciega a Dios, Milton le concede los mejores versos. Willian Blake apuntó que Milton pertenecía «al partido del Demonio pero no lo sabía».[6] El retrato que Milton hace de Satanás como líder coincide con el príncipe de Maquiavelo. Satán tiene el carácter justo —una mezcla de valor y astucia— que le permite adaptarse a las

circunstancias cambiantes, tiene la confianza para arrostrar riesgos y es consciente de los valores de la fuerza y la astucia. («Lo mejor para nosotros es / idear un plan perfecto, que mediante engaños o astucias / consiga lo que la fuerza no puede conseguir»).^[7]

La estructura narrativa humaniza a los personajes principales, con el consiguiente efecto de rebajar la figura de Dios y elevar la de Satanás. Milton socava el aura divina y acaba presentando a Dios como un ser defensivo y pedante. Tal y como hemos visto, en el Éxodo Dios podía mentir y manipular, porque eso formaba parte de sus misteriosos métodos, pero su modo de actuar en *El Paraíso perdido* es menos sutil. Satanás se presenta como un personaje más acabado y definido, además de bastante más interesante.^[8] Aunque a veces parece lamentar su estatus perdido, mantiene con firmeza el camino emprendido. Su carácter ambivalente y sus exigencias dan a entender que no siempre fue fácil mantenerlo a raya. Para Milton, Satanás era Maquiavelo, porque utilizaba una retórica fraudulenta y la fuerza para manipular a los ángeles caídos mientras intentaba atribuir al mismo tiempo esas mismas características, precisamente, a Dios.^[9] Satanás adopta las exigencias republicanas de libertad de elección y meritocracia, tal y como se formulaban en la época de Milton, y no se niega a admitir su papel, al tiempo que asegura que el poder de Dios está basado en las coacciones y los embustes.

En *El Paraíso perdido* se desarrollan muchísimos temas e ideas, de los cuales el más importante es el nexo entre los acontecimientos acaecidos al principio de los tiempos y el episodio final de la crucifixión y resurrección de Jesús. Lo único que nos interesa aquí es el conflicto entre Dios y Satanás, y qué puede ofrecernos dicho conflicto respecto de sus respectivos cálculos estratégicos. Hay dos episodios claves en esta historia. En *El Paraíso perdido* no aparecen situados cronológicamente, pero aquí sí los ordenaremos. El primero es la historia de la gran batalla celestial, tal y como Rafael, uno de los ángeles leales a Dios, se la cuenta a Adán, precisamente para

advertirle sobre la naturaleza de Satanás y su tendencia al mal. Desafortunadamente, para cuando Rafael le cuenta esta historia, Eva ya ha caído en la tentación. El segundo episodio, que es la escena de apertura del libro, presenta las deliberaciones entre los seguidores y partidarios de Satanás mientras discuten cómo responder a la derrota sufrida en la primera batalla.

Al principio, según Milton, Satanás —entonces conocido con el nombre de Lucifer— era uno de los grandes ángeles de la corte celestial. La crisis se produjo cuando Dios proclamó que su Hijo iba a ser su igual. Satanás se sintió gravemente ofendido. No se le había informado de este programa y sentía que su posición en la jerarquía estaba siendo socavada. Satán apremió a otros ángeles a unirse a él y a rebelarse: «¿Consentiréis en inclinar vuestra cerviz y preferiréis / doblar vuestras dóciles rodillas?». Inmediatamente después esgrime los argumentos propios de una reclamación política:

Así pues, ¿quién puede por derecho o razón / asumir la monarquía de quienes por derecho / sus iguales son, y aunque menores en poder y esplendor / en libertad iguales? ¿O quién puede dictarnos leyes y edictos, a nosotros, quienes aun sin leyes / no pecamos? Por esto en absoluto puede ser señor nuestro / y pretender que lo adoremos hasta la humillación / de esos títulos imperiales que atestiguan / que fuimos concebidos para gobernar, y no para servir.[\[10\]](#)

Un tercio de los ángeles se pasan al bando de Satanás, y atacan el Cielo. Pero las huestes del Cielo estaban preparadas. Curiosamente, en vez de ser un lugar dedicado a la paz, la belleza y la tranquilidad, el Cielo estaba preparado ya para la batalla y organizado en líneas de combate. Milton había sido admirador de Oliver Cromwell y de su Nuevo Modelo del Ejército, con su nueva organización y su disciplina. Esto al parecer le proporcionó la idea de un Nuevo Modelo Celestial.[\[11\]](#) Esa lucha celestial fue bastante más que un combate cuerpo a cuerpo. Los rebeldes fueron repelidos el

primer día, pero el segundo día pudieron contar con un cañón, aunque a su vez fueron contrarrestados con montañas y colinas que les impidieron acercarse al campo de batalla. El recurso rebelde de la pólvora, un material ligado a la conspiración católica de 1605, no carece de significado. En aquella época se decía que la pólvora era una invención del demonio, pensada para rebajar el honor y la gloria en las batallas.

Dios observó aquel caos y al final decidió intervenir el tercer día. ¿Por qué permitió que ocurriera? La razón era coherente con lo que se solía interpretar en el mensaje elemental de la Sagrada Biblia. Simplemente estaba generando las condiciones en las que toda su gloria y maravilla pudieran apreciarse convenientemente. En este caso, lo que debía llamar la atención sobre todo era el papel de su Hijo. Dios le explicó a su Hijo que todo estaba previsto, y que todo estaba destinado «a que tuya sea la Gloria / de dar fin a esta gran guerra, porque nadie sino Tú / puede terminarla». Le ordenó comandar todas las fuerzas celestiales y mandar a los ángeles rebeldes al infierno. El Hijo acepta el mando de buen grado, demostrando otra vez un claro contraste entre su obediencia y la rebelión de Satanás. Para el Hijo, «la obediencia es la mayor felicidad». Las fuerzas de Satanás se reagrupan, «para pensar algo desesperado». Se preparan para una batalla que saben que será definitiva. El Hijo les dice a sus tropas que se hagan a un lado, porque esa es su batalla: «Contra mí es toda su rabia».[12]

Dejando aparte la estafalaria idea de una guerra civil en el Cielo, el uso de la artillería (de algún modo, el uso de montañas como proyectiles era más lógico), o incluso la tendencia muy terrenal de dejar de luchar durante la noche, la historia añade un extraño aditamento que parece deberse a la inmortalidad de los ángeles de ambos bandos. Ninguna herida resulta fatal, en ningún caso, aunque causan dolor. A pesar de la admiración por las virtudes marciales, Milton también estaba mostrando que algunas cuestiones jamás se

podrían resolver verdaderamente mediante una batalla. Tal vez estaba pensando en la victoria del partido parlamentario en la guerra civil y en la posterior restauración de la monarquía. Incluso en esa contienda celeste, tan particular, fue la fortaleza singular del Hijo, más que el peso de los números, lo que marcó la diferencia.

Pandemónium

Cuando el enemigo es capaz de recuperarse de los golpes iniciales, es difícil alcanzar una derrota definitiva. El hecho de que en la obra de Milton los combatientes sean inmortales añade un rasgo peculiar a este dilema clásico. Al empezar *El Paraíso perdido* los ángeles caídos se reúnen para reagruparse y considerar cuáles han de ser los próximos pasos en su nuevo hogar. A pesar de haber sido expulsados del Cielo, Satanás no se amedrenta. Permanece firme como un decidido oponente de «la tiranía del Cielo». «Aquí al menos seremos libres», afirma desde el infierno, y añade: «¡Mejor reinar en el infierno que ser esclavos en el Cielo!».

En ese momento se establece un debate estratégico en el infierno entre los líderes de los ángeles caídos —Moloch, Belial, Belcebú y el propio Satanás—. El emplazamiento era un lugar especial llamado Pandemónium (literalmente, «la casa de todos los demonios»), donde los rebeldes se reúnen para considerar lo que deben hacer a continuación. Se supone que Dios tenía la posibilidad de evitar sus ataques e incluso causarles más problemas, pero, en vez de eso, decide permitirles que hagan lo que quieran. Satán estaba decidido a sacar a sus camaradas de su desgraciada conciencia de debilidad y a trabajar para contrarrestar todo lo que Dios intentara hacer. «Jamás será nuestra tarea hacer el bien, sino hacer el mal será toda nuestra delicia». Y organiza un gran desfile, con acompañamiento de bandas de música, para animar a sus

huestes y demostrar así que aún son un ejército muy poderoso, mayor aún «que las fuerzas de ambos bandos en la Guerra de Troya, mayor aún que los ejércitos que el rey Arturo o Carlomagno pudieran mandar». Aunque esto tal vez pudiera elevar la moral de sus soldados contra Dios, en ningún caso podía servir como fundamento de una estrategia creíble.[13]

Había en la época de Milton una serie de opciones que podrían servir a cualquier grupo para intentar responder a un fuerte revés. Anthony Jay apuntaba que, «en todos los sentidos, el hecho es que un grupo o corporación debe intentar formular una nueva vía de acción después de sufrir un tremendo varapalo por parte de su principal competidor o después de ser expulsado del mercado en el que sobrevivía».[14] Satanás, que sabía lo que quería, recurrió a una metodología de buenas prácticas y abrió ronda de consultas para pedir consejo y propuestas.

Moloch fue el primero en dar un paso adelante, recomendando enfrentarse a Dios en «batalla campal». Su opción estaba basada en la emoción y el instinto, en la agresión y el fatalismo, al tiempo que se muestra desdeñoso frente al uso de ardides o artimañas: «Por el contrario, elijamos / marchar armados con las llamas del infierno y la furia, todos a una / contra las altas torres del Cielo para rendirlas por la fuerza». Admite, sin embargo, que no puede prometer la victoria, pero al menos sería una manera de vengarse.

Comparado con la brutal agresión que proponía Moloch, Belial ofrece ideas con más realismo, aunque al final muestra su carácter perdedor: «Innoble pereza y desentendida indolencia». Duda de que puedan lograr incluso la venganza. «Las torres del Cielo están plagadas / de vigilantes armados, que convierten cualquier acceso / en una misión imposible». Da una explicación fundamental sobre la inoperatividad tanto de la «fuerza como de la astucia», aunque sus colegas parecen dispuestos a ignorarla. Dios ve «todo y en todas partes», de modo que está viendo y burlándose del congreso

diabólico incluso mientras se está produciendo. La alternativa de Belial era, por tanto, esperar hasta que Dios se aplacara un poco. «Esta es ahora / nuestra condena, y si podemos resistir y soportarla / nuestro supremo enemigo tal vez con el tiempo pueda aplacar / su furia».

Mammón ridiculiza las dos propuestas previas. No siente ningún interés por la guerra ni tiene esperanzas en el perdón divino: «¿Cómo podríamos / mantener la mirada en su presencia, y recibir / la imposición de sus estrictas leyes, para celebrar su reino / con gloriosos himnos, y entonar a su Divinidad / forzados aleluyas, mientras él, envidiado Soberano, lo domina todo?». Su idea era desarrollar todas las posibilidades del infierno: «A esta tierra yerma / no le faltan brillos escondidos, gemas y oro: / ni a nosotros nos faltan destrezas y artes, con las que podemos / levantar nuestra magnificencia: ¿en qué nos podrá superar el Cielo?». Así pues, apremia a los ángeles caídos a «fundar este imperio inferior, que puede prosperar / con el buen gobierno y el largo discurrir del tiempo / emulando en todo lo contrario al Cielo». Como precisamente él había contribuido a la construcción del Pandemónium, las ideas de Mammón gozaban de alguna credibilidad. Por primera vez la audiencia pudo oír algo que le agradaba. Mammón «apenas había concluido cuando un murmullo invadió / toda la asamblea, como cuando las rocas huecas / acogen el sonido de los vientos huracanados».

Pero como cualquier dirigente avisado, Satán había previsto ya la solución antes de que el debate hubiera comenzado. Todo se había estructurado para que saliera la conclusión deseada. Su segundo al mando, Belcebú, «expresó su diabólico consejo, antes advertido / por Satanás y en parte anunciado». Lo primero que hace es socavar la teoría de Mammón al advertir que Dios jamás permitiría que el Infierno se convirtiera en nada parecido al Cielo. Belcebú propone tomar la iniciativa, pero no mediante la estrategia

directa de Moloch. Satanás habla de un «lugar / (si no están equivocados los antiguos y proféticos augurios del Cielo), otro mundo, otro feliz paraje / sede de una nueva raza llamada Hombre». Se suponía que esta nueva raza sería igual o muy semejante a los ángeles, tal vez creada para llenar el hueco que habían dejado los rebeldes exiliados. Este era un buen modo de desafiar a Dios sin los peligros de un asalto directo. Tal vez se podría conseguir que, mediante engaños, los hombres se unieran a la rebelión. Como buen estratega, Satán había identificado una posible explicación para la derrota en el Cielo. Era una simple cuestión numérica. Había casi el doble de ángeles leales que ángeles rebeldes. En vez de intentar revertir la situación de la contienda mediante un asalto directo, lo cual sería desde luego inútil, ¿por qué no intentar mediante añagazas convencer a los hombres para que se unieran a la rebelión? Después de elogiar el discurso de Belcebú, Satanás consiguió que se adoptara dicho plan. Satanás en fin se salió con la suya, aplicando una sencilla estrategia, y se puso manos a la obra. Lo primero que necesitaba era concentrarse en su objetivo. «Debemos poner todos nuestros pensamientos en averiguar / qué criaturas viven allí. Y de qué forma y sustancia están hechas, y qué pueden hacer, y cuáles son sus poderes, / y dónde están sus debilidades, y cómo se les puede atacar mejor, / por la fuerza o mediante actos sutiles...»[15]

Dio siete veces la vuelta al mundo para evitar la vigilancia de los ángeles que custodiaban el Paraíso. Consiguió internarse en el Edén, presentándose ante un guardián como un querubín. Su objetivo era conquistar el Edén y luego colonizarlo con sus ángeles caídos. Pero, al encontrarse con Eva en el Edén, Satanás quedó prendado de su belleza y durante unos instantes fue «estúpidamente bueno, de inquina desarmado, / de astucia, u odio, o envidia, o venganza», hasta que consigue recobrase y recordarse que su objetivo es «el odio, y no el amor». A partir de ese momento piensa en Adán y Eva

desde una perspectiva más cínica, a medida que recuerda su objetivo para establecer con ellos una alianza maligna: «Aliarme contigo es lo que pretendo / y establecer contigo una mutua amistad tan firme y tan segura / que contigo viviré, o tú conmigo / de ahora en adelante».

Disfrazado en forma de serpiente, un ardid que Milton compara con el caballo de Troya, Satán tienta a Eva para que coma la fruta del Árbol del Conocimiento. Satanás explica que él, una alimaña, recibió el don de la palabra después de comerla y que Dios no lo había matado. Más adelante, Eva le dice a Adán que tiene serias dudas de que él hubiera podido descubrir «el engaño de la Serpiente, hablando como hablaba». Y aunque Eva se hubiera percatado de la posibilidad de que las apariencias la engañaran, ¿por qué debería haber sospechado nada? «No había enemistad ninguna entre nosotros: / ¿por qué iba a pretender hacerme mal o buscar mi daño?»[\[16\]](#)

Después de comer el fruto, Eva convenció a Adán para que también lo probara. Esto se convertiría en una especie de prueba para calcular la lealtad de los hombres. Si se ponían del lado de Satanás, el equilibrio de poder podría inclinarse a su favor. Para Adán y Eva fue un momento decisivo. Ya habían perdido la inocencia, y debían elegir. La causa de Satanás quedó definitivamente maltrecha cuando Adán y Eva tomaron su decisión; se arrepintieron y se alinearon con Dios. La profecía del arcángel san Miguel fue: «Así ha de discurrir el mundo: / malvado para los buenos, para los malos benigno, / bajo su propio peso doliéndose», hasta la segunda venida de Jesucristo. La lección, y así lo entendió Adán, era que hay que oponerse siempre a la injusticia y a los malvados, aunque se tengan menos fuerzas, «porque sufriendo por la verdad / es como se alcanza la más alta gloria». Los designios de Dios no siempre se cumplirán siguiendo el camino más obvio. Se

cumplen «mediante pequeños actos / convertidos en gestos heroicos».[\[17\]](#)

Después, un Satanás menos seguro, lejos de sus dominios y de sus seguidores, tuvo sus propios «problemas de conciencia», reconociendo la omnipotencia de Dios y la equivocación de su rebelión, así como el mal que anidaba en su pecho. Su orgullo le impidió contemplar en absoluto la posibilidad de una sumisión. El problema no radicaba en la estrategia que Milton atribuyó a Satanás. Dado que todo el mundo disfrutaba de la inmortalidad, la fuerza bruta nunca fue un aspecto decisivo de la cuestión. Todas las esperanzas de Satanás radicaban en conseguir convencer a los humanos para que se unieran a las filas de los ángeles caídos. En esa estrategia, el engaño era esencial, e inicialmente Satanás tuvo éxito a la hora de conseguir que Adán y Eva dejaran de ser aliados de los ángeles. En lo que fracasó fue en atraerlos a su causa, porque en ese punto Dios contaba con el arma definitiva: su Hijo.

Aunque Milton habla de los sentimientos de libertad —con palabras que bien podría haber usado contra su propio rey— en los discursos satánicos, no necesariamente estaba del lado de los demonios. El Cielo de Milton, aunque un tanto raro en su aparente militarismo, jamás se describe en términos relacionados con la tiranía. Los ángeles obedecen a Dios como resultado de su autoridad intrínseca, más que como consecuencia del temor a un castigo, y a los ángeles individualmente se les concede amplia libertad cuando actúan en nombre de Dios. Se alistan alegre y naturalmente para defender el Cielo frente a los rebeldes. Es más, hay una gran diferencia entre el uso de una fuerte retórica republicana para denunciar a un rey terrenal, que había usurpado el poder de Dios y sin embargo decía ser su representación en el mundo, y la denuncia del propio Dios. En 1609 Jacobo I habló ante el Parlamento y explicó «por qué los reyes se llaman con toda justicia dioses, porque ejercen una especie de reflejo del poder divino en la tierra (...). Los reyes no

solo son los lugartenientes de Dios en la Tierra, y ocupan el trono de Dios, sino que el propio Dios los llama dioses». El proyecto político de Milton desde el principio fue desafiar esa presunción y la exigencia aneja de que desobedecer a un rey era tanto como desobedecer a Dios. Semejante presunción era idólatra. El infierno de Milton era una monarquía en desarrollo, «con políticos realistas, un lenguaje torticero, una retórica perversa, una manipulación política y demagogia».[18] A pesar del lenguaje utilizado por Satanás, como líder rebelde, actúa como un rey supremo una vez que llega al Infierno. Aparece como un gran sultán y se refiere al Pandemónium como «el glorioso trono del Estado Real». Toma el mando como si eso se diera por supuesto. No ofrece a los rebeldes republicanos la posibilidad de dotarse de un gobierno, sino que los obliga a servirle, como un rey usurpador. Su fingido compromiso con los derechos políticos no tiene más credibilidad que la vívida descripción de la vida de una serpiente que le proporcionó a Eva cuando estaba tentándola... o sus otras mentiras imaginativas, en general.

La gran pregunta es por qué Satán creyó en algún momento que podría triunfar. El problema no era la predestinación sino la omnipotencia de Dios y su omnisciencia. Dios no solo tiene un poder superior, sino que tampoco se le puede engañar. Cualquier cosa que se planee, Dios «la ve venir». Como antiguo arcángel que era, Satán «debería haberlo visto venir» también. Por eso es por lo que, a pesar de la apariencia de estar formulado sobre el príncipe ideal de Maquiavelo, el Satán de Milton se queda muy corto en algunos aspectos clave. En la confrontación con Dios comete fallos elementales y carece de la prudencia que Maquiavelo aconsejaba cuando se estaba al frente de un enorme poder. El príncipe de Maquiavelo era «sobre todo, un pragmático». Maquiavelo no admiraba a «aquellos que se oponían a potencias insuperables o persistían en causas perdidas». En *El Paraíso perdido*, Satanás

reconoce que estando en el Cielo infravaloró la fortaleza de Dios, y una vez en el Infierno no se tomó en serio el esfuerzo de considerar la lógica de su rebelión inicial. Se empeñó en una estrategia que ya le había conducido al fracaso, en parte por decir que casi había conseguido tener éxito. No aprendió nada que pudiera haber hecho a Dios verdaderamente vulnerable. Su fanfarronería de que podía vencerlo era, por citar a Riebling, «una farsa de la verdadera sabiduría estratégica». Estaba preparado para utilizar la fuerza o la astucia, pero no para obtener una verdadera ventaja: solo para conseguir una «guerra eterna». Contra un poder omnipotente, apenas sirve de nada el pragmatismo. «Satanás puede parecer un verso suelto, que pretende crear su propio futuro», pero en realidad «no es más que un esclavo de su propia naturaleza».[19]

En la ficción de Milton, el trabajo de Satanás era permitir que Dios consiguiera su objetivo. Satanás no es más que un actor destinado a «compartir un poema con un Dios axiomáticamente omnisciente y omnipotente». Según John Carey, esto significa que «cualquier movimiento hostil que pudiera intentar quedaría automáticamente arruinado en sí mismo. Sin embargo, su función ficcional es precisamente dar pasos y plantear movimientos hostiles: es el demonio, el enemigo».[20] Si, habiendo visto la posibilidad de redención, Satán la hubiera aceptado, el plan no habría funcionado. Pero eso aún dejaba una grieta. Milton proporcionó a Dios un oponente verdaderamente malvado que era lo suficientemente inteligente como para desarrollar un reto lo bastante sólido para demostrar la Gloria de Dios, pero no tan inteligente como para que pudiera llegar a la conclusión de que debería rendirse a la misericordia de Dios. Mediante la exploración de los méritos relativos de la fuerza, la astucia, la conciliación y el fatalismo, *El Paraíso perdido* ilumina los debates sobre estrategia, pero, como ocurre con todos los debates en los que anda enredado Dios, al final toda deliberación resulta fútil y vana. Los actores de estos dramas

podrían actuar para servir a sus propios propósitos solo en la medida en que se ajustan al plan general de Dios.

Los límites de la astucia

Aunque las constantes referencias al engaño en la Biblia no son de ninguna manera completamente desaprobatorias, los taimados ardides de la serpiente, que condenan a la humanidad a tener unos comienzos tan lamentables, no sientan un precedente demasiado alentador. Finalmente Milton confirmará la ligazón entre astucia y maldad, mediante la identificación de la serpiente como Satanás disfrazado. Cuando Milton se refiere a la astucia (*guile*), hace referencia también al engaño, al fraude, a la añagaza y al embuste. Desde una perspectiva estratégica, todas estas cualidades deberían ser preferibles a la violencia —y desde luego a la derrota—, pero semejantes métodos eran subterfugios poco limpios, y por supuesto carentes de cualquier nobleza y valentía. Los que alcanzaban sus objetivos mediante argucias siempre tendrían una mancha en su historial. Incluso en la actualidad es un cumplido describir a una persona diciendo que no tiene doblez. Lo que dice una «persona sin doblez» se puede considerar firme y seguro; no hay necesidad de buscar segundos significados o intenciones ocultas. También hablamos de personas que han sido víctimas del engaño, o engatusadas por un seductor o que se han sentido atraídas por una idea, y nos referimos a acciones que no tienen como fundamento la sensatez o la racionalidad. Un término semejante es artimaña o ardid (*wiles*), que el filósofo Hobbes utilizó como una fórmula para expresar el hecho de «manipular a todas las personas que uno pueda».[21] El Oxford Dictionary asume en su definición los matices reprobables del término: «añagaza artera, astuta y engañosa; artificio taimado, insidioso o subterfugio; estratagema, treta.

Antiguamente, en ocasiones, y en un sentido amplio, engaño, embuste, ilusión».

Las estratagemas, tal y como las definió Frontino, implican embustes, sorpresas, artimañas y un engaño generalizado. Una estratagema también se define como «un artificio o artimaña diseñada para sorprender o vencer al enemigo». En Shakespeare hay ejemplos en los que el recurso de la estratagema aparece como un ardid bastante poco saludable, un modo de obtener un provecho indigno a fuerza de sorprender al enemigo. La alocada sugerencia de *Lear* de llevar a cabo la «delicada estratagema» de «calzar a un ejército de caballos con fieltro» ni siquiera se tuvo en cuenta seriamente. La preferencia por actuar sin trucos ni añagazas aparece más claramente en Enrique V, en donde el rey presume de su victoria conseguida «sin estratagemas», sino más bien «en confrontación abierta y en batalla campal».[22]

Las palabras «conjura» o «complot» (*plot*) también adquirieron connotaciones negativas durante el siglo XVII. Su asociación con maldades peligrosas o planes maliciosos quedó sellada para siempre con motivo de los intentos frustrados de los conspiradores católicos (incluido Guy Fawkes) de volar por los aires el Parlamento, mientras el rey Jacobo lo visitaba el 5 de noviembre de 1605; aquello fue conocido como el Gunpowder Plot (el complot de la pólvora). Dichas palabras, por tanto, asumieron otras connotaciones, como las derivadas de la traición y la conspiración: un plan malicioso, organizado por unos pocos, fundamentado en el secreto, concebido para subvertir el orden establecido. Sin embargo, la etimología de «complot» guarda mucha relación con la de «plan». Originalmente ambas se referían a una zona llana de terreno, luego a la realización de un esquema en una zona de terreno o a un edificio, luego a un esquema para guiar la construcción de un edificio, y finalmente a una serie de medidas adoptadas para alcanzar un cierto objetivo. Un plan se convirtió en una serie de propuestas detalladas sobre cómo

alcanzar un objetivo. Los militares tenían su «plan de ataque» o su «plan de campaña», y estas expresiones variaron desde sus significados originales y literales hasta convertirse en metáforas para designar una ofensiva o el acto de embarcarse en una misión arriesgada en cualquier contexto. Cuando las cosas avanzan progresiva y adecuadamente, se dice que todo sigue «según el plan previsto» o que las cosas van «de acuerdo con el plan». Al final, un plan implica mucho más que un método juicioso de pensar sobre cómo completar alguna tarea difícil o complicada. La palabra «complot», por su parte, se ha metamorfoseado en algo similar, pero bastante menos saludable. La distinción precisa entre ambas voces ya se encontraba en el diccionario del doctor Johnson de 1755. Un plan era un «proyecto», mientras que un complot, aunque era también un «proyecto», era además una «conspiración, una estratagema, un ardid».[23]

Siempre hubo un doble sentido cuando se trataba de engañar, de utilizar ardid, embustes y estratagemas. Contra tu propia gente — con quienes el engaño siempre será mucho más sencillo, porque los conoces y ellos están más dispuestos a confiar en ti—, este tipo de actos era generalmente reprehensible; pero contra los enemigos, podía ser aceptable e incluso admirable si el embuste o el truco era realmente bueno. Cuanto más cercana sea la relación social, más desagradable resultará el intento de explotar dicha relación utilizando los embustes; cuanto más lejana o débil sea la relación, más dificultades habrá para que las añagazas o los embustes tengan éxito. Por otra parte, la confianza en la astucia estaba sujeta a la ley del rendimiento decreciente: una vez que se adquiere cierta fama, los demás pueden empezar a desconfiar de uno. Y, por tanto, los embustes y argucias estarán sometidos a cierta vulnerabilidad en su ejecución o serán descubiertos si el oponente anda vivo y listo. Por todas estas razones, la influencia de la astucia y el embuste ha tendido a ser mayor cuando se trata de negocios o asuntos a

pequeña escala o en el ámbito personal. Es posible engatusar a gobiernos y ejércitos, pero eso siempre es una apuesta arriesgada y puede que los beneficios sean solo temporales o proporcionen una ventaja menguada. Cuando el arte de la guerra se convirtió en un juego de grandes ejércitos con organizaciones complejas, los límites de lo que se podía conseguir mediante las argucias o la astucia quedaron circunscritos a una estrecha parcela. El énfasis de la confrontación se puso entonces en la fuerza.

[1] Dennis Danielson, «Milton's Arminianism and Paradise Lost», en J. Martin Evans, ed., *John Milton: Twentieth-Century Perspectives*, Londres, Routledge, 2002; pág. 127.

[2] John Milton, *Paradise Lost*, ed. Gordon Tesket, Nueva York, WW Norton & Company, 2005; III, vv. 98-99. (En esp., *El Paraíso perdido*, Espasa Clásicos, Madrid, 2009, y otras).

[3] Job 1, 7.

[4] John Carey, «Milton's Satan», en Dennis Danielson, ed., *The Cambridge Companion to Milton*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999; págs. 160-174.

[5] Apocalipsis 12, 7-9.

[6] William Blake, *The Marriage of Heaven and Hell* (1790-1793). (En esp., *Matrimonio del cielo y el infierno. Los cantos de experiencia*. Madrid, Visor, 2003, y otras eds.).

[7] Milton, *El Paraíso perdido* I, vv. 645-647.

[8] Gary D. Hamilton, «Milton's Defensive God: A Reappraisal», *Studies in Philosophy* 69, núm. 1 (enero de 1972); págs. 87-100.

[9] Victoria Ann Kahn, *Machiavellian Rhetoric: From Counter Reformation to Milton*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1994; pág. 209.

[10] Milton, *El Paraíso perdido*, V, vv. 787-788, 794-802.

[11] Amy Boesky, «Milton's Heaven and the Model of the English Utopia», *Studies in English Literature, 1500-1900* 36, núm. 1 (invierno de 1996); págs. 91-110.

[12] Milton, *El Paraíso perdido*, VI, vv. 701-703, 741, 787, 813.

[13] *Ibíd.*, I, vv. 124, 258-259, 263, 159-160.

[14] Antony Jay, *Management and Machiavelli*, Londres, Penguin Books, 1967; pág. 27.

[15] Milton, *El Paraíso perdido*, II, vv. 60-62, 129-130, 190-191, 208-211, 239-244, 269-273, 296-298, 284-286, 379-380, 345-348, 354-358.

[16] *Ibíd.*, IX, vv. 465-475, 375-378, 1149-1152.

[17] *Ibíd.*, XII, vv. 537-551, 569-570.

[18] Barbara Kiefer Lewalski, «Paradise Lost and Milton's Politics», en Evans, ed., *John Milton*; pág. 150.

[19] Barbara Riebling, «Milton on Machiavelli: Representations of the State in Paradise Lost», *Renaissance Quarterly* 49, núm. 3 (otoño de 1996); págs. 573-597.

[20] Carey, «Milton's Satan»; pág. 165.

[21] Hobbes, *Leviatán*, I, xiii.

[22] Charles Edelman, *Shakespeare's Military Language: A Dictionary*, Londres, Athlone Press, 2000; pág. 343.

[23] *A Dictionary of the English Language: A Digital Edition of the 1755 Classic by Samuel Johnson*, ed. Brandi Besalke; <http://johnsonsdictionaryonline.com/>.

Segunda parte. Estrategias militares

6. LA NUEVA CIENCIA DE LA ESTRATEGIA

*Porque he aprendido los progresos de la moderna artillería,
y conozco más tácticas que una novicia en un convento,
en resumen, porque estoy instruido en la estrategia elemental,
por eso soy el mejor capitán general que has visto jamás.
Aunque mi sabiduría militar, aun siendo valiente y aventurero,
se ha quedado trasnochada al comenzar el nuevo siglo.*
Gilbert y Sullivan, *Los piratas de Penzance*

En uno de los números musicales más famosos de su ópera bufa de 1879, Gilbert y Sullivan presentan a su «moderno capitán general» haciendo gala de todos sus conocimientos históricos, clásicos, artísticos y científicos. Solo al final admite que tiene ciertos vacíos en su conocimiento y que estos son muy relevantes en su negociado. Cuando admite que sus conocimientos militares aún no han llegado al siglo XIX, lo que está diciendo que son conocimientos pre-napoleónicos, y por lo tanto pertenecientes a una época completamente diferente e inadecuados para actividades y propósitos más modernos.

Martin van Creveld se ha preguntado si realmente existía la estrategia antes de 1800.^[1] Desde la perspectiva de este libro, por supuesto, la estrategia existe desde el momento en que los primates forman sus primeros grupos sociales. Van Creveld acepta que siempre hubo personas instruidas y con conocimientos sobre cómo conducirse en la guerra y cómo alcanzar la victoria. Los mandos

militares tenían que elaborar su plan para el combate y organizar sus ejércitos en consecuencia. Lo que Van Creveld piensa cuando duda de la capacidad estratégica anterior a 1800 es que hubo un salto cualitativo importantísimo en torno a esa época. Antes de 1800, los servicios de inteligencia y los sistemas de comunicación eran muy lentos y poco fiables. Por esta razón, los generales tenían que estar en la línea del frente —o al menos no muy detrás— con el fin de poder ajustar rápidamente los cambios y variaciones que se produjeran en la batalla. No se atrevían a desarrollar planes de cierta complejidad. Adoptar medidas como dividir el ejército con el fin de atacar al enemigo desde distintas direcciones o mantener un equipo de retaguardia para asegurar el triunfo probablemente eran acciones que causaban mil dolores de cabeza logísticos a los mandos. Los caminos eran terribles y los movimientos de tropas y equipos necesariamente eran muy lentos. Aunque ya no era necesario vivir de la tierra, el apoyo logístico requería que hubiera verdaderos mercados desplazándose en las líneas de suministros. Esto implicaba una grave vulnerabilidad si el enemigo se las arreglaba para cortar las líneas. La mejor opción para coger al enemigo por sorpresa era ejecutar maniobras breves y rápidas, o las marchas nocturnas. Los ejércitos que carecían de compromiso y fe en su misión, y cuyos soldados se sentían tentados con frecuencia a desertar si la comida escaseaba o las condiciones eran demasiado duras, rara vez conseguían el valor y la confianza para mantener largas campañas. La prudencia aconsejaba concentrarse en golpear al enemigo hasta acorralarlo en posiciones en las que probablemente fueran vulnerables o luchar hasta conseguir refuerzos. Todo ello limitaba el impacto de las guerras y mantenía aparentemente estable el equilibrio europeo de poderes. Más adelante, cuando los medios de transporte mejoraron y los territorios se cartografiaron con más precisión, surgió la figura de Napoleón Bonaparte, autoproclamado emperador de Francia. Napoleón encarnó un nuevo modo de

afrontar las guerras: una mezcla de genio individual y una buena capacidad para organizar masas, unidas a unos objetivos desde luego mucho más ambiciosos que los de sus predecesores.

La Revolución francesa de 1789 fue un poderoso foco de irradiación ideológica, innovación y destrucción. Desató fuerzas políticas y sociales que no pudieron reprimirse en su momento y cuyas repercusiones se dejaron sentir en los siglos posteriores. En los temas militares, la Revolución vio el nacimiento de grandes ejércitos populares cuyo impacto aumentó gracias a los medios de transporte que empezaban a evolucionar y que permitían cubrir grandes distancias. Se superaron las limitaciones propias de la guerra de posiciones, ligadas a las querellas particulares entre gobernantes privados y cuya estructura se caracterizaba por las limitaciones logísticas y los ejércitos poco fiables, y comenzó la era de las guerras totales en las que se involucraban naciones enteras. [2] Con Napoleón las guerras se convirtieron en acciones mediante las cuales un estado podía poner en riesgo la mismísima existencia de otro. Las guerras ya no eran una forma elaborada de negociación. Había tanto en juego que ya no cabía el acuerdo y todo contribuía a desatar una lucha a muerte y hasta el final. Las maniobras militares ya no eran rituales —junto con la anécdota de alguna batalla ocasional—, sino preludios de grandes confrontaciones en las que ejércitos enteros podían quedar totalmente destruidos y los estados vencidos podían quedar sometidos.

Esta parte del libro se abre con una introducción sobre el concepto moderno de estrategia y luego se exponen las opiniones de sus dos exponentes máximos: el barón Henri de Jomini y Carl von Clausewitz. Ambos desarrollaron sus ideas en una época de grandes turbulencias políticas, en una época en la que batallas concretas redibujaron los mapas de Europa y se plantearon nuevos retos ante la necesidad de movilizar, motivar, mover y dirigir grandes ejércitos. El foco se concentró en la batalla y en la posibilidad de infligir una

derrota de tal calibre que el enemigo quedara en una posición políticamente desesperada. Fue entonces cuando la idea de la batalla de aniquilación se implantó firmemente en la mentalidad militar. En este proceso se perdió para siempre la idea de batalla como un «hecho de armas» que hasta entonces había sido aceptado por los bandos beligerantes como una forma apropiada de resolución de disputas.

La formulación de la batalla como aniquilación sobrevivió sin problemas durante buena parte del siglo XIX y, teóricamente, solo comenzó a cuestionarse en la segunda mitad de dicha centuria. En todo caso, la idea de mantener semejantes batallas era muy endeble desde el punto de vista del sentido común y sus días estaban contados. Era el producto de un sistema monárquico en el que las causas y las consecuencias de la guerra estaban ligadas sobre todo a los intereses de los gobernantes, tales como la sucesión dinástica o la soberanía sobre determinados territorios concretos, y por lo tanto, de un sistema vulnerable al nacimiento del nacionalismo o del republicanismo. Era parte de un marco normativo que siempre estuvo sujeto a unas leyes no escritas que se llevaban hasta sus últimas consecuencias. En la versión más contenida, la victoria era la consecuencia aceptada tras un día de combates, que podía dejar a un ejército triunfante en el campo de batalla, buscando el botín y desvalijando los cadáveres enemigos. Aún dependía del enemigo el conceder o no la victoria. Ciertas victorias parecían tener más legitimidad que otras; por ejemplo, las que se conseguían sin recurrir a burdos engaños o estratagemas. Pero el soberano supuestamente derrotado podía salir del apuro diciendo que, aunque la retirada había sido necesaria, los oponentes habían tenido más bajas; o que la retirada había resultado muy favorable porque así se podría afrontar una nueva batalla. El vencedor tenía que calcular si se le había hecho al enemigo suficiente daño para obligarlo a negociar y a entrar en razón. Esto dependía en parte de lo que

hubiera en juego, así como de si el enemigo tenía capacidad para rearmarse o si se le podía coaccionar mediante asedios o razias en las zonas rurales que fuera incapaz de impedir o prevenir.

Incluso un oponente severamente golpeado podía encontrar algún modo de mantener la resistencia, reagruparse o conseguir la ayuda de un aliado exterior. Dadas las incertidumbres y las peligrosas variables relacionadas con la guerra, ¿no sería inteligente asumir que el combate no era más que una forma de diplomacia violenta? Y si la guerra estaba condenada a concluir con un acuerdo, ¿por qué no plantear la cuestión en términos diplomáticos antes de derramar sangre, o buscar formas de coacción alternativas —por ejemplo, económica—? Formar alianzas y socavar las del enemigo —evidentemente, cuestiones relativas al arte de gobernar— podría ser muchísimo más importante para la resolución de una guerra que una exhibición de dominio y habilidad militar.

El punto de arranque del discurso estratégico del siglo XIX, en todo caso, era la expectativa de una batalla decisiva —y las excepciones eran escasas— más que la exigencia del arte de gobernar, dentro del cual las batallas pudieran considerarse poco más que una excepción.

La estrategia como profesión y como producto

Si consideramos la estrategia como un procedimiento especial para resolver problemas, tal concepto ha existido desde el principio de los tiempos. Aun cuando la palabra no se utilizara, podemos mirar retrospectivamente y observar cuántos personajes se implicaron en actividades que posteriormente se denominarían estrategia. ¿Acaso el uso concreto de una palabra que designa tal actividad puede marcar alguna diferencia entre su práctica antigua y la actual? Incluso después de que se introdujera el vocablo «estrategia», este

no se utilizó generalizadamente para describir una determinada tarea, ni siquiera la usaban aquellos a los que hoy consideramos consumados estrategas. La diferencia con respecto a la actualidad radica en que su idea de estrategia remitía a un cuerpo general de conocimiento destinado a la ilustración de los dirigentes. El estratega se convirtió después en un profesional especializado que ofrecía sus consejos privados a las élites dirigentes y la estrategia devino en un producto especializado que reflejaba la complejidad de las situaciones en las que los estados y las organizaciones podían encontrarse.

Ya hemos apuntado cuál era el papel del *strategos* en la Atenas del siglo v a. C. Según Edward Luttwak, el equivalente griego y bizantino de nuestra *estrategia* podría haber sido el *strategike episteme* (el conocimiento de los generales) o la *strategon sophia* (la sabiduría de los generales).^[3] Este conocimiento adquiría la forma de compilaciones de estratagemas, como en el *Stategematon*, el título griego de la obra latina de Frontino. Los griegos describieron todo lo que se conocía de la práctica bélica como *taktike techne* (o técnicas tácticas), lo cual incluía lo que nosotros denominamos tácticas así como retórica y diplomacia.

La palabra «estrategia» solo empezó a utilizarse de modo generalizado a principios del siglo XIX. Sus orígenes son un poco anteriores a Napoleón y reflejan la creciente confianza ilustrada en las ciencias empíricas y en la aplicación de la razón. Incluso la guerra, la más caótica de las actividades humanas, podía estudiarse y dirigirse con el mismo espíritu. Este campo de estudio al principio se denominó «táctica», una palabra que durante algún tiempo se refirió al orden, la organización y las maniobras de las tropas. Según Beatrice Heuser, la táctica, definida como «la ciencia de las maniobras militares», puede rastrearse desde el siglo IV a. C. No hubo ninguna definición concreta referida a «estrategia» hasta el escrito anónimo del siglo XVI que la ligaba explícitamente al arte del

mando militar. «Estrategia es el medio mediante el cual un capitán puede defender sus tierras y vencer a sus enemigos». En torno al año 900, el emperador bizantino León VI escribió sobre la *strategía* para utilizar un término general destinado a describir la actividad del *strategos*. Durante algunos siglos, el trabajo de León VI tuvo cierta popularidad, pero cuando un profesor de Cambridge tradujo el texto al latín en 1554, no contando con una palabra latina para «estrategia», empleó la expresión «el arte de los generales» o «el arte de los capitanes».[4]

En 1770, Jacques Antoine Hippolyte, conde de Guibert, publicó su *Essai général de tactique*. Con solo veintisiete años, Guibert era un intelectual francés, precoz y extravagante, que ya había adquirido una importante experiencia militar. Escribió un tratado sistemático sobre ciencia militar que recogía el espíritu de la Ilustración y tuvo una enorme influencia en su momento. El tema principal del tratado era si era posible superar definitivamente la característica irresolución o falta de control sobre el resultado de la contienda, dos elementos típicos de las guerras modernas. La opinión de Guibert era que conseguir un resultado decisivo con un gran ejército masivo requería una cierta habilidad para maniobrar. Distinguía entre «tácticas elementales», que se convirtieron con el tiempo en «táctica», y «grandes tácticas», una expresión que acabó definiendo la «estrategia». Guibert pretendía elaborar una teoría total, elevando la táctica a una ciencia que se pudiera emplear «en todas las épocas, en todos los lugares y con cualquier clase de armas». Su distinción clave era entre los ejércitos de leva y los ejércitos profesionales, y cómo se utilizaban en la guerra.[5] En 1779 se hablaba de «*la stratégique*».[6]

La difusión repentina de la palabra se atribuye, según Heuser, a Paul Gédéon Joly de Maizeroy, cuya traducción del libro de León VI al francés en 1771 tuvo cierta popularidad. Joly de Maizaroy identificaba la «ciencia de los generales» de la que hablaba el

bizantino como una disciplina distinta y diferente con respecto a la esfera —subordinada— de las tácticas. En una nota a pie de página, apuntaba: «La *stratégique* se define propiamente como “el arte del capitán” para manejar y utilizar adecuadamente y con destreza todos los medios del mando militar de que disponga, para mover todos los elementos subordinados y para aplicarlos con éxito». Hacia 1777 apareció la palabra alemana *Strategie* en una traducción de su obra. Joly de Maizeroy describía la estrategia como un arte sublime (un epíteto que también utilizó en su momento Guibert) y que guardaba más relación con la inteligencia y la razón que con unas reglas concretas. Había mucho que analizar al respecto: «Con la idea de organizar planes, la estrategia estudia las relaciones entre el tiempo, las posiciones, los medios y los distintos intereses, y analiza cada factor detenidamente (...) lo cual es tanto como hablar de dialéctica, es decir, razonamientos, que es la facultad más elevada de la mente».^[7] El término comenzaba entonces a adquirir significados más amplios, aportando la idea de pensamiento deliberado y calculado en un terreno que antes se caracterizaba precisamente por su ausencia.

En Gran Bretaña, desde las primeras décadas del siglo XIX, surgió una pléthora de términos: *strategematic*, *strategematical*, *strategematist*, *strategemical*... Todas ellas, aplicadas a un profesional, intentaban recoger la idea de que dicha persona contaba con cierta formación en estrategia y estratagemas. Así, un *strategemitor* sería capaz de idear estratagemas, mientras que la *stratarchy* se referiría al sistema de gobierno en el seno del ejército, en cuya cúspide estaría el mando supremo o comandante. Esta última palabra la utilizó en cierta ocasión el primer ministro británico William Gladstone para referirse a cómo los ejércitos iban más allá de la razón jerárquica al exigir absoluta obediencia a los oficiales superiores. Luego también estaba la *stratarithmetry*, que era una manera de estimar cuántos hombres se podían utilizar en un ejército

o en un grupo de hombres para formar determinada figura geométrica. Para *strategist* existía la alternativa *strategian*, cuyo significado se acercaba bastante a «táctico», aunque no llegó a cuajar.

La distinción entre estrategia y táctica era un asunto de especial relevancia porque era también un medio de distinguir entre los diferentes niveles de mando y de contacto con el enemigo. Así pues, la estrategia era el negociado del comandante en jefe, dedicado a «proyectar y dirigir los movimientos militares más importantes y las operaciones generales de una campaña», mientras que la táctica era «el arte de manejar las fuerzas durante la batalla o ante la inminente presencia del enemigo».[8] La palabra no tardó en extenderse y ampliar su espacio léxico, desde el campo militar a otras áreas diversas, como el comercio, la política o la teología.

La velocidad con la que la palabra «estrategia» adquirió popularidad indica que se comenzó a utilizar sin que hubiera un acuerdo general sobre su definición. Había consenso, eso sí, sobre el hecho de que la estrategia guardaba alguna relación con el mando supremo de un ejército y con respecto a la seguridad de que, al estar vinculada al ámbito militar, también guardaba relación con los asuntos de la guerra. Esto implicaba que la estrategia tenía alguna conexión con muchos aspectos de la esfera militar, más allá de las maniobras a pequeña escala y los enfrentamientos que se podían observar en los niveles más bajos de la cadena de mando. Pero las actividades que se desarrollan en el ámbito de la dirección estratégica también se entendían como actividades decididamente prácticas: era la consecuencia del enorme tamaño de los ejércitos de los nuevos tiempos, las extraordinarias exigencias derivadas de sus movimientos y aprovisionamientos, y los factores que determinarían cómo debería afrontarse el ataque enemigo. Buena parte de todo esto podría ser materia de conocimiento práctico y estar sometida a principios que podrían describirse de un modo sistemático e

instructivo, con abundancia de consideraciones que los mandos más vanguardistas deberían tener en cuenta. No es sorprendente, pues, que la estrategia aparezca asociada íntimamente a la planificación. Los problemas relativos a los suministros y el transporte limitaban lo que podía conseguirse, y los cálculos sobre el armamento y la fortificación influían en las decisiones sobre el despliegue de tropas. En este sentido, la estrategia cubría todos aquellos aspectos de la campaña militar que podían decidirse o estudiarse apropiadamente con antelación.

La mejora de los mapas supuso un enorme avance en la planificación estratégica. El desarrollo de la cartografía significaba que ya era posible considerar cómo llevar a cabo una campaña mediante una planificación concreta y explicitada en unas hojas de papel, representar los campamentos y las líneas de suministro, las posiciones enemigas y las posibles maniobras. Todo había empezado con la reconceptualización de la guerra en términos espaciales que hizo un tal Henry Lloyd, que había abandonado Inglaterra tras su participación en la rebelión jacobita de 1745 y luego había luchado con distintos ejércitos europeos. Habiendo observado que aquellos que abrazaban la profesión de las armas dedicaban «poco o ningún esfuerzo al estudio», proclamó que había identificado los principios fijos e inmutables de la guerra, y que estos realmente solo variaban en su aplicación.^[9] Se asegura que Lloyd tiene en su haber la invención del término «línea de operaciones», que aún se utiliza en la actualidad y que describe el camino de un ejército desde su punto de partida hasta su destino final. Lloyd tuvo una importante influencia en los teóricos militares posteriores, incluido el prusiano Heinrich Dietrich von Bulow, que fue a Francia en 1790 para ver la Revolución de primera mano. Tras haber estudiado los métodos de Napoleón, escribió algunos tratados sobre temas militares, incluida su *Practical Guide to Strategy* en 1805. Estaba entusiasmado con las posibilidades de las representaciones geométricas de los ejércitos en

la disposición y preparación de las batallas. Su confianza en los principios matemáticos lo condujeron a presentar pruebas de cómo podían constituirse los ejércitos y avanzar, de acuerdo con las distancias relativas a su campamento base y los objetivos enemigos. Su punto de vista puede comprenderse mejor a partir de su definición de estrategia como «todos los movimientos fuera del alcance de los cañones enemigos o de su visión»; así pues, la táctica cubriría todo lo que entrara en esos ámbitos.^[10] Sus observaciones sobre la táctica se consideraron bastante meritorias, pero, para gran disgusto suyo, la mayor parte de su descripción del «nuevo sistema de guerra» fue ignorado por los generales prusianos.

Cualquiera que fuera el método científico que se trasladara al campo de batalla, cuando se trataba de decidir cuestiones decisivas e inmediatas, la organización o la acción en la batalla dependía del juicio personal de los generales: quizá se trataba más de una cuestión de personalidad, perspicacia e intuición que de cálculos precisos y planificación. Cuando se entablaba la batalla, la teoría tenía poco que decir, porque entraban en juego muchísimas variables. En este punto, la guerra se convertía en una forma de «arte». La estrategia podía considerarse una cuestión de ciencia, en el sentido de que podía ser sistemática, con fundamento empírico y con un desarrollo lógico, que cubriera todos los aspectos que podían planificarse por anticipado y que estuvieran sujetos al cálculo y la previsión. Como arte, la estrategia guardaba relación con las acciones que decidían los generales más intrépidos y que podían obtener extraordinarios resultados en situaciones poco favorables.

La estrategia de Napoleón

Napoleón prefirió mantener en secreto los aspectos básicos de su metodología y nunca los explicó. El arte de la guerra, decía, era

un asunto simple y de sentido común. Todo era «ejecución (...) y nada de eso tiene que ver con la teoría». La esencia de dicho arte era para él muy simple: «Con un ejército numéricamente inferior», era necesario tener «más fortaleza que el enemigo en el punto en el que se pensara atacar o que se pensara defender». Y cómo conseguir ese talento era un arte que no podía aprenderse «ni en los libros ni en la práctica». Era una cuestión de tener «genio militar» y, por tanto, dependía de la intuición. La contribución de Napoleón a los estudios estratégicos no tuvo mucho que ver con la teoría, sino con la práctica. A nadie se le ocurría un método mejor para ganar guerras que contar con enormes ejércitos.

Napoleón no estaba creando nuevas formas de combate partiendo de cero. Estaba trabajando a partir de los logros de Federico el Grande, el general más admirado de su tiempo. Federico el Grande fue rey de Prusia desde 1740 hasta 1786, y un prolífico escritor y pensador en asuntos relacionados con la guerra. Su éxito fue el resultado de convertir su ejército en un instrumento de respuesta rápida, bien entrenado y unido bajo una severa disciplina. Al principio prefería que sus guerras fueran «cortas y violentas», lo cual requería aceptar la confrontación. Las guerras largas agotaban los recursos de los estados tanto como a los soldados, y el país de Federico era relativamente pobre. La anexión de Silesia, al principio de su reinado, durante la guerra de sucesión austríaca, le granjeó la reputación de genio táctico. Whitman alude a esa campaña como un ejemplo esencial de cómo la «ley de la victoria» puede asegurar la contención, en tanto ambas partes aceptan la batalla como una forma de apuesta. Federico apuntó que las batallas «deciden la fortuna de los estados» y pueden «poner punto final a una disputa que de otro modo jamás se resolvería». Como los reyes no estaban sujetos a «ningún tribunal superior», el combate podía «decidir sobre los derechos» y «juzgar la validez de los argumentos de cada cual».[\[11\]](#)

Con el tiempo, sin embargo, Federico el Grande se mostró más prudente y receloso a entrar en batalla, debido a su dependencia de la fortuna. El éxito podía proceder de la acumulación de pequeñas victorias más que de una gran contienda decisiva. Al contrario que Napoleón, Federico prefería evitar combatir muy lejos de sus propias fronteras, no esperaba destruir al ejército enemigo en la batalla y evitaba los ataques frontales. Su marca táctica distintiva era la «falange oblicua», una maniobra a menudo compleja que requería tropas especialmente disciplinadas. Para llevarla a cabo se necesitaba concentrar las fuerzas contra el flanco más fuerte del enemigo, evitando al mismo tiempo poner en un compromiso al flanco más débil de su propio ejército. Si el enemigo no sucumbía, siempre sería posible una retirada ordenada; si el flanco enemigo avanzaba, el siguiente paso sería proceder a una maniobra envolvente. Federico compartía con Napoleón la habilidad para crear superioridad en el campo de batalla —y esto era lo que los teóricos posteriores celebraban en ambos—, incluso aunque no contaran con una ventaja numérica notable, y dirigirla contra los puntos vulnerables del enemigo.

Siendo un joven oficial, Napoleón también leyó a Guibert y adoptó algunas ideas que posteriormente hizo suyas. Concretamente, apuntó la necesidad de lanzar ataques a los puntos clave en los que se hubiera logrado una cierta superioridad, y la obligación de alcanzar esos puntos con rápidos movimientos. Aunque Guibert había observado que «la hegemonía sobre Europa recaerá sobre aquella nación que (...) posea virtudes varoniles y cree un ejército nacional», nunca consideró que la leva o el reclutamiento forzoso fuera el medio para conseguir semejante fin. Daba por supuesto que los deberes de un ciudadano y de un soldado eran cosas distintas. Como mucho, podía reclutarse una milicia como fuerza defensiva. La verdadera idea sobre la creación de un gran ejército se debe a Lazr Carnot, una figura clave durante la

Revolución francesa, que tuvo una tumultuosa relación con Napoleón, aunque estuvo a su servicio hasta 1815. Fue Carnot quien, como ministro de la Guerra, puso en marcha el reclutamiento para crear la *levée en masse* y convertir su ejército en una formidable organización, entrenada y disciplinada. Carnot también demostró cómo un gran ejército podía utilizarse como aparato ofensivo mediante la técnica de dividirlo en unidades independientes que pudieran moverse con más rapidez que el enemigo, permitiendo ataques contra los flancos y generando oportunidades para cortar las comunicaciones. La mayoría de los generales de Napoleón aprendieron su oficio a las órdenes de Carnot.

La contribución de Napoleón fue descubrir cómo se podía obtener el máximo fruto de un gran ejército. Se había empapado de la sabiduría militar de la Ilustración y aprovechó el sistema creado por Carnot hasta el punto de superar no solo el pensamiento tradicional sobre la guerra, sino también el equilibrio de poder en toda Europa. Su genio no residía en la originalidad o en la novedad de sus ideas sobre estrategia, sino en su modo de interpretarlas en un contexto dado y en la audacia de su ejecución. Siempre se centró en la idea de la batalla definitiva. Estaba dispuesto a asumir la brutalidad intrínseca de la guerra y a procurar que se generara la suficiente violencia concentrada para hacer añicos al ejército enemigo. La derrota del enemigo era una vía hacia el objetivo político. Un enemigo con un ejército roto sería incapaz de resistir las exigencias políticas que se le plantearan. Y puesto que eso exigía una derrota sin paliativos, Napoleón tenía poco interés en las estrategias indirectas. Cuando encontraba un punto débil, un contingente extra se abalanzaba contra él. Luego podían avanzar contra el enemigo desde la retaguardia o hacia los flancos. Semejante estrategia exigía correr algunos riesgos, por ejemplo, asumiendo vulnerabilidades en la propia retaguardia o en los flancos cuando se concentraban fuerzas en un solo punto. Pero Napoleón no

era un temerario. Esperaba hasta el momento justo para efectuar sus movimientos. Dado que ponía énfasis y prioridad en el hecho de asegurarse de que contaba con una fuerza superior, sus grandes batallas a menudo se celebraron en lugares perdidos y retirados donde veía la posibilidad de dar el golpe al tiempo que garantizaba su superioridad y una indecible violencia. Al unir en una sola persona la autoridad política y militar, Napoleón también estaba en disposición de actuar con audacia sin hacer demasiadas consultas. Su optimismo, su confianza en sí mismo y la extraordinaria retahíla de victorias le granjearon la lealtad de sus tropas y mantuvo a raya y temerosos a sus enemigos. Todo ello generaba una sensación de invencibilidad que él siempre estuvo dispuesto a aprovechar.

Napoleón nunca se decidió a escribir una visión de conjunto sobre su idea de la guerra. No escribió nada sobre estrategia, aunque con frecuencia se refería a los «aspectos más elevados de la guerra». Sus puntos de vista quedaron fijados en una serie de máximas. Con frecuencia no son más que reflexiones prácticas sobre los problemas comunes de la milicia en su tiempo y carece de la perspectiva universalizadora de los escritos del Sun Tzu. Sin embargo, captan la esencia de su visión del tema: propone ocuparse de mantener la superioridad en los momentos cruciales («Dios está del lado de los ejércitos más fuertes»), abatir al enemigo destruyendo sus ejércitos; considerar la estrategia como «el arte de utilizar el tiempo y el espacio»; utilizar el tiempo para incrementar la fuerza cuando se está en una posición de debilidad; y compensar la inferioridad física con una mayor resolución, coraje y perseverancia («La moral tiene con respecto a lo físico un valor de tres a uno»). Muchas de sus máximas giran en torno a la necesidad de comprender y estudiar al enemigo; si se lucha con frecuencia contra un enemigo, «acabarás enseñándole tu arte de guerra»; nunca hay que hacer lo que el enemigo desea que hagas, «y solo por una razón: porque es lo que quiere»; y nunca hay que interrumpir al

enemigo cuando está cometiendo un error; siempre hay que mostrar confianza, porque uno puede ver sus propios problemas, pero jamás mostrárselos al enemigo.[\[12\]](#)

Borodino

Ahora nos ocuparemos de una batalla que no resultó en un triunfo extraordinario ni en una derrota sustancial, pero que adquirió cierta importancia porque despertó serias dudas respecto de los métodos de Napoléon. La batalla de Borodino, a unas ochenta millas de Moscú, tuvo consecuencias fatídicas. Los ejércitos de Francia y de Rusia se enfrentaron el 7 de septiembre de 1812 y en el combate participaron alrededor de 250.000 hombres. De ellos, casi setenta mil cayeron muertos, heridos o fueron capturados. Aunque los franceses consiguieron vencer, los rusos en ningún momento se consideraron derrotados. Tras la batalla de Borodino se ocupó Moscú, pero los rusos se negaron a aceptar las capitulaciones y Napoleón se vio en la tesitura de no poder mantener a su ejército en aquellas lejanas tierras durante mucho más tiempo. Tras cinco semanas, comenzó la famosa y agónica retirada de Moscú.

No era que Napoleón careciera de un estrategia cuando comenzó la campaña de Rusia en el verano de 1812. Lo único que intentó fue sostener su experiencia práctica de mantener al enemigo expectante, intentando encontrar un punto para concentrar toda su superioridad y, entonces, atacar. Una vez que las fuerzas rusas quedaron destruidas, pudo presentar sus propios términos de capitulación al zar Alejandro. Para conseguir que la guerra fuera corta y evitar la congestión de su ejército en tierras rusas, su intención fue siempre combatir en las regiones fronterizas. Confiaba en la derrota de los ejércitos rusos, y presumía de haber logrado asombrosas victorias, como la de Austerlitz en 1805. El liderazgo

militar de los rusos había sido pésimo, en términos generales, y Napoleón daba por sentado que la cobarde aristocracia rusa obligaría al zar a ceder, una vez que la superioridad francesa se había revelado muy clara.

El zar Alejandro tenía una estrategia muy distinta, aunque políticamente dudosa. Había tendido en Francia una excelente red de inteligencia. Alejandro sabía desde 1810 que la guerra era prácticamente inevitable. Esto le permitió tener tiempo para pensar cuál podría ser la respuesta y para hacer los preparativos necesarios: lo que consiguió fue tener una imagen clara de las debilidades de Rusia, incluida una terrible falta de aliados fiables. Una opción era luchar contra los franceses en la primera ocasión que se presentara, antes de que estos pudieran avanzar sobre la sagrada tierra rusa, confiando en la superioridad espiritual de las tropas de Moscú y lo que se pudiera conseguir al coger a los franceses desprevenidos. Pero Alejandro sabía que los números no le favorecían y vio que era muy peligroso enfrentar sus principales ejércitos, sin reservas, a los ejércitos franceses, bien formados y con buenas líneas de suministros. Una derrota rápida dejaría al país desprotegido. Estas ideas le obligaron a desarrollar una estrategia defensiva, aunque esto pudiera significar que tendría que verse obligado a renunciar a una alianza. Austria y Prusia eran reacias a unirse a una coalición antifrancesa con una Rusia que estaba planeando retirarse, pero Alejandro tampoco confiaba mucho en ellas, ni aunque hubiera decidido embarcarse en una estrategia ofensiva. Y lo que es más importante, entendió que Napoleón quería una batalla cuanto antes. Si eso era lo que quería, eso sería exactamente lo que *no* tendría.

Por lo tanto, el plan de Rusia fue irse retirando, para vergüenza de muchos oficiales veteranos cuyos instintos eran ofensivos. Al cambiar espacio por tiempo, los rusos ganaron fuerza. Mientras los franceses avanzaban y se alejaban de sus líneas de suministro, los rusos cada vez estaban más cerca de las suyas. Y como el sistema

estratégico de Napoleón dependía de las grandes batallas y de victorias rápidas, los rusos decidieron retirarse, llevar a cabo incursiones contra las comunicaciones enemigas con la caballería ligera, muy superior a la francesa, e intentar desgastar a las tropas francesas. «Tenemos que evitar como sea entrar en grandes batallas hasta que estemos junto a nuestras líneas de suministros».[\[13\]](#)

Los rusos sabían lo que tenían que hacer, pero no tenían un verdadero plan de retirada. Esta dependía de cuándo y cómo hiciera Napoleón sus primeros movimientos. Cuando se produjeron, la retirada se llevó a cabo con un cierto grado de improvisación, pero consiguió evitar el avance de Napoleón. El emperador corso estaba preparado para una batalla inmediata, pero no para un largo avance en las desoladas llanuras de Rusia y con un tiempo inclemente. Cuando Napoleón por fin dio alcance a los rusos y pudo plantearles batalla, sus hombres y sus caballos estaban agotados. Solo cuando tuvo Moscú a la vista pensó que al fin podría disputar la batalla que tanto deseaba. A pesar de tener a su ejército exhausto y mermado, Napoleón siguió con su plan inicial, dando por supuesto que los rusos no rendirían Moscú sin luchar.

Al frente de las tropas rusas se encontraba el general Mijaíl Kutúzov, un perspicaz oficial, con buena intuición para entender a los soldados comunes y al pueblo ruso, así como con una considerable experiencia bélica. Pero para entonces Kutúzov ya tenía sesenta y cinco años, estaba física y mentalmente en horas bajas y rodeado de aduladores. Cuando comenzó la batalla, sus órdenes de despliegue y sus disposiciones fueron caóticas: delegó sus poderes de mando en generales subordinados para que actuaran según se dieran las circunstancias. Su pasividad dio la impresión de que no tenía ni idea de lo que estaba ocurriendo o de lo que iba a ocurrir a continuación.

Sin embargo, la revelación en Borodino fue comprobar hasta qué punto estaba errado Napoleón y hasta qué punto despreció sus propias consignas. El avance por tierras rusas había puesto a

prueba, hasta límites insospechados y a costa de un enorme esfuerzo, a hombres y materiales. Para cuando se desencadenó la batalla, la Grand Armée ya había perdido a un tercio de los 450.000 hombres que comenzaron la aventura, y eso sin haber empezado siquiera la lucha. Aunque se habla mucho del terrible impacto del invierno ruso cuando comenzó la retirada desde Moscú, el daño principal y crítico lo causó el verano ruso. Los rusos disfrutaban de una teórica ventaja numérica cuando se desencadenó la batalla, aunque dicha ventaja se evaporó cuando alrededor de 31.000 milicianos rusos sin apenas armas y con escasa formación fueron eliminados, lo cual dejaba a unos 130.000 franceses frente a unos 125.000 rusos.[\[14\]](#) Por su parte, el mismo emperador corso había engordado lastimosamente, había disfrutado de la buena vida hasta el exceso y había perdido la energía de sus primeros años. El día de la batalla, además, se encontraba enfermo, con fiebre y una dolorosa imposibilidad de orinar. Apenas se podía considerar que estuviera al mando de sus tropas.

Los generales subordinados de Napoleón dirigieron la batalla casi independientemente y sin la cohesión que el emperador había impuesto antaño. En vez de dirigir sus fuerzas contra una línea de ataque concreta, se dieron una serie de ataques descoordinados contra las posiciones rusas. Aunque su capacidad de fuego era superior y perforó las defensas rusas, el enemigo se defendió con inusitada tenacidad y no se rindió... para gran consternación de Napoleón. Cuando era posible avanzar, se ponía nervioso, y se preocupaba por los aspectos prácticos del combate cuando le proponían maniobras audaces. Con una parte muy pequeña de su ejército reservada para el crítico momento, se negó a emplear a la Guardia Imperial con el pretexto de que, si lo hacía, tendría pocos efectivos para la siguiente batalla.

En las batallas anteriores su presencia había sido decisiva y evidente, cabalgando de un lado a otro para dar órdenes y

comprobar la situación en el frente y para arengar a sus tropas. Aquel día parecía ausente. Un oficial francés, viendo la indecisión del emperador frente a los contradictorios informes sobre la fortaleza rusa, hablaba del «rostro doliente y abatido de Napoleón, con sus rasgos hundidos, y una mirada turbia; daba sus órdenes lánguidamente, en medio del ruido ensordecedor de la guerra, a los cuales permanecía completamente indiferente». Mikaberidze añade que Napoleón estaba «irreconocible, y su letargo pudo haber sido el factor decisivo de la batalla, porque rechazó las propuestas que podrían haberle conducido a la victoria».[15]

El emperador se consoló con el hecho de que al final del día había ocupado el campo de batalla y había infligido un daño al enemigo mucho mayor que el que había sufrido. Pero el ejército ruso no estaba aniquilado, y los que no habían muerto o estaban heridos consiguieron huir. Napoleón esperaba tener muchos prisioneros, pero el botín de hombres fue realmente pequeño. Después de aquello, Napoleón carecía de capacidad para acabar con los rusos en otra batalla. Un país enorme con una enorme población podía asumir perfectamente todas aquellas pérdidas.

Kutúzov se las arregló para retirar sus fuerzas ordenadamente. Su decisión más importante, absolutamente crítica, fue animar a Napoleón a entrar en Moscú en vez de enfrentarse a su ejército con el fin de infligir lo que podría haber sido una derrota decisiva. Tal no había sido el plan inicial. Antes de Borodino, el general se había negado a la idea de que Moscú fuera simplemente otra ciudad más que podría ser sacrificada por un bien mayor: salvar el imperio ruso. Ahora Kutúzov reconocía que ya no podía salvar ni Moscú ni su ejército, y que si perdía a su ejército, entonces también se perdería Moscú. Dijo que «Napoleón es como un torrente que somos incapaces de detener. Moscú será la esponja que lo absorba». Napoleón se dejó absorber. Cuando la ciudad estaba siendo ocupada, comenzaron los disparos y, al final, dos tercios de la urbe

quedaron destruidos. Napoleón esperaba que el zar suplicara la paz. Pronto se percató de que los rusos ni querían entablar otra batalla ni querían negociar un acuerdo, que estaba atascado, incapaz de mantener a su ejército e incapaz de evitarles el hambre y el frío. No tenía más remedio que ponerse en camino y regresar a Francia. El regreso a casa fue amargo y angustioso. Cuando los rusos al final se decidieron a perseguirlos, el zar se percató del objetivo final de su estrategia: conseguir resucitar la coalición antinapoleónica en Europa.

Después de esta debacle y un primer exilio, Napoleón llevó a cabo un posterior intento por alcanzar la gloria, que acabó sepultado en Waterloo en 1815. Aquel señor de la guerra había sido derrotado, y todos los que escribían manuales se entregaron a ponderar no solo las razones de sus éxitos primeros, sino también las causas de su derrota final. De momento, durante la campaña rusa, aunque en papeles menores, hubo dos grandes teóricos de la guerra del siglo XIX: Carl von Clausewitz y el barón Antoine Henri de Jomini.

[1]Martin van Creveld, *Command in War*, Harvard, Harvard University Press, 1985; pág. 18.

[2]R. R. Palmer, «Frederick the Great, Guibert, Bulow: From Dynastic to National War», en Peter Paret, Gordon A. Craig y Felix Gilbert, eds., *Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1986; pág. 91.

[3]Edward Luttwak, *Strategy*, Harvard, Harvard University Press, 1987; págs. 239-240.

[4]Beatrice Heuser, *The Strategy Makers: Thoughts on War and Society from Machiavelli to Clausewitz*, Santa Bárbara CA, Praeger, 2009; págs. 1-2; Beatrice Heuser, *The Evolution of Strategy*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010; págs. 4-5.

[5]Azar Gat, *The Origins of Military Thought: From the Enlightenment to Clausewitz*, Oxford, Oxford University Press, 1989; capítulo 2. Véase también R. R. Palmer, «Frederick the Great, Guibert, Bülow: From Dynastic to National War», en Paret *et al.*, *Makers of Modern Strategy*.

[6]Palmer, «Frederick the Great»; pág. 107.

[7]Heuser, *The Strategy Makers*, 3; Hew Strachan, «The Lost Meaning of Strategy», *Survival* 47, núm. 3 (agosto de 2005), pág. 35; J.-P. Charnay, en André Corvisier, ed., *A Dictionary of Military History and the Art of War*, ed. ingl., de John Childs, Oxford, Blackwell, 1994; pág. 769.

[8]Todas las definiciones proceden del *Oxford English Dictionary*.

[9]De «The History of the Late War in Germany» (1766), citado por Michael Howard, *Studies in War & Peace*, Londres, Temple Smith, 1970; pág. 21.

[10]Peter Paret, *Clausewitz and the State: The Man, His Theories and His Times*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1983; pág. 91.

[11]Whitman, *The Verdict of Battle*, 155. «The Instruction of Fredrick the Great for His Generals, 1747», se encuentra en *Roots of Strategy: The Five Greatest Military Classics of All Time*, Harrisburg PA, Stackpole Books, 1985.

[12]*Napoleon's Military Maxims*, ed. y anot. William E. Cairnes, Nueva York, Dover Publications, 2004.

[13]General de división Petr Chukevich, citado en Dominic Lieven, *Russia Against Napoleon: The Battle for Europe 1807-1814*, Londres, Allen Lane, 2009; pág. 131.

[14]Lieven, *Russia Against Napoleon*; pág. 198.

[15]Alexander Mikaberidze, *The Battle of Borodino: Napoleon Against Kutuzov*, Londres, Pen & Sword, 2007; págs. 161 y 162.

7. CLAUSEWITZ

La guerra no es un ejercicio de voluntad que afecte a sujetos inanimados, como ocurre con las artes mecánicas, o que afecte a los seres animados pero pasivos y complacientes, como es el caso de la mente humana y las emociones en las bellas artes. En la guerra, la voluntad afecta a un sujeto animado que tiene reacciones.

CLAUSEWITZ, *De la guerra*

Carl von Clausewitz, nacido en 1780, adquirió buena parte de su talento militar en el ejército prusiano, sobre todo cuando fracasó a la hora de detener al imponente ejército de Napoleón. Desanimado ante la cobarde sumisión con respecto a la victoriosa Francia, Clausewitz se unió al ejército ruso (de ahí su presencia en Borodino) antes de regresar al ejército prusiano para la campaña que culminó en Waterloo y la derrota final de Bonaparte. Igual que la mayor parte de la clase militar europea, también él se había quedado hipnotizado con Napoleón. En 1812 tuvo ocasión de ver muy de cerca la falibilidad de aquel gran hombre: su pérdida del instinto asesino en el crítico momento, las limitaciones del genio. Clausewitz escribió un informe completo de la campaña, aunque su propio papel —en dicho documento— quedara malparado por la derrota rusa. Contribuyó a organizar la Convención de Tauroggen, donde el contingente prusiano que se había visto obligado a marchar junto a Napoleón regresó al lado ruso.

Clausewitz no pensaba en Borodino como un clásico de la estrategia. En toda la batalla no encontraba «ni un mínimo rastro de

arte bélico o inteligencia superior»; el resultado era la consecuencia «menos de una decisión cuidadosamente tomada que de la indecisión y las circunstancias». Su conclusión inicial, y desde luego bastante razonable, era que la «vastedad» de Rusia hizo imposible «abarcarla y ocuparla estratégicamente». «Un enorme país civilizado de Europa» no podía «conquistarse sin la ayuda de una revuelta interna».[1] Posteriormente fue más duro con Napoleón por no haber acabado con el ejército ruso y describió Borodino como una batalla «que nunca se llevó a cabo realmente».[2] Ambos juicios tenían importantes implicaciones: la primera era que el grado de apoyo popular para con el estado es de capital importancia cuando se trata de afrontar amenazas externas; la segunda, que una victoria que no deja al enemigo mortalmente herido solo tiene un valor limitado.

La reputación militar de Clausewitz en Prusia fue modesta, y cuando se le envió a dirigir la escuela militar, tal cargo tuvo más que ver con una capacitación administrativa que con sus conocimientos estratégicos. No fue profesor, pero tuvo tiempo para recopilar sus ideas respecto de ese período bélico, importantísimo y transformador, y reunir las en una obra maestra: *De la guerra*.

La tendencia de la guerra hacia lo sublime deslumbró y asombró al joven Clausewitz. El Clausewitz maduro, por el contrario, apreciaba las razones por las que las guerras en la práctica tienen poco que ver con la sublimidad y, tanto en la época prenapoleónica como la posnapoleónica, las guerras pueden dirimirse por razones mucho más modestas que la supervivencia de los estados, por ejemplo. Fue esto lo que le obligó a tomar la decisión de embarcarse en una completa revisión de su texto, un proyecto que solo había completado en parte cuando murió. Según ciertas interpretaciones, esa revelación se produjo gradualmente; según otras opiniones, 1827 fue el momento de crisis en el que se dio cuenta de que su teoría de la guerra era incapaz de mostrar claramente las diferentes

formas en que se desarrollaban las contiendas en realidad.[3] Aún estaba en proceso de revisión de *De la guerra* cuando fue atacado por el cólera en 1832. Su viuda hizo todo lo que pudo para publicar el libro, pero la versión final inevitablemente dejó a los comentaristas preguntándose qué podría haber sido del texto si Clausewitz hubiera vivido para completar su obra tal y como deseaba.

Jomini

Mientras Clausewitz estaba procurando aconsejar a los rusos en 1812, Jomini estaba en el lado de los franceses. En la retirada de Moscú, perdió sus documentos al cruzar un río, cuando los últimos contingentes franceses se veían acosados por los partisanos rusos. Aunque Clausewitz se considera ahora el teórico más importante y a Jomini casi nadie lo lee, fue Jomini a quien se le consideró durante mucho tiempo el intérprete más destacado del método napoleónico. Se decía que Napoleón había apuntado en alguna ocasión que Jomini había desvelado los secretos más íntimos de su estrategia. Desde luego, basándose en sus observaciones del genio, Jomini se atribuyó el mérito de haber desvelado los principios básicos del arte de la guerra. Esto le valió «el dudoso título de fundador de la estrategia moderna».[4]

Jomini nació en Suiza en 1779. Aunque empezó a trabajar como banquero en París, se unió al ejército francés en 1797 y estuvo bajo el patronazgo del entonces general y luego mariscal Michel Ney. Jomini escribió un tratado sobre las campañas de Federico el Grande en 1803. Esta obra contiene todas las ideas fundamentales que el teórico mantuvo hasta su muerte en 1869, a la edad de noventa años. Estuvo en los gabinetes de Napoleón y de Ney, pero fue un ególatra consumado y un dimisionario en serie. En 1813 ya había

conseguido ascender hasta convertirse en jefe del gabinete privado de Ney, pero, tras serle denegada la promoción a general de división, ofreció sus servicios a Rusia, donde llegó a ostentar el cargo de general. Sus ideas esenciales se publicaron en su *Arte de la guerra* (que siempre es un título llamativo), que salió a la venta por primera vez en 1830 y luego, revisadas, en 1838.^[5] Su libro se ha descrito como «el manual militar más importante del siglo XIX».^[6] Extrayendo los principios inamovibles de la estrategia, Jomini procuró «que el aprendizaje fuera más fácil, los juicios operativos más profundos y los errores menos frecuentes». *El arte de la guerra* se editó en innumerables ocasiones. Esto significaba que los ejércitos enfrentados podían estar siguiendo perfectamente los mismos preceptos, de modo que los consejos se neutralizarían mutuamente, a menos que una de las partes intentara aprovecharse de la situación rompiendo las normas descritas por Jomini.

Para Jomini la estrategia era la esfera de actividad que había entre la política, donde se tomaba la decisión de contra quién luchar, y la táctica, que se encontraba en el ámbito del combate real. Al decir que la estrategia era el arte de hacer la guerra sobre el mapa, demostraba estar interesado en cómo el teatro de operaciones se concebía como un todo en la mente del general y cómo se formulaban los movimientos contra el enemigo, al tiempo que se adquiría ventaja sobre el terreno gracias a la moderna cartografía. «La estrategia decide dónde actuar; la logística traslada las tropas hasta ese punto; la táctica general decide el modo de ejecutar la acción y el uso de las tropas».^[7]

Tanto la política como la táctica se gobernaban por diferentes principios, y Jomini —sorprendentemente— no parecía tener mucho que decir al respecto. Según John Shy, el único aspecto de la guerra «que verdaderamente le interesaba atañía al comandante supremo, el Federico o Napoleón de turno que jugaba la gran partida sangrienta, aquel cuyo extraordinario intelecto y voluntad dominaba

a los hombres que le servían y los utilizaba para derrotar a sus enemigos». Los ejércitos de Jomini aparecen como «masas de hombres sin rostro, armados y alimentados mediante procedimientos misteriosos». Sus generales muestran su grandeza mediante ejércitos masivos que se despliegan contra las tropas de un enemigo más débil en un momento decisivo.[8] Tanto Federico el Grande como Napoleón habían demostrado la importancia de seguir ese principio esencial, aunque no fuera en absoluto fácil de aplicar. Centrarse en un solo punto, olvidándose del resto, y dejar los flancos propios en una situación de vulnerabilidad requería un grado notable de audacia y una enorme capacidad para sobrellevar los riesgos. Tenía que encontrarse la manera de averiguar cuál era el principal punto débil del enemigo, donde debía emplearse todo el ejército.

El truco de Jomini consistió en no citar los casos históricos que no se adecuaban a sus preceptos. También dio por sentado que dos unidades militares de tamaño equivalente eran esencialmente iguales independientemente de su armamento, instrucción, disciplina, suministros y motivación. Así pues, la estrategia era solo importante en tanto atañía a la categoría y cualidades de los generales, porque eran sus decisiones las que al final marcarían la diferencia. Por eso podía concebir la estrategia como una serie de principios eternos e inalterables, lo cual le obligó a afirmar durante toda su larga vida que los grandes asuntos materiales, como el uso de los ferrocarriles, eran cuestiones de simple detalle. Si los principios de la estrategia eran realmente atemporales e inalterables, ¿por qué Napoleón supuso una revelación tan importante? La respuesta de Jomini era que la creciente madurez en el pensamiento militar significaba que los principios estaban siendo conocidos y aplicados adecuadamente.[9] No fue el único ni el último en usar este argumento.

Antes de que Jomini se pasara de moda en el siglo xx, fue la principal referencia para cualquier aspirante a estrategia y un modelo

de lucidez e inteligencia. Puede que Jomini no siempre fuera una lectura brillante, pero era mucho más fácil de entender que Clausewitz.

La relación entre ambos fue compleja. Clausewitz, más joven, obviamente toma prestadas muchas ideas de Jomini, y la segunda edición del *Arte de la guerra* tiene muy en cuenta las críticas de Clausewitz. [10] Jamás se conocieron y tampoco hablaron bien el uno del otro. Sobre la mayor parte de los temas operativos, las diferencias entre ambos no eran grandes. Jomini recomendaba ser consciente de los peligros de la pedantería teórica, mientras que Clausewitz se ceñía a la importancia de las técnicas operativas. El primer propósito de Jomini era la instrucción, y la teorización excesiva de Clausewitz le resultaba insoportablemente pretenciosa. Al desarrollar sus ideas, Clausewitz se distanció de la visión matemática de Von Bulow, pero sus críticas también podrían haberse aplicado a Jomini. Apuntó que los esfuerzos para «adornar el bagaje de la guerra con principios, normas o incluso sistemas» era un completo error, porque toda esa parafernalia era incapaz de «describir adecuadamente las infinitas complejidades que implicaba el combate». «Pobre del soldado», escribió Clausewitz, «que crea que puede abrirse paso entre las teorías inútiles, porque de poco le sirve al genio lo que el genio puede ignorar o de lo que pueda reírse. No: solo el genio es la ley, y la teoría no puede hacer sino mostrar cómo y por qué ha funcionado el genio». [11] Clausewitz llegó a ser celebrado como el más grande teórico de la guerra, pero Jomini fue una referencia duradera entre los planificadores militares. Dado que Jomini desarrolló sus teorías mientras Napoleón estaba en la cumbre, sus textos mostraban un optimismo del que carece Clausewitz. El especialista Hew Strachan apunta que la confianza de Jomini en sus principios, su teoría bélica, «su perspectiva y su proyección» «racional y organizativa» y su visión independiente de la

guerra cautivaron a varias generaciones de generales y almirantes americanos.[\[12\]](#)

La estrategia de Clausewitz

En *De la guerra*, Clausewitz intentó algo muy ambicioso. Más que un manual para un aspirante a general, su libro era toda una teoría sobre la guerra. Su objetivo era desarrollar un marco conceptual que integrara en buena medida todos los elementos sustanciales de la guerra para que las generaciones venideras pudieran regresar a él cuando intentaran dar o encontrar sentido a los conflictos en su propia época. Las ambigüedades y tensiones que aparecen en *De la guerra* permitieron que tanto los marxistas como los nazis y los liberales lo consideraran una referencia autorizada para sus propias teorías y estrategias.[\[13\]](#) Incluso aquellos que consideraban que *De la guerra* era un desatino anticuado entraron en el juego, como si su propia credibilidad dependiera de la crítica demoledora a Clausewitz.[\[14\]](#) Si queremos contribuir a los estudios eruditos sobre Clausewitz, valdrá la pena comentar la fiabilidad de las traducciones disponibles, la interacción de la biografía y el desarrollo intelectual, que puede leerse en frases fuera de contexto y que sugieren pensamientos más elaborados, y los significados ambiguos que ofrecen sus conceptos clave y su aplicación en casos particulares.[\[15\]](#)

Con esto en mente, podemos explorar la teoría de la estrategia que se deriva de la teoría de la guerra de Clausewitz. La cita más famosa de Clausewitz —que la guerra es la continuación de la política por otros medios— es un texto fundacional para los estrategas. La elección de la palabra «política» (*policy*) en la traducción de Michael Howard y Peter Paret reflejaba el punto de vista de estos autores, según el cual la referencia necesitaba ser algo más que la política común (*politics*), una palabra a la que ellos

atribuyen connotaciones negativas en el Reino Unido y en Estados Unidos. Bassford asegura que «política» (*policy*) suena como algo demasiado fijo, unilateral y racional, mientras que el término «políticas» (*politics*) tiene la virtud de implicar interactividad, involucrando a los rivales también en el conflicto.^[16] Ambos términos pueden resultar útiles. La clave radica en que, al hacer hincapié en las propuestas políticas, es como si se apartara la guerra de la violencia sin sentido. El dicho no sugiere que la guerra sea siempre la expresión material de la política (*policy*) o que la deriva de las políticas (*politics*) hacia la guerra sea la deriva de un estado definido y concreto a otro. La diferencia radica en la violencia y en la agresividad de la confrontación entre dos voluntades opuestas. A su vez, la confrontación exagera los factores emocionales y azarosos que son evidentes en la esfera política pero que devienen mucho más significativas en la esfera militar, y que constantemente complican las acciones bélicas. Así, mientras, Clausewitz de ningún modo propone una estrategia concreta, porque ello convertiría su obra *De la guerra* en un ejercicio sin sentido; su obsesión era encontrar los límites de la estrategia, las restricciones que hacen desaconsejable y peligroso pretender pasar por un genio.

El reto para la actividad política, y por tanto para la estrategia, es ofrecer una cierta imagen de racionalidad, siempre teniendo en cuenta que los objetivos del estado han de perseguirse en todo momento con tenacidad. Aunque esta sugerencia se ha citado habitualmente para apuntar la primacía civil sobre lo militar, Antulio Echevarria advierte que muchas de las ideas de Clausewitz sobre política y relaciones internacionales, especialmente en las secciones que no volvió a revisar, eran circulares y deterministas. La clave de la grandeza de Clausewitz como teórico de la guerra radica en la observación (que estaba en el centro de su pensamiento posterior, y más maduro), según la cual la guerra adoptaba la forma que le daba

la peculiar trinidad, compuesta por 1) la violencia primordial, el odio y la enemistad, que deben ser considerados como elementos de la fuerza ciega natural; 2) el azar y las probabilidades, dentro de las cuales el espíritu creativo tiene la posibilidad de detenerse; y 3) su componente de subordinación, como instrumento de la política, que es la única que consigue que la guerra se someta a la razón.[17]

La teoría de Clausewitz dependía de la interacción dinámica de estos tres factores. La «trinidad» superaba la famosa sentencia favorable a la política, porque sugería —precisamente— que la política no estaba al mando, sino que debía considerarse solo como uno de los tres aspectos a tener en cuenta. Con respecto a la supervivencia del estado en un sistema internacional muy complejo y agresivo —que era como Clausewitz entendía el concepto—, las políticas deben fijarse siempre en términos bélicos, aunque es mejor que no utilicen la «terminología de la guerra» para no rebajar las posibilidades de éxito y, por tanto, la consecución del objetivo final. Esto a su vez podría conducir a acciones militares con grandes consecuencias políticas. A pesar de la aparente subordinación de lo militar a lo político, la cualidad dinámica de la citada trinidad permite explicar por qué la relación no es tan simple.[18]

Como en un choque de deseos contrapuestos, un duelo a gran escala, la guerra en sentido ideal tiende a la violencia absoluta. Tras haber planteado esta posibilidad, Clausewitz apuntó hacia los otros dos elementos de la citada trinidad para explicar por qué era improbable que esa violencia absoluta se verificase. Las políticas activas actúan como una barrera o un dique de contención, pero también como una causa de fricción. Esta fue una de las contribuciones más significativas de Clausewitz al pensamiento militar. La fricción política contribuía a explicar la diferencia entre la guerra como debería ser —esto es, absoluta y sin restricciones— y la guerra real, tal y como es efectivamente. Clausewitz explicaba el fenómeno en uno de sus pasajes más celebrados:

Todo en la guerra es sencillo, pero la cosa más sencilla también es difícil. Las dificultades se acumulan y acaban produciendo una suerte de fricciones que son inimaginables a menos que uno haya conocido la guerra. (...) Los incidentes menores, incontables —el tipo de cosas que uno nunca puede prever realmente—, se conjuran para limitar el nivel general de la actuación, de modo que uno siempre se queda lejos de su objetivo previsto y deseado.

El resultado de todo ello era que «los efectos no pueden medirse, simplemente porque están sometidos en gran medida al azar». La fricción, pues, causa retrasos y confusión. La acción en la guerra se convierte un poco como caminar por el agua, y la visión se oscurece con cierta regularidad. (La fricción es la resistencia de los elementos, burocráticos y materiales, que impiden que la acción bélica se desarrolle conforme a lo planeado). «Todos los actos tienen lugar en un estado prácticamente idéntico al del atardecer, lo cual, además, como cuando hay niebla o luna llena, proporciona a los objetos un tamaño exagerado y un aspecto grotesco».[19] Los generales al mando de las organizaciones militares están condenados a la frustración. Todo es más lento de lo que debería, y debería ser más violento, para generar la flexibilidad necesaria para mantener el ritmo de los acontecimientos.

Este paradójico trío de elementos constituyentes (enfrentamientos, la violencia y el azar) siempre podrían estar subordinados a la política y la aplicación de la razón. Si el estratega no aplica la razón, la guerra podría ser cada vez más caótica e impredecible. El reto del estratega inteligente es anticiparse tanto al enemigo como a todos esos elementos de fricción y azar que va a encontrarse en el camino. La idea correcta es no rendirse y asumir que el caos y la impredecibilidad siempre pueden arruinar nuestros proyectos y nuestros esfuerzos; sobre todo, conviene prepararse para tales eventualidades con antelación. La piedra de toque de un buen general es la elaboración de un plan que pueda desarrollar lo más ajustadamente posible. Clausewitz escribió sobre la necesidad

de que los mandos fueran genios militares, pero no necesariamente quería decir que tuvieran que ser excepcionales, individuos únicos en su tiempo, como Napoleón. El genio requiere comprender las exigencias de la guerra, la naturaleza del enemigo, y la necesidad de estar vivo y despierto siempre. De hecho, Clausewitz desconfiaba de los generales que querían dárselas de listos. Prefería a aquellos que mantenían a raya la imaginación y comprendían con serenidad la cruda realidad del combate.

Y así, aunque su descripción de la guerra sugería que el camino inteligente sería conservar la máxima flexibilidad y prepararse para aprovechar las oportunidades cuando surgieran, Clausewitz llegó a la conclusión opuesta, abogando por un plan de acción claro basado en una serie de pasos conectados y progresivos. Prefería la tensión de una cuidadosa planificación sin distracciones. El estratega debía «esbozar el plan de la guerra, y el objetivo determinará la serie de acciones que deben llevarse a cabo para conseguirlo».[20] Ninguna guerra debería empezarse sin un plan de acción firme en mente. Una vez que las acciones hayan empezado a ejecutarse, solo deberían corregirse cuando fuera estrictamente necesario.[21] La definición de estrategia de Clausewitz, «el uso de la confrontación para conseguir los objetivos de la guerra», trasladaba los objetivos políticos al campo militar. El estratega debería «estructurar las campañas concretas y, dentro de estas, decidir cuáles habían de ser los enfrentamientos concretos».[22] Era muy comprensible preferir ir a la guerra con un plan para alcanzar la victoria. ¿Pero se podía tener confianza en que dicho plan pudiera ejecutarse?

Clausewitz da tres razones. Primera, a pesar de toda la cháchara de impredecibilidad de la guerra, esta no tiene ningún misterio. Ciertas acciones tienen efectos bien conocidos. Un enemigo atacado por la retaguardia o cogido en una emboscada debería ofrecer menos resistencia, tener hundida la moral y ser menos valeroso. Y lo más importante, siempre es posible hacer una evaluación objetiva de

los dos contendientes, teniendo en cuenta sus respectivas experiencias con relación a su «coraje y temperamento». Mientras los planes del enemigo y sus respuestas a determinadas situaciones no se puedan conocer exactamente, solo podrán aplicarse las leyes de la probabilidad. Enfrentarse a un loco visionario requeriría un plan distinto del que se necesitaría para enfrentarse a uno del que se sabe que es frío y calculador. El enemigo audaz merece más respeto que el cauteloso, y el activo más que el pasivo, y el inteligente más que el estúpido.

Un segundo factor es la poca fiabilidad de los servicios de inteligencia o el espionaje. Sin un plan inicial fuerte, los informes podrían favorecer desviaciones indebidas: «Muchos informes de inteligencia durante la guerra son contradictorios; muchos incluso son falsos, y la mayoría inciertos o poco fiables». Por lo tanto, la inteligencia tiende a favorecer una predisposición pesimista. La exageración de las malas noticias deprime y desanima a los mandos, que empiezan a fabular con escenarios de peligros imaginarios: «La guerra tiende a disfrazar el escenario con escenas crudamente pintadas con fantasmas aterradores». Esas impresiones tan nítidas se imponen sobre el razonamiento sistemático, «incluso el del hombre que planeó la operación, que ahora ve cómo todo puede irse al traste y puede perder la confianza en su idea inicial». Por tanto, el planificador debe exorcizar falsos fantasmas, confiando por el contrario en «las leyes de la probabilidad» y en su propio juicio, elaborado mediante el «conocimiento de los hombres y sus actos, y el sentido común».^[23] Pero cuando se consigue reunir una buena cantidad de información fiable, el consejo de Clausewitz de ignorar casi por sistema la inteligencia parece más una receta para el desastre que un medio para evitar el pánico innecesario.

En tercer lugar, ambos bandos están sujetos a la fricción (o las dificultades para cumplir el plan), así que esta es una excusa muy pobre para justificar una derrota. La cuestión es quién puede

sobrellevar mejor la fricción. La esencia de un buen generalato es triunfar por encima de las dificultades, en la medida de lo posible, mediante una cuidadosa planificación y el mantenimiento de una firme presencia de ánimo cuando acontezca lo inesperado.[24] «El buen general debe conocer la fricción con el fin de superarla siempre que sea posible, y con el fin de no esperar unos resultados favorables en sus operaciones cuando dichas dificultades (o fricción) los hacen imposibles».[25] Esta característica, muy importante, previene contra el exceso de ambición estratégica.

Al final, el tamaño importa. Los ejércitos en su época eran todos «muy parecidos» y había «muy poca diferencia entre el mejor y el peor». El medio más fiable para alcanzar el éxito, tanto en la táctica como en la estrategia, era por tanto la superioridad numérica. «Las habilidades de los mejores generales podían contrarrestarse si se contaba con un ratio favorable de dos a uno en las fuerzas combatientes». Clausewitz conocía el atractivo de la astucia, las estrategias indirectas, que podían confundir al enemigo y destruir su moral. Apuntó que bien pudiera ser que la palabra «estrategia» derivara de alguna forma de «truco», pero no encontró muchas pruebas históricas de que los trucos (las estratagemas) pudieran resultar efectivos y consideró peligroso dar falsas impresiones alardeando de contar con unas fuerzas enormes, ya que el embustero podía quedarse en una situación muy delicada cuando se descubriera la verdad y realmente se necesitaran esas tropas. A nivel táctico, la sorpresa era importante y aconsejable, pero a nivel estratégico la movilización y el movimiento de fuerzas era seguramente lo más relevante. La fricción era también un factor decisivo, y era recomendable realizar los movimientos necesarios para coger al enemigo desprevenido. Pero cuando llega el momento de elegir entre la fuerza y la astucia, Clausewitz siempre opta por la primera. «El estratega ajedrecista no dispone del tipo de movilidad que resulta vital en el uso de las estratagemas y las astucias (...), y

un entendimiento sólido y penetrante resulta una herramienta más útil y esencial para el comandante que cualquier habilidad para el engaño». Su consejo pasaba por mantener un plan sencillo, especialmente frente a un oponente sólido. Un plan sencillo requería una excelente ejecución de cada movimiento; y por esta razón, el éxito táctico era vital. En este sentido, el plan estratégico se mantenía en tanto en cuanto los sucesivos movimientos o ataques fueran teniendo éxito.

Por eso era importantísimo saber cuándo parar. Un enemigo voluntarioso y capaz de redoblar sus esfuerzos seguramente ponía la victoria final fuera de cualquier alcance. Otro importante concepto clausewitziano era «el punto culminante de la victoria», el punto en el cual un ataque podía decidir la fortuna de la contienda o contribuir a que se cambiaran las tornas. «Era importante calcular ese momento correctamente cuando se planificara la campaña».[26] Esto tenía que ver con el desarrollo del equilibrio de poder a medida que avanzaba la campaña. Después de ser severamente golpeado, ¿el enemigo colapsaría por agotamiento o se enrabiataría? ¿Habría que evitar distracciones, tales como los objetivos oportunistas pero que se desviaban de la principal línea de avance? Siempre surgiría la tentación de capturar «ciertos puntos geográficos» o arrebatarse «provincias no defendidas», como si tuvieran valor en sí mismas, a título de «beneficios imprevistos», pero eso podía poner en riesgo el objetivo final. Una visión coherente y centrada debería desestimar cualquier alteración del plan. Estas fueron precisamente las razones del fracaso de Napoleón en 1812.

La campaña rusa y la falta de confianza en las estrategias basadas en la sorpresa y en maniobras complejas condujeron a Clausewitz a la opinión de que la ventaja residía en la defensa. Los movimientos de avance necesarios para ocupar territorio enemigo ponían a prueba las energías y los recursos del atacante, mientras que el defensor podía emplear ese tiempo en prepararse para recibir

al atacante. «El tiempo que transcurre sin hacer nada ofensivo se acumula en el crédito del defensor». Las sorpresas podían servir más al defensor que al atacante. Se trataba de coger al enemigo desprevenido y sin haber ejecutado «los planes y disposiciones, sobre todo aquellos concernientes a la distribución de fuerzas». El atacante podía «golpear cualquier punto a lo largo de toda la línea defensa, y con todas sus fuerzas disponibles», pero podía llevarse una sorpresa si el defensor era más fuerte de lo esperado en ese punto concreto. El defensor siempre opera en un territorio conocido, puede escoger sus posiciones con cuidado, y gozar de unas líneas de suministro cortas; también cuenta con el favor de la población local, que puede ser una fuente de información y de recursos. Y aunque la ofensiva resulte exitosa, las fuerzas ocupantes podrían ser derrotadas gracias a fuerzas de insurrección o mediante una guerra de guerrillas, tal y como Napoleón tuvo ocasión de comprobar en España. Además, cuanto más tardara el estado defensor en rendirse, más posibilidades habría de que otros estados pudieran unirse a él. De acuerdo con las ideas habituales del «equilibrio de poder», otros estados podrían decidirse a intervenir contra un determinado agresor con el fin de impedir que se convirtiera en un estado demasiado poderoso. Incluso el estado más poderoso podía ser derrotado por una coalición organizada que se enfrentara a él y que decidiera restaurar el equilibrio en el sistema internacional. Todo esto lo aprendió Napoleón a un alto coste. Pero aunque Clausewitz describió la defensa como la forma más sólida de lucha, también apuntó que su propósito era «negativo». Es decir, la defensa era limitada, pasiva, y solo tenía como objetivo la conservación. Solo un ataque podía conseguir los objetivos de una guerra. La defensa inevitablemente siempre era la opción preferida de los débiles, pero una vez que existía un equilibrio favorable de fuerzas, la tendencia habitual era realizar un movimiento de ataque. «Una repentina y

potente transición hacia la ofensiva —la fulgurante espada de la venganza— es el momento glorioso de la defensa».[27]

Cuando se trata de analizar la ofensiva, otro importante concepto clausewitziano es el llamado «centro de gravedad» (*Schwerpunkt*). Junto con una buena parte de otros conceptos suyos, incluida la «fricción», este se tomó de la física de la época. Un centro de gravedad representaba el punto en el que las fuerzas convergían, un punto en el cual el peso del objeto estaba equilibrado en todas las direcciones. Si se golpeaba o se alteraba el centro de gravedad, dicho objeto podía perder su equilibrio y caer. Mediante el uso de formas sencillas y simétricas se podía conseguir obtener el centro de gravedad. Una vez que un objeto se había movido, o se habían movido sus partes, o había cambiado de composición, el centro de gravedad estaría continuamente desplazándose. Clausewitz nunca pasó de explicar el tema desde un punto de vista metafórico. «El centro de gravedad», decía, «siempre se encuentra donde la masa se concentra y es más densa. Presenta el objetivo más efectivo para un ataque; por lo tanto, el golpe más violento ha de ejecutarse contra el centro de gravedad». El *Schwerpunkt* era «el rasgo esencial del poder enemigo» y, por lo tanto, «el punto contra el cual deben dirigirse todas nuestras energías». Esto exige rastrear la «sustancia elemental» de la fuerza del enemigo hasta su fuente y luego dirigir el ataque contra esa fuente. El objetivo podría no ser una concentración de fuerza física, sino tal vez el punto en el que las fuerzas del enemigo se reúnan o desde donde se decide la dirección que van a tomar. Cualquier ataque en ese punto maximizaría los efectos más allá del daño que se pudiera hacer en ese punto concreto y se extendería a todos sus miembros.

Aunque Clausewitz no siguió investigando esta línea de pensamiento, reconoció que el punto crítico podía ser una ciudad importante o el pacto de una alianza. Con respecto a las alianzas, que había sido una parte central del tira y afloja en las guerras

napoleónicas, Clausewitz entendía que los miembros particulares de las alianzas siempre tienen sus intereses particulares y que unirse a una alianza es correr muchos riesgos (por ejemplo, porque pueden atraer sobre uno la guerra que mantiene un aliado o por verse obligado a ayudar a un aliado mucho más débil). Si la alianza iba a prosperar, necesitaba una unidad de propósitos políticos o, al menos, «los intereses y las fuerzas de la mayoría de los aliados» deberían estar «subordinados a los del líder». Por otra parte, esto ofrecería un centro de gravedad que un oponente podría hacer tambalear, quebrando la alianza y favoreciendo la desunión.^[28] No todas las alianzas firmadas en tiempos de paz se resuelven en una empresa colectiva contra un enemigo común, más bien esas alianzas se parecen a un «tira y afloja» y las acciones se «eternizan en negociaciones diplomáticas».^[29]

De todo esto puede deducirse que la identificación de un centro de gravedad no era en absoluto nada obvio. El concepto solo podía tener sentido si se daba por supuesto que el enemigo se podía considerar holísticamente, como una unidad, de modo que un ataque en el «punto de confluencia» pudiera desestabilizarlo y causar su colapso. Pero no es obvio que exista siempre un único punto focal, sobre todo si el enemigo no se presenta con ese esquema. Bajo este presupuesto, una coalición de lazos débiles podría ser más difícil de deshacer que una fuerte alianza, aunque también podría combatir con menos efectividad por la misma razón.^[30] Si el enemigo no estaba totalmente comprometido —por ejemplo, en una guerra limitada— podría haber incluso muchas razones para suponer que el ataque contra su ejército tuviera un impacto importante, más allá de la zona en la que se le infligiera. Sin embargo, este concepto, como muchos otros de Clausewitz, enraizaron en el pensamiento militar occidental, aunque a menudo fue solo una fuente de confusión más que de claridad.

Las fuentes de la victoria

Tal y como Clausewitz describe la naturaleza de la guerra, la estrategia se convierte en un ejercicio de tenaz voluntarismo, imprescindible para controlar sus terribles incertidumbres y superar las fragilidades humanas y el caprichoso impacto del azar. Dado que el enemigo afrontaba los mismos problemas, era posible vencer al final si se contaba con una fuerza superior con la que lanzarse contra el «centro de gravedad» del enemigo. Clausewitz era de la idea, casi dada por sentada en su tiempo, de que una vez que el ejército enemigo había sido derrotado en la batalla, el camino hacia la victoria estaba despejado. Sin un ejército, un estado estaba indefenso. Podía ser eliminado, engullido o troceado, o forzado a aceptar los términos que el vencedor quisiera imponer. Por todo ello, los estados deberían hacer todo lo posible para evitar una derrota total y mantenerse en la lucha todo lo posible y de cualquier modo. En la nueva era que se abría tras la revolución de 1789, todas estas ideas formaban parte tanto del entusiasmo popular como del pensamiento gubernamental.

Clausewitz estudió cómo la política vinculaba al hombre de estado con el general militar: la política comunicaba al general sus objetivos y le proporcionaba los recursos disponibles para conseguirlos. Con respecto a esa cadena de mando, Strachan se remite a un axioma de 1815: «Para mí, las principales reglas de la política son: nunca estar indefenso; no esperar nada de la generosidad de los demás; no rendirse antes de que el objetivo se convierta en algo objetivamente imposible; mantener el sagrado honor del estado».^[31] Al definir la dirección estratégica, por tanto, la política era esencialmente la expresión de los intereses nacionales en las relaciones con otros estados. Clausewitz reconocía, aunque no lo estudió directamente, el impacto de las políticas internas del estado en la estrategia, como una forma particular de «fricción». Era

importante que el comandante en jefe fuera parte del gobierno, con el fin de poder explicar la estrategia que se estaba siguiendo y contribuyera a evaluar sus relaciones con la política. Clausewitz no pudo sino ser consciente de cómo los sentimientos nacionales, populares y poderosos generaban sus propias presiones y favorecían la guerra y una determinación de combatir hasta el final a toda costa. Sin embargo, cada vez se le hacía más presente un sentimiento respecto de los límites que podían conseguirse con la guerra, y comenzó a considerar la posibilidad de que la guerra necesitara límites temporales fijos, como había ocurrido durante el siglo XVIII.

Aunque un estado que ha perdido a su ejército se encuentra efectivamente derrotado, «la victoria no consiste solo en la ocupación del campo de batalla, sino en la destrucción de las fuerzas físicas y psíquicas del enemigo, y esto habitualmente no ocurre hasta que el enemigo sufre la persecución tras una victoriosa batalla». [32] Si las fuerzas armadas del enemigo quedaran totalmente destruidas, se podría conseguir lo que se quisiera del enemigo y su opinión pública asentiría intimidada, sin más. Sin embargo, como ocurrió en Borodino, puede que no siempre sea posible destruir en su totalidad al ejército enemigo. E incluso cuando se consigue, el resultado puede ser solo temporal. Un enemigo derrotado puede levantarse de nuevo. Podría albergar sentimientos de venganza, deseos de revertir la situación. Puesto que una victoria puede ser temporal y no tanto duradera en sus efectos, debería considerarse prudente negociar un acuerdo en los términos más favorables cuando se ha alcanzado la posición óptima.

La vida y la carrera militar de Napoleón advierte contra las consecuencias de fiarlo todo a una victoria militar como el único medio de conseguir objetivos políticos. Quería obtener la completa hegemonía en Europa. Existía la idea, que aún puede encontrarse en algunos teóricos de relaciones internacionales, de que la hegemonía

era un objetivo completamente natural para un gran poder. En la práctica, como la victoria nunca puede ser completa, era un billete para proseguir indefinidamente con la guerra y, al final, una probable y amarga derrota. Las asombrosas victorias de Napoleón sobre los austriacos y los rusos en 1805, y luego sobre los prusianos al año siguiente, no barrieron a estos países del mapa. Habiendo aceptado —qué remedio— el resultado de la batalla, volvieron a la batalla en cuanto pudieron, y esta vez habiendo aprendido mejor los métodos de Francia. Tal y como Napoleón pudo comprobar, los opositores naturales a un ejército regular que busca una batalla decisiva eran los guerrilleros o los ejércitos reconstituidos, que unidos formaban una formidable coalición para asegurarse la superioridad numérica. Napoleón había confiado en la batalla para conseguir sus objetivos pero no tenía una idea clara de qué hacer con esos objetivos una vez que se impusiera un nuevo orden político europeo con cierta estabilidad. Era difícil dominar el continente con métodos que otros podían copiar. Indudablemente, Napoleón era un genio en la batalla, pero carecía de sutileza política. Era partidario de acuerdos de paz punitivos y no muy diestro a la hora de forjar coaliciones.

Si el objetivo de la guerra era una paz favorable, entonces las operaciones militares solo eran un medio para conseguir ese fin. La guerra era «una manifestación de violencia total, ilimitada, absoluta (tal y como exigiría el concepto en pureza)», que «usurparía el lugar de la política en el momento en el que la política decidiera ponerla en marcha». La política quedaría relegada y la guerra gobernaría según sus propias leyes, «exactamente igual que una mina que puede explotar solo del modo o en la dirección predeterminada por su colocación».^[33] Al aceptar que la guerra puede utilizarse solo para conseguir unos objetivos concretos o limitados y que no era inevitablemente absoluta o total en medios o fines, surgían nuevos y sorprendentes problemas. Cuanto más

ambiciosos fueran los objetivos, más probable es que un estado se embarcara en la guerra y más violenta sería. Pero el corolario no estaba garantizado. Una guerra que comienza con unos objetivos limitados podría no utilizar al final los medios limitados que supuestamente corresponderían a dichos fines. El combate puede surgir como respuesta a los propósitos de la guerra, pero adquiere su forma final cuando los ejércitos se enfrentan. Ese enfrentamiento crea un efecto recíproco que podría generar fuerzas explosivas en su seno, por mucho que se procuren establecer controles para que eso no ocurra. En la actualidad solemos llamar a ese proceso «escalada». Los levantamientos y acciones populares podrían agravar los efectos. «Pueden existir tensiones, y sentimientos hostiles entre dos pueblos y dos estados», apuntaba Clausewitz, «tales que la más ligera pendencia puede producir un efecto completamente desproporcionado: una verdadera explosión».[34]

En esta tensión encontramos la clave de la influencia histórica de Clausewitz. Entendía que las políticas racionales podían imponerse a la guerra, pero siempre estaban compitiendo con las ciegas fuerzas naturales de la «violencia, el odio y la enemistad», así como las fuerzas de la probabilidad y el azar. Clausewitz vinculaba política, azar y odio a gobierno, ejército y pueblo, respectivamente, aunque tal vez concediera formas restrictivas o institucionales a los primeros, dependiendo de las cualidades de los segundos. Cada estado tenía su propia trinidad, que mantenía la tensión con los elementos interiores así como con los exteriores o los enemigos. «Donde la política se enfrenta a la pasión, y donde la hostilidad desbanca a la racionalidad, las características propias de la guerra pueden subordinar y usurpar las características de la "trinidad"».[35] Este contexto político más amplio subrayaba el punto esencial de la teoría. Clausewitz aceptaba que los objetivos militares deberían ser fijados por los políticos. Una vez que esto hubiera quedado claro, los militares debían confiar en que los políticos usaran una victoria

militar del mejor modo posible. Al mismo tiempo, se daba como hecho decidido y normal que a una victoria militar le seguiría una victoria política. Si tal suposición era errónea, entonces poner el foco de la estrategia en los asuntos militares era insuficiente. Pero era en el choque de fuerzas opuestas donde se suponía que se decidía definitivamente la disputa de dos o más estados enfrentados.

Los orígenes romanos de la palabra «victoria» la sitúan claramente en la esfera militar. Jomini y Clausewitz entendían que el objetivo de la guerra procedía de fuera de la esfera militar. Sin embargo, el instinto básico era decir que con «la retirada del enemigo del campo de batalla» los términos de la capitulación podían imponerse. Existía una cierta proporción entre los fines y los medios. Pero el problema seguía siendo que mientras una victoria militar era mensurable, una victoria política no lo era necesariamente. Las formas de resistencia y desafección que podía ejercer un pueblo derrotado podían comprometer gravemente los aparentes logros conseguidos en el campo de batalla. Si las consecuencias políticas de la guerra, en general, no se podían anticipar, entonces era mejor dejar que los militares intentaran buscar sus objetivos tangibles sin considerar un contexto más amplio. Además, como demostró la carrera militar de Napoleón, si se utilizaba siempre la misma metodología en la estrategia militar, a lo largo de una serie de acciones repetitivas, probablemente sería imposible mantener en el tiempo el mismo nivel de resultados. Los oponentes verían enseguida el modelo y descubrirían los puntos débiles. Brian Bond apuntó que de aquí se deducía un problema fundamental: «Si la estrategia era una ciencia cuyos principios podían aprenderse, ¿qué iba a impedir que todos los países beligerantes pudieran aprenderlas? En ese caso, el resultado sería siempre tablas o una interminable guerra de desgaste».[36]

[1]Carl von Clausewitz, *The Campaign of 1812 in Russia*, Londres, Greenhill Books, 1992; pág. 184.

[2]Carlo von Clausewitz, *On War*, ed. y trad. al inglés por Michael Howard y Peter Paret, Princeton NJ, Princeton University Press, 1976; libro 6, cap. 12, pág. 267. (Hay ed. en esp.: *De la guerra*, 2 vols., Ediciones del Ministerio de Defensa de España, 1999, Madrid; la paginación corresponde a la edición inglesa citada).

[3]Gat, *The Origins of Military Thoughts* (véase cap. 6, n. 5).

[4]John Shy, «Jomini», en Paret *et al.*, *Makers of Modern Strategy*, págs. 143-185 (véase cap. 6, n. 2).

[5]Antoine Henri de Jomini, *The Art of War*, Londres, Greenhill Books, 1992.

[6]«Jomini and the Classical Tradition in Military Thoughts», en Howard, *Studies in War & Peace* (véase cap. 6, n. 9), pág. 31.

[7]Jomini, *The Art of War*, pág. 69.

[8]Shy, «Jomini», págs. 152, 157, 160 y 146.

[9]Gat, *The Origins of Military Thought*, págs. 114 y 122.

[10]Un interesante cotejo de la relación entre ambos, en Christopher Bassford, «Jomini and Clausewitz: Their Interaction», febrero de 1993, <http://www.clausewitz.com/readings/Bassford/Jomini/JOMINIX.htm>.

[11]Clausewitz, *On War*, pág. 136.

[12]Hew Strachan, «Strategy and Contingency», *International Affairs* 87, núm. 6 (2011); pág. 1289.

[13]Martin Kitchen, «The Political History of Clausewitz», *Journal of Strategic Studies* 11, vol. 1 (marzo de 1988); págs. 27-30.

[14]B. H. Liddell Hart, *Strategy: The Indirect Approach*, Londres, Faber and Faber, 1968. Martin Van Creveld, *The Transformation of War*, Nueva York, The Free Press, 1991. John Keegan, *A History of Warfare*, Londres, Hutchinson, 1993.

[15]Jan Willem Honig, «Clausewitz's *On War*: Problems of Text and Translation», en Hew Strachan y Andrews Herberg-Rothe, eds., *Clausewitz in the Twenty-First Century*, Oxford, Oxford University Press, 2007; págs. 57-73. Para la biografía, véase Paret, *Clausewitz and the State* (véase cap. 6, n. 10). Michael Howard, *Clausewitz*, Oxford, Oxford University Press, 1983. Hew Strachan, *Clausewitz's On War: A Biography*, Nueva York, Grove/Atlantic Press, 2008. Sobre el contexto histórico, véase Azar Gat, *A History of Military Thought* (véase cap. 6, n. 5). Sobre su influencia, véase Beatrice Heuser, *Reading Clausewitz*, Londres, Pimlico, 2002.

[16]Christopher Bassford, «The Primacy of Policy and the "Trinity" in Clausewitz's Mature Thought», en Hew Strachan y Andreas Herberg-Rothe, eds., *Clausewitz in the Twenty-First Century*, Oxford, Oxford University Press, 2007; págs. 74-90. Christopher Bassford, «The Strange Persistence of Trinitarian Warfare», en Ralph Rotte y Christoph Schwarz, eds., *War and Strategy*, Nueva York, Nova Science, 2011; págs. 45-54.

[17]Clausewitz, *On War* 1, 1; pág. 89.

[18]Antulio Echevarria, *Clausewitz and Contemporary War*, Oxford, Oxford University Press, 2007; pág. 96.

[19]*On War*, lib. 1, cap. 7; págs. 119-120.

[20]Ibíd., lib. 3, cap. 7; pág. 177.

[21]Terence Holmes utiliza este inciso en la planificación para cuestionar la idea de que Clausewitz estaba preocupado únicamente por lo caótico y lo impredecible. El caso es que

el posible caos y la impredecibilidad ponen en peligro el plan general. Por eso es por lo que Clausewitz abogaba por estrategias cautelosas. Holmes apunta las razones por las que los planes podían salir francamente mal, y lo que peor podía salir era el fallo a la hora de anticipar los movimientos del enemigo correctamente; también se indica que, cuando los planes originales no funcionaban, se necesitaban unos nuevos. Es absurdo pretender que Clausewitz se oponía a cualquier planificación, porque claramente la logística y los aspectos organizativos que requerían los grandes ejércitos de la época exigían una planificación. Es mejor observar el desafío estratégico como una planificación que tiene en cuenta los problemas de «fricción» y de enemigos impredecibles, pero no necesariamente los resuelve. Terence Holmes, «Planning versus Chaos in Clausewitz's *On War*», *The Journal of Strategic Studies* 30, núm. 1 (2007); págs. 129-151.

[22] *On War*, lib. 2, cap. 1, pág. 128; y lib. 3, cap. 1, pág. 177.

[23] *Ibíd.*, lib. 1, cap. 6, págs. 117-118.

[24] Paret, «Clausewitz», en *Makers of Modern Strategy*, pág. 203.

[25] *On War*, lib. 1, cap. 7; pág. 120.

[26] *Ibíd.*, lib. 5, cap. 3, pág. 282; lib. 3, cap. 8, pág. 195, y cap. 10, págs. 202-203; lib. 7, cap. 22, págs. 566 y 572.

[27] *Ibíd.*, lib. 6, cap. 1, pág. 357; cap. 2, pág. 360; cap. 5, pág. 370.

[28] Clausewitz, *On War*, págs. 596 y 485. Antulio J. Echevarria II, «Clausewitz's Center of Gravity: It's Not What We Thought», *Naval War College Review* LVI, núm. 1 (invierno 2003); págs. 108-123.

[29] Clausewitz, *On War*, lib. 8, cap. 6, pág. 603. Véase Hugh Smith, «The Womb of War».

[30] Clausewitz, *On War*, lib. 8, cap. 8, págs. 617-637.

[31] Strachan, *Clausewitz's On War*, pág. 163.

[32] «Clausewitz, nota inconclusa, presumiblemente escrita en 1830», en *On War*, pág. 31. Actualmente la nota se data en 1827. Véase también Clifford J. Rogers, «Clausewitz, Genius, and the Rules», *The Journal of Military History* 66 (octubre de 2002); págs. 1167-1176.

[33] Clausewitz, *On War*, lib. 1, cap. 1, pág. 87.

[34] *Ibíd.*, lib. 1, cap. 1, pág. 81.

[35] Strachan, *Clausewitz's On War*, pág. 179.

[36] Brian Bond, *The Pursuit of Victory: From Napoleon to Saddam Hussein*, Oxford, Oxford University Press, 1996; pág. 47.

8. LA FALSA CIENCIA

Dime cómo te han enseñado los alemanes a luchar contra Bonaparte mediante esa nueva ciencia que llamas «estrategia».

TOLSTÓI, *Guerra y paz*

Las miserias y las privaciones asociadas con las guerras napoleónicas condujeron al desarrollo de un movimiento internacional de paz. A lo largo del siglo XIX este movimiento animó la formación de «sociedades pacíficas» y la celebración de conferencias humanitarias. La guerra se denunció no solo como un acto incivilizado, inútil y destructivo, sino también como un hecho esencialmente irracional. Y más en concreto, era un *delito* contra la *economía*. Este aspecto lo describió de un modo claro y sucinto John Stuart Mill en 1848: «Es el comercio lo que la guerra hunde casi de inmediato, al reforzar y multiplicar los intereses personales que actúan en contraposición a la misma». Los más entusiastas del comercio libre enseguida comprendieron que se podrían crear relaciones internacionales que dejarían en evidencia que el recurso a la guerra era tan estúpido como espantoso, haciendo gala de un formidable uso combinado de moralidad e utilitarismo.^[1]

Los partidarios británicos del libre comercio pensaban que la economía era un modo de manejar los asuntos internacionales mucho más eficiente que cualquier otro basado en el nacionalismo y la guerra, con la paz siempre dependiendo de un débil equilibrio de poder. Desde la perspectiva de aquellos países peor posicionados,

esta teoría podía considerarse una reclamación bastante egoísta y utilitarista. El economista prusiano Friedrich List apuntó, con una argumentación que aún puede resultar convincente, que el libre comercio acabaría resultando en «una esclavitud universal de las naciones menos avanzadas a la supremacía de las potencias predominantes en la industria, el comercio y el poder naval».[2] Un problema, mucho más grave aún, era ignorar el factor que tanto había asombrado a Clausewitz durante los primeros años de su carrera militar, una fuerza que «excedía todo lo imaginable». La Revolución francesa había colocado al pueblo, con toda su pasión y su fervor, en la primera línea. Napoleón había convertido semejante revolución en fuente de su poder, usándola para desarrollar un culto a su personalidad y había empleado el entusiasmo popular para crear un ejército con una moral y un compromiso absolutos, convencido de una unión inextricable y patriótica entre el bienestar del pueblo y el éxito del estado. Clausewitz enseguida comprendió la significación de este nuevo factor, lo cual le condujo a formular la primera parte de su famosa «trinidad», y al tiempo contribuyó a hacer de su teoría una hipótesis perdurable. Entendió el impacto de la pasión popular en el modo en que se desarrollaban las guerras, anulando cualquier intento de contención, e identificó el nacionalismo como una fuente de conflictos y guerras. Cuando Francia se convirtió en una amenaza, la gente del resto de los países se levantó tras sus propias banderas. Un pueblo nunca se identifica con otro, sino con la nación propia. «Entre dos pueblos», apuntó Clausewitz, «puede haber tales tensiones que se pueden comparar a una masa de material inflamable».[3]

Esta idea iba contra las teorías más avanzadas de la época en asuntos internacionales y añadía una nota de preocupación en las exigencias de ampliar los derechos democráticos. También socavaba las exigencias de los reformistas liberales, según los cuales las guerras eran conspiraciones de las élites. La velocidad y la facilidad

con la que el nacionalismo beligerante podía desatarse, por tanto, se convirtió en un duro golpe para los partidarios radicales del libre comercio y los antibelicistas. La guerra de Crimea que comenzó justo después de doblar el medio siglo demostró la fuerza del entusiasmo popular (incluso en Inglaterra) a favor de la guerra. No fue la última vez que los reformistas liberales se encontraron entre la espada y la pared: entre el utilitarismo desapasionado y la defensa apasionada de la democracia. En este capítulo analizaremos cómo dos personalidades muy diferentes observaron el tema de la guerra y la política; ninguno de ellos era liberal. Nos referimos al escritor ruso, el conde Lev Tolstói, que negaba que los grandes ejércitos estuvieran siempre y verdaderamente controlados por sus generales, y el mariscal alemán Helmuth von Moltke, que estudió minuciosamente las posibilidades y las limitaciones del mando militar.

Tolstói y la historia

La experiencia de la guerra de Crimea tuvo un impacto personal muy importante en Lev Tolstói, un joven aristócrata ruso, oficial destinado a Sebastopol durante la guerra. Tolstói se sentía atraído hacia la buena vida, pero tenía preocupaciones religiosas. Comenzó a adquirir fama como escritor al enviar comentarios y noticias desde el frente. Sus comentarios estaban repletos de agudas observaciones sobre cómo los individuos se veían atrapados en las arbitrariedades del conflicto. Tolstói fue testigo de cómo los soldados rusos morían despedazados por el fuego enemigo y sus cuerpos quedaban abandonados en el campo de batalla cuando el ejército se retiraba. Poco a poco comenzó a repelerle la insensibilidad y la incompetencia de las élites rusas y empezó a explorar la posibilidad de que la literatura pudiera expresar las experiencias del campesinado así

como las de la nobleza durante los conflictos armados. En 1863 comenzó a escribir su obra maestra, *Guerra y paz*: fueron más de seis años de trabajo. Aun siendo un diligente investigador, que estudiaba documentos, entrevistó a supervivientes y conoció de primera mano los campos de batalla de 1812, despreciaba la visión de los historiadores profesionales, simplemente porque rompían las convenciones de la ficción en su análisis de la trama. Según él mismo explicó, el libro era «lo que el autor había querido y había podido expresar, en la forma en la que se había expresado». En la composición, y como apuntes que introdujo en revisiones posteriores del libro, había breves ensayos en los que contradecía los puntos de vista convencionales de los historiadores y, por extensión, el punto de vista clausewitziano de la estrategia.

Clausewitz representaba en buena medida todo lo que Tolstói más detestaba. Incluso lo menciona brevemente en *Guerra y paz*. El príncipe Andrei Bolkonski (que se supone el representante de los puntos de vista de Tolstói) escucha por casualidad una conversación entre dos alemanes, el general adjunto Wolzogen y el propio Clausewitz. Uno dice: «La guerra tiene que generalizarse todo lo posible»; y el otro admite que «el único objetivo es acabar con el enemigo, porque esa es la única manera de que no nos importe la pérdida de hombres». Aquello dejó a Andrei perplejo. La generalización de la guerra afectaría a los lugares donde se encuentran su padre, su hijo y su hermana. La opinión de Andrei con respecto a los teóricos fue despectiva. Prusia había «cedido toda Europa (a Napoleón) y ahora vienen a darnos lecciones. ¡Menudos maestros!». [4] Sus teorías no valían «ni una cáscara de huevo».

Tolstói era muy hostil a los embustes de los líderes políticos que, erróneamente, consideraban que podían controlar los acontecimientos, así como de los historiadores que creían que los comprendían. Como incluso a los lectores más propicios les era difícil captar sus puntos de vista —que nunca fueron muy favorables con

las élites políticas, militares o intelectuales—, no resulta sorprendente que sus ideas no tuvieran ninguna influencia en la práctica real de la estrategia en su tiempo. Pero la influencia política de Tolstói se generalizó durante lo que quedaba de siglo y favoreció el desarrollo de las estrategias de la no violencia. Su crítica general amplió sus ecos hasta el siglo siguiente.

Poner coherencia en la filosofía de la historia de Tolstói no es una tarea fácil. De hecho, la erudición que despliega Isaiah Berlin en su intento por lograrlo fue considerada una pequeña obra maestra en sí misma.^[5] Tolstói despreciaba la «teoría del gran hombre de la historia», la idea de que los acontecimientos se explicaban mejor mediante referencias a los deseos y las decisiones de individuos concretos que a través de su posición y cualidades especiales, que eran capaces de encauzar los acontecimientos en una dirección o en otra. Sus objeciones iban mucho más allá de las habituales quejas contra tales teorías, que suponían que dichos personajes infravaloraban la importancia de las tendencias económicas generales y las tendencias sociales y políticas. Tolstói parece desconfiar de todas las teorías que intentan poner el estudio de los asuntos humanos en un plano cuasi científico, imponiendo sus categorías abstractas y dando por cierta una racionalidad interna. El general Pfühl atribuía sus éxitos a su teoría del «movimiento oblicuo deducido a partir de la historia de las guerras de Federico el Grande», pero culpaba de sus fracasos a la ejecución imperfecta de sus hombres.

Tolstói hacía hincapié en «la suma de las voluntades individuales» más que en las de los mandatarios, que no eran más que figuras engañosas que creían que sus decisiones tenían efectos significativos. Veía un dualismo en el hombre, en quien podía encontrar tanto una vida individual —libre en cierta medida— y una «vida colectiva», en la cual «inevitablemente obedece las leyes que se le han impuesto», viviendo conscientemente en lo que atañe a sí

mismo, pero también como un «instrumento inconsciente en la consecución de los objetivos históricos y universales de la humanidad». Aquí Tolstói se unía a aquellos que buscaban la reconciliación entre la capacidad de los individuos para elegir y actuar de modo independiente, con la convicción de que la humanidad como una totalidad estaba siguiendo un camino concreto, fuera diseñado por una mano divina, las fuerzas históricas, las emociones colectivas o la lógica de los mercados. En un momento dado de esta reconciliación, supone Tolstói, las opciones individuales quedarían subsumidas en el conjunto. El cuestionamiento en esta filosofía no iba dirigido contra que se encontraban en la parte más baja de la estructura social, sino contra los que se encontraban arriba: los miembros de las élites que creían que eran ellos los que estaban haciendo historia.

Una de las mayores dificultades de esta tesis, incluso aunque Tolstói estuviera narrando una historia ficticia, era que los actores principales de la escena política marcaban la diferencia y sus decisiones tenían consecuencias reales. Sería raro e inútil afirmar que la historia europea habría sido exactamente la misma si Napoleón no hubiera nacido. Aceptar que la historia no es una ciencia no supone negar la posibilidad de un pensamiento sistemático y una conceptualización. También fue inútil utilizar la actuación de Napoleón en Borodino para desacreditar la teoría histórica del gran hombre. Tal y como Gilles apunta, esta fue «una de las campañas más extrañas, menos típicas conocidas en la historia»; sin embargo, Tolstói la utiliza para extraer consecuencias universales destinada a servir de modelo en asuntos bastante menos extraños y atípicos.^[6] Tolstói demostró que el emperador fingía controlar acontecimientos sobre los cuales en la práctica no tenía ningún control. Era toda acción y actividad, seducido por una «fantasmagoría de la vida», despachando órdenes muy precisas demasiado lejos del campo de batalla como para que tuvieran

alguna repercusión: «Ninguna de sus órdenes se ejecutó, y durante la batalla nadie supo qué demonios estaba pasando». Bien al contrario, desempeñó un papel como «figurón de la autoridad». Según Tolstói, esto lo hizo bastante bien. «No hizo nada relevante para el desarrollo de la batalla, porque fue favorable a las opiniones más razonables, no creó confusión, no se contradijo, no se sintió aterrorizado ni huyó del campo de batalla, sino que con gran tacto y experiencia militar desempeñó su papel y se presentó como un mando tranquilo y con aire de dignidad». Las órdenes que despachaba rara vez tenían sentido para aquellos que las recibían, y lo que sabía respecto de lo que estaba ocurriendo a menudo ya eran asuntos periclitados para cuando le llegaban las noticias. Sin embargo, estos no eran los problemas de Napoleón aquel día. Se encontraba indispuesto e, inusualmente en él, indeciso con respecto a dónde conducir el grueso de su ejército para llevar a cabo el ataque principal. Luego, cuando tuvo la oportunidad de acabar con el enemigo, careció de las fuerzas de reserva para hacerlo. Tolstói no eligió a este gran hombre en la cima de su fuerza y poder. Cuando tuvo que describir a Napoleón en Austerlitz, Tolstói reconoció las cualidades que habían obligado a sus contemporáneos a tratar al emperador con asombro y admiración, aunque con rencor.

Por el contrario, Tolstói fue bastante amable con Kutúzov, que fue retratado como un hombre portador de una sabiduría interior, a pesar de su aparente estupidez, porque fue capaz de entender la lógica de la situación. Cuando se trataba de examinar el conocimiento de las supuestas ciencias militares, Napoleón tenía ventaja sobre Kutúzov, pero el ruso tuvo una comprensión más profunda y sustancial de la situación, y pudo entender en qué sentido iban a desarrollarse forzosamente los acontecimientos. Kutúzov le dice al príncipe Andrei que «el tiempo y la paciencia son los soldados más poderosos». El joven concluye que el viejo había entendido a la perfección «el inevitable devenir de los

acontecimientos» y que tenía la sabiduría para no intentar entrometerse en dicho proceso. En este sentido, la pasividad de Kutúzov durante la batalla reflejaba más sabiduría que inercia, un confianza en el valor moral de su ejército más que en las órdenes de un mando. La única vez que despacha una orden es cuando está a punto de ser vencido. Y fue para preparar un contraataque, imposible en esas circunstancias. El objetivo era dar ánimo a sus hombres más que comunicar la orden de emprender una acción real. En el relato de Tolstói, la ofensiva francesa mordió el polvo porque carecían de la fuerza moral para seguir avanzando, mientras que los rusas tenían la fuerza moral para resistir.

El desprecio de Tolstói por la «nueva ciencia» de la estrategia era una advertencia contra la «idea errónea de que las órdenes que preceden a los acontecimientos son las causas del acontecimiento». Aunque se despachen miles de órdenes, los historiadores solo pondrán el foco en unas cuantas que se ejecutaron y que son coherentes con los acontecimientos, pero olvidan «las otras, las que no se ejecutaron simplemente porque no se podían ejecutar». [7] Esto cuestionaba los planteamientos de los defensores de la ciencia estratégica, esos que pensaban que era una disciplina que generaba planes y despachaba órdenes, cuando en realidad iban a afectar solo a unos pocos de los muchos factores en juego y adolecía de una completa ignorancia del verdadero estado de las cosas. Tolstói describió las caóticas deliberaciones de julio de 1812, cuando los mandos rusos se preguntaban cómo afrontar el avance de Napoleón. La cuestión era si abandonar el campo en Drissa. Para un general, el problema era que el campo tenía un río detrás; para otro, eso precisamente era muy favorable. El príncipe Andrei escuchó la cacofonía de voces y opiniones y toda aquella sucesión de «hipótesis, planes, refutaciones y gritos» y concluyó que «no hay ni puede haber una ciencia de la guerra, y que por lo tanto no puede existir nada parecido a eso que llaman genio militar». En estos

temas, las condiciones y las circunstancias eran desconocidas y no podían definirse. Y tampoco podía evaluarse con sentido la fortaleza de los ejércitos de Rusia o Francia. Todo dependía de «infinitas condiciones, y la relevancia de las mismas se verifica en el momento concreto en que se producen... Dios sabe cuándo». La atribución del genio a los militares no refleja más que la pompa y el poder con el que se revisten ellos mismos y los sicofantes que los halagan. No solo no hay cualidades especiales que conviertan a un hombre en un buen mando militar, sino que parece que un mando funciona con más efectividad sin «los atributos humanos más elevados y mejores: amor, poesía, ternura y duda filosófica». El éxito de la acción militar no depende en absoluto de las personas sino más bien «en el hombre de rango que grita: "¡Estamos perdidos!" o "¡Hurra!"». [8]

Las batallas son confusas por definición, y es improbable que haya un nexo claro que pueda definir las órdenes como causa y las acciones como efecto. Pero parte de la estrategia era entender lo que se podía y no se podía conseguir con una batalla. En este sentido, el destino de Rusia quedó determinado por la estrategia tanto como por otras fuerzas elementales más allá de la comprensión humana. Tal y como apunta Lieven, Tolstói se negó a conceder ningún crédito a la estrategia del zar: en absoluto los acontecimientos se desarrollaron según su plan, o tal y como el zar había previsto. Aun así, *Guerra y paz* formuló las percepciones populares de la derrota de Napoleón en una medida muy superior a «todos los libros de historia jamás escritos». «Al negar cualquier organización y previsión racional de los acontecimientos de 1812, al negar cualquier relevancia a los actores humanos, y al sugerir que los militares profesionales eran "una enfermedad alemana", Tolstói no hizo más que alimentar las interpretaciones occidentales con respecto a lo ocurrido en ese año, según las cuales la derrota francesa fue culpa de la nieve y el azar». [9] Una cosa era reconocer la evidencia de que las organizaciones militares no siempre son

sensibles a las exigencias del caso. (Las órdenes podían malinterpretarse; la inteligencia podía errar; los planes originales de campaña podrían necesitar modificaciones y, en ocasiones, cambiarse). Y otra cosa completamente diferente era insistir en que los mandos jamás podían tener ninguna influencia efectiva ni cambiar el curso de una batalla o negar el potencial del liderazgo, la relevancia de la inteligencia, los consejos y las órdenes, y la influencia de la experiencia profesional, la instrucción y la competencia. Tal vez para Tolstói, al desarrollar su filosofía anarquista, menos importante que si alguien era más o menos capaz de dar forma a los acontecimientos era si les sería posible hacerlo o no. Al negar la mismísima idea del ejercicio del poder, la arrogancia de aquellos que exigían el control de las vidas de otros, solo buscaba minimizar su impacto.

El tema central para Tolstói no era que los acontecimientos no tuvieran causas, sino que había muchísimas. Los historiadores seleccionaban las más evidentes y por eso perdían de vista muchísimas otras. Como I. Berlin dijo, «No es posible formular teorías que se ajusten a la inmensa variedad de los posibles comportamientos humanos, la vasta multiplicidad de los episodios, las ignotas causas y efectos que forman la interacción de hombres y hechos que la historia pretende registrar».[10] Un comentarista favorable a Tolstói ha intentado demostrar que el escritor puso en entredicho las pretensiones no solo de los filósofos de su tiempo, sino también y por consiguiente las de los sociólogos posteriores que aprovecharon la ventaja de la observación retrospectiva para buscar una única prueba o un solo factor que apoyara sus teorías ignorando todas las contradicciones. Los historiadores a menudo se centran en los momentos decisivos, pero tales momentos son muy raros, porque las consecuencias son el resultado de muchísimos momentos diversos y dispersos, cada uno de los cuales contiene sus propias posibilidades contingentes. Sus explicaciones dejaban al margen,

voluntariamente o no, aspectos muy significativos que quedaban ocultos a la vista, mientras que concedían una preeminencia poco razonable a otros. Esta es la razón por la que las interpretaciones históricas se someten a juicio regularmente y se revisan. Con esto en mente, Gary Morson identificó el pensamiento de Tolstói con la idea de que la verdadera comprensión solo existe en el presente y que los acontecimientos se decidían «en el instante». Por eso es por lo que el mejor consejo de Kutúzov antes de la batalla fue «dormir bien por la noche»: estar bien despierto al día siguiente para analizar en el momento todas las posibilidades iba a ser más importante que la planificación previa.[\[11\]](#)

Las razonables advertencias sobre las limitaciones de un control central o respecto de una teoría general son una cosa; y otra cosa bien distinta es la sugerencia de que todo depende de lo mínimo o de las decisiones inmediatas —como si algunas no fueran más importantes que otras o como si las decisiones del pasado no tuvieran ninguna consecuencia en absoluto para los que vienen detrás—. La historia puede intentar capturar la totalidad de los procesos que pretende explicar, pero siempre existe la posibilidad de nuevas reinterpretaciones. Los historiadores miran al pasado, mientras que los estrategas indagan en el futuro. El reto es cómo responder en situaciones impredecibles en las cuales solo ciertos factores están sujetos a la influencia humana y, sin embargo, algo hay que hacer: una decisión como la inacción es también una decisión. Con la ventaja de observar la historia en retrospectiva, el historiador puede advertir que todo podría haber sido diferente. Pero las decisiones se tienen que tomar en el momento, frente a todas las incertidumbres. Y aún más: hay una contradicción fundamental en esta línea argumental, según la cual las decisiones eran irrelevantes y carecían de fundamento. Apelando irrelevancia, a los generales y sus teorías se les liberaba de toda responsabilidad: tal vez fueran

unos idiotas, pero no eran peligrosos. Si fueran relevantes, deberían ser responsables de sus locuras.

Von Moltke

Un año después de que se publicara *Guerra y paz* tuvo lugar una singular exhibición del arte de la estrategia que demostró la importancia que podía tener, así como sus limitaciones. Ocurrió con motivo de la guerra franco-prusiana de 1870, y la figura militar era el mariscal de campo Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke. Von Moltke era un seguidor confeso de Clausewitz y uno de sus más fervientes promotores. No era más que un estudiante en la Universidad Prusiana de la Guerra cuando su maestro la dirigía. Aunque no se llegaron a conocer, al parecer, Clausewitz marcó la vida de Moltke de un modo «decisivo». Von Moltke leyó *De la guerra* después de que apareciera en una edición limitada en 1832.[\[12\]](#) Nació en el primer año del siglo XIX y vivió hasta cumplir los noventa y uno. Fue jefe de personal del ejército prusiano durante treinta años y puede considerarse uno de los estrategas militares más importantes y exitosos de su siglo.

Aunque nacido en el seno de una familia noble, su familia era pobre. Su carrera militar comenzó a la edad de once años, cuando se le envió a estudiar a la escuela de cadetes de Dinamarca. Culto y leído, se le puede considerar un humanista liberal hasta las revoluciones de 1848, cuando su pensamiento gira rápidamente hacia la derecha y se convierte en un ferviente patriota y un antisocialista intransigente. Fue nombrado jefe de personal en 1857 y creó el sistema que fijó los modelos del profesionalismo militar para los siguientes cien años. Estableció todos los aspectos de la organización militar, el armamento, la instrucción y la logística. La primera guerra en la que dejó su seña de identidad fue contra los

daneses en 1864, pero fueron las campañas que condujeron a la unificación alemana bajo mando prusiano y la sustitución de Francia como la potencia predominante en Europa lo que le dio la fama.

Von Moltke escribió poco sobre estrategia. Gunther Rothenberg lo describe como un «gramático» que estaba «poco comprometido con la especulación abstracta».[13] Sus contribuciones más importantes, escritas antes y después de su espectacular éxito más en la guerra franco-prusiana de 1870, revelan la influencia de Clausewitz. Sin embargo, en dos aspectos decisivos se aparta de su maestro y va más allá de Clausewitz y del modelo napoleónico. En la década de 1860 las posibilidades de los ejércitos eran mucho mayores que las que tenían a principios de siglo: era la consecuencia del uso del ferrocarril así como de las mejoras en las redes de caminos. Von Moltke estuvo especialmente atento al potencial logístico de estos avances, y se percató de lo que podía conseguir si fuera posible trasladar grandes ejércitos con relativa facilidad. También reconoció la posibilidad de llegar a un punto muerto en la batalla si ambos bandos movilizaban grandes reservas humanas y se entablaba una guerra sin que ninguna de las dos partes fuera capaz de poner fin al conflicto.

El segundo factor que influyó en la visión de Von Moltke fue que asumió la sentencia de Clausewitz según la cual la guerra era una prolongación de la política. Sirvió a su monarca con entusiasmo y compartió —con menos entusiasmo— su influencia con el canciller Otto von Bismark. Al final, llegó a la conclusión de que había ciertas incertidumbres entre los fines políticos y los medios militares, pero también comprendió las posibilidades de una guerra parcial y el valor de los aliados. Mientras, *à la Clausewitz*, creía que el objeto de la guerra era «poner en marcha las decisiones políticas de un gobierno por la fuerza», lamentaba que los políticos (léase Bismark) pudieran exigir a la guerra más de lo que el conflicto podía ofrecer desde una perspectiva realista. Una vez se fijaban los objetivos, era cuestión de

los militares llevarlos a cabo. «Las consideraciones políticas pueden tenerse en cuenta solo en tanto en cuanto no exijan cosas que militarmente son descabelladas o imposibles». Sin embargo, si no se pudieran alcanzar determinados fines, un diálogo entre las esferas militar y política resulta ineludible: unos y otros no pueden trabajar aisladamente, uno fijando los objetivos y el otro los medios. Esto era evidente en la definición de la victoria de Moltke: «La victoria es el objetivo más elevado posible teniendo en cuenta los medios disponibles». Su actitud frente a la batalla estaba cercana a la de Clausewitz, pero era más firme en su convicción de que la victoria era el mejor medio de decidir una guerra.

La victoria en el enfrentamiento con las armas es el momento más importante de la guerra. Solo la victoria quiebra la voluntad del enemigo y le obliga a asumir la nuestra. No es la ocupación del territorio ni la conquista de plazas fortificadas: solo la destrucción de la fuerza de combate enemiga decidirá, en términos generales, la cuestión. Por tanto, ese es el primer objetivo de las operaciones militares.

Esto realmente no es de mucha utilidad cuando se pelea por objetivos limitados y cuando el esfuerzo requerido para destruir la fuerza de combate enemiga no es proporcional.

Más innovador en el pensamiento estratégico de Von Moltke fue su rechazo a reducirlo a un sistema o plan. Él fue el responsable de la famosa observación según la cual «ningún plan sobrevive en contacto con el enemigo». Le solía decir a sus oficiales que la guerra no se podía dirigir «sobre un tapete», y estaba dispuesto a delegar la autoridad de modo que ellos pudieran responder a las situaciones cuando las tuvieran delante y no para que actuaran tal y como el alto mando esperaba que actuaran. Desconfiaba de las generalidades y de los preceptos inflexibles. Lo más importante era mantener el objetivo en mente al tiempo que se asumía la necesidad de «adaptaciones concretas». Recelaba de abstracciones y de

pretensiones de establecer principios generales. Para Von Moltke la estrategia era, por el contrario, «una actividad libre, práctica y artística» y «un sistema de oportunidades».[14] La elección de una estrategia concreta podía basarse en el sentido común: la prueba del carácter o la personalidad era la capacidad para encontrar el sentido común en situaciones de máxima tensión. Dada la posición estratégica de Prusia, muy apetecible para otras potencias, siempre se corría el riesgo de que otros se unieran al combate una vez que hubiera comenzado la guerra. Por tanto, la victoria tenía que ser rápida y definitiva, y eso significaba que no había más opción que tomar la ofensiva tan pronto como fuera posible. Al mismo tiempo, Von Moltke era consciente de la necesidad de perfeccionar las condiciones en el campo de batalla, sobre todo, el impacto de la potencia de fuego, para que fuera cada vez más mortífera; también estaba muy preocupado por evitar las cargas frontales. Aunque comprendía la estrategia como el aprovechamiento de los aspectos impredecibles de los conflictos y de las inesperadas oportunidades que se podían crear, en ese punto el objetivo era ceder el testigo a la táctica y que la estrategia «callara». En este sentido adoptó una perspectiva muy diferente a la de Clausewitz, que veía la resolución de la batalla como un objetivo de la estrategia. Von Moltke entendía la tarea táctica como un asunto conceptualmente básico —destruir las fuerzas enemigas todo lo posible— pero prácticamente muy complejo, y por esa razón los preparativos de la batalla debían ser muy meticulosos. Una vez que la batalla concluía, la estrategia volvía a entrar en juego.[15]

Su teoría, descrita como «estrategia envolvente», se basaba en la concentración de fuerzas superiores y más rápidas que las del enemigo, y se convirtió en una característica de la estrategia alemana a partir de entonces. Como Napoleón y Clausewitz antes que él, Von Moltke no tenía ninguna duda con respecto a la importancia de la superioridad numérica. Antes de la guerra, el

tamaño podía reforzarse o aumentarse mediante coaliciones, y una de las consecuencias de la guerra de 1866 con Austria fue que intentó firmar múltiples alianzas con los pequeños estados alemanes. Durante la guerra, una fuerza superior podía concentrarse en un punto concreto, independientemente del equilibrio de poder existente. Para conseguir esto era necesario que las tropas se movilaran rápidamente, y este era el aspecto en el que una planificación cuidadosa podía marcar la diferencia. Bajo el mando de Von Moltke, el estado mayor, que había tenido un importante papel en los preparativos militares prusianos, fue ampliado y aumentado. Se convirtió no solo en el origen sino también en el custodio de los planes militares, responsables del diseño y de la ejecución de los mismos.

La innovación más radical de Von Moltke como mando militar, y que iba contra lo que decían los manuales de su tiempo, fue dividir su ejército en tantas partes como fuera necesario de modo que pudieran recibir fácilmente los suministros hasta que se pudieran reunir para la batalla: «marchar divididos, atacar juntos». El riesgo era que esas divisiones podían ser cogidas por sorpresa y ser aniquiladas, o podían reunirse demasiado rápidamente y poner en un compromiso los suministros. En la guerra de 1866 contra Austria, utilizó los ferrocarriles para llevar a las tropas a sus posiciones antes que el enemigo, aunque Austria se había empezado a movilizar antes. Los analistas se quedaron asombrados cuando dejó que sus dos ejércitos permanecieran separados por aproximadamente cien millas. Si los mandos austríacos hubieran estado más atentos, aquello habría resultado desastroso para Von Moltke. Al final, los austríacos fueron atrapados por los dos ejércitos que llegaban desde dos direcciones diferentes.

Aquella victoria propició una guerra con Francia que Von Moltke preparó cuidadosamente. Esta vez dividió su ejército en tres divisiones, concediéndole la máxima flexibilidad, de modo que

podiera reaccionar rápidamente en cuanto el plan de los franceses se pusiera de manifiesto. Mantuvo todas las opciones abiertas hasta que llegó el momento de atacar.

Es incluso mejor que las divisiones se puedan mover el mismo día de la batalla desde puntos separados hacia el mismo campo de batalla. En otras palabras, si las operaciones pueden dirigirse de tal manera que la última pequeña marcha conduzca desde diferentes posiciones hasta el frente y los flancos del enemigo, entonces la estrategia habrá conseguido lo mejor que se puede conseguir, y se obtendrán los mejores resultados.

Sin embargo, esto no podía garantizarse. Los factores del espacio y el tiempo podían calcularse, pero no otras variables, donde la toma de decisiones podía depender también de «las consecuencias o resultados de otras batallas menores previas, o de la climatología, o de noticias falsas; en breve, de todo eso que se llama azar y suerte en los asuntos humanos».[\[16\]](#) Concentrar las divisiones demasiado pronto o demasiado tarde podía ser un error difícil de corregir.

En la crítica guerra contra Francia, en 1870, la victoria de Von Moltke fue absoluta, al menos en términos de la fase convencional de la guerra. Aplastó al ejército francés en primer lugar en Metz, el 18 de agosto, y luego, dos semanas después, en Sedan. No todos sus comandantes siguieron el plan trazado, pero sus deficiencias fueron más que compensadas por los numerosos fallos y métodos anticuados de la parte francesa. Aunque el ejército francés fue derrotado al cabo de siete semanas, la guerra no acabó ahí. Las fuerzas regulares e irregulares se reunieron en Francia para formar un gobierno de defensa nacional. Esa fue una vívida demostración de cómo a una victoria en el campo de batalla no le sucede siempre y automáticamente una victoria política. Cuando los alemanes emprendieron la marcha hacia París, Von Moltke era consciente de la vulnerabilidad de las líneas de comunicación (demasiado largas) y de

la capacidad de la armada francesa para mantener los suministros que llegaban al país. Hubo una discusión con el canciller Otto von Bismark sobre si había que bombardear París. Von Moltke estaba preocupado por que pensaba que aquello solo podía excitar la resistencia francesa y prefería un asedio. A Bismark le preocupaba que la campaña se eternizara y pudiera provocar que Gran Bretaña y Austria entraran en la guerra del lado de los franceses. El Kaiser aceptó la propuesta del canciller y el bombardeo de París comenzó en enero de 1871. El gobierno francés no tuvo valor para emprender el combate y comenzó a negociar. Pero la historia aún no había terminado, porque entonces se produjo una revuelta que adoptó una formulación excepcional y que se conoce como la Comuna de París. Un ejército improvisado, irregular, animado por pasiones populares pero carente de toda disciplina, horrorizó a Von Moltke.[\[17\]](#) Tampoco estaba muy contento con haber perdido el debate referente a la estrategia. Bismark había confesado, para su «vergüenza», que nunca había leído a Clausewitz, pero que tenía ideas muy claras sobre el permanente papel de la política una vez que la guerra hubiera comenzado. «Fijar y delimitar los objetivos de una guerra, y aconsejar al monarca al respecto, es —y sigue siendo durante la guerra igual que antes de ella— una función política, y el modo como estas cuestiones se deciden no puede ser sin la influencia en la conducta de la guerra».[\[18\]](#)

Von Moltke aceptaba que los objetivos de la guerra fueran determinados por la política. Una vez que comenzaban los combates, sin embargo, los militares debían dejar la mano libre: la «estrategia» debía ser «completamente independiente de la política». Esta creencia había vuelto a imponerse en la formación del estado mayor prusiano después de la derrota de Jena en 1806, con el fin de protegerse frente a la incompetencia principesca. Para Von Moltke esta regla seguía siendo tan esencial como siempre. Rodea a un jefe supremo en el campo de batalla de «consejeros

independientes y negativos» y no se hará nunca nada. «Le harán ver todas las dificultades, habrán previsto todas las eventualidades; siempre tendrán razón; arruinarán todas las ideas positivas porque no tienen ninguna propia. Esos consejeros son los que lo arruinan todo; niegan el liderazgo del Ejército».[19] Se daba una inevitable tensión en el núcleo de la postura de Von Moltke. Esta tensión se reveló en la relación que hizo de una conversación que tuvo con el príncipe Federico Guillermo en un momento de crisis. Von Moltke explicaba que después de que se tomara París, el ejército «se trasladó hacia el sur de Francia con el fin de quebrar definitivamente las fuerzas del enemigo». Cuando se le preguntó por el riesgo de que las fuerzas prusianas estuvieran agotadas y que no se pudieran ganar más batallas, Moltke negó dicha posibilidad. «Debemos vencer en todas las batallas. Debemos arrasarse Francia por completo». Así, luego «podremos dictar las condiciones de paz que queramos». «¿Y si nos desangramos en ese proceso?», preguntó el príncipe coronado. Von Moltke replicó: «No nos desangraremos y, si nos desangramos, conseguiremos la paz a cambio». Se le preguntó entonces si estaba informado acerca de la situación política, «porque eso tal vez podría sugerir que la decisión tomada podía ser poco inteligente». «No», contestó el mariscal de campo, «solo me preocupo de las cuestiones militares».[20]

De estos tensos debates se deduce un concepto de crucial importancia para el pensamiento militar de las décadas posteriores. Subrayando los poderes que el Kaiser había delegado en él para llevar a cabo las órdenes operativas, Von Moltke calificó el «nivel operativo» como el nivel de actuación en el cual el comandante no debía consentir ninguna interferencia política. El episodio de París pudo haber demostrado simplemente la fantasía de su exclusión política, pero para los mandos militares en el campo de batalla aquello se convirtió en un artículo de fe, esencial para la adecuada y exitosa ejecución de la estrategia.

[1]Michael Howard, *War and the Liberal Conscience*, Londres, Maurice Temple Smith, 1978; págs. 37-42.

[2]Citado en ibíd., págs. 48 y 49.

[3]Clausewitz, *On War*, lib. 1, cap. 2, pág. 90. Véase Thomas Waldman, *War, Clausewitz and the Trinity*, Londres Ashgate, 2012; cap. 6.

[4]Leo Tolstói, *War and Peace*, Oxford, Oxford University Press, 1983; pág. 829. (León Tolstói, *Guerra y paz*, Taller de Mario Muchnik, Madrid, 2003, trad. Lydia Kúper; y en otras eds.)

[5]Isaiah Berlin, *The hedgehog and the Fox*, Chicago, Ivan Dee, 1978. El título (*El erizo y el zorro*), que en la actualidad es lo más recordado del libro, procede de una antigua cita del poeta griego Arquíloco: «El zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe lo más importante». (Hay ed. española, en Península, Madrid, 2002).

[6]W. Gallie, *Philosophers of Peace and War: Kant, Clausewitz, Marx, Engels and Tolstoy*, Cambridge, Cambridge University Press, 1978; pág. 114.

[7]Tolstói, *War and Peace*, ed. cit., pág. 1285.

[8]Ibíd., pág. 688.

[9]Lieven, *Russia Against Napoleon*, pág. 527.

[10]Berlin, *The Hedgehog and the Fox*, pág. 20.

[11]Gary Saul Morson, «War and Peace», en Donna Tussing Orwin, ed., *The Cambridge Companion to Tolstoy*, Cambridge, Cambridge University Press, 2002; págs. 65-79.

[12]Michael D. Krause, «Moltke and the Origins of the Operational Level of War», en Michael D. Krause y R. Cody Phillip, eds., *Historical Perspectives of the Operational Art*, (Center of Military History, USArmy, Washington DC, 2005; págs. 118, 130.

[13]Gunther E. Rothenberg, «Moltke, Schlieffen, and the Doctrine of Strategic Envelopment», en Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*, pág. 298 (véase cap. 6, n. 2).

[14]Véase Helmuth von Moltke, «Doctrines of War», en Lawrence Freedman, ed., *War*, Oxford, Oxford University Press, 1994; págs. 220-221.

[15]Echevarria, *Clausewitz and Contemporary War*, pág. 142 (véase cap. 7, n. 18).

[16]Hajo Holborn, «The Prusso-German School: Moltke and the Rise of the General Staff», en Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*, pág. 288.

[17]Rothenberg, «Moltke, Schlieffen, and the Doctrine of Strategic Envelopment», pág. 305.

[18]John Stone, *Military Strategy: The Politics and Technique of War*, Londres, Continuum, 2011; págs. 43-47.

[19]Krause, «Moltke and the Origins of the Operational Level of War», pág. 142.

[20]Walter Goerlitz, *The German General Staff*, Nueva York, Praeger, 1953; pág. 92. Citado por Justin Kelly y Mike Brennan, *Alien: How Operational Art Devoured Strategy*, Carlisle PA, USArmy War College, 2009; pág. 24.

9. ANIQUILACIÓN O AGOTAMIENTO

Llegar los primeros y con todos los soldados que sea posible.

GENERAL NATHAN B. FORREST, citado (probablemente de modo erróneo)
a propósito de las ideas estratégicas

A principios del siglo xx, el historiador militar Hans Delbrück propugnó que toda la estrategia militar podía dividirse en dos modalidades básicas. La primera, de acuerdo con la mayoría de las opiniones de su tiempo, era la *Niederwerfungstrategie*, la estrategia de la aniquilación, que exigía una batalla decisiva para eliminar al ejército enemigo. La segunda modalidad surgía de los apuntes de Clausewitz (1827), que señalaba la posibilidad de otro tipo de guerra cuando los medios militares disponibles no permitían afrontar una batalla decisiva.^[1] Delbrück describía esta fórmula con el nombre de *Ermattungsstrategie* la estrategia del agotamiento, en ocasiones traducida como guerra de desgaste. Si se optaba por una estrategia de la aniquilación, solo había una salida: la batalla; con el agotamiento había otras posibilidades, con una serie de fórmulas para conseguir los fines políticos de la guerra, incluida la ocupación del territorio, la destrucción de las cosechas o el bloqueo. En el pasado, y a falta de mejores opciones, esas alternativas se habían utilizado a menudo y se consideraba que podían ser efectivas. Lo importante era ser flexible a la hora de decidir una estrategia, atender a las realidades políticas del momento y no confiar a la

estrategia militar aquello que estaba más allá de las posibilidades reales.

Delbrück no pretendía dar a entender que los fuertes estaban obligados a la aniquilación mientras que los débiles estaban condenados a hacer lo que pudieran mediante una guerra de desgaste o el agotamiento del enemigo. El desgaste no se producía en una batalla única y decisiva, sino en una campaña larga que podía desgastar, arruinar y hundir al enemigo. Delbrück se burlaba de la idea de una «maniobra estratégica que permita ganar una guerra sin derramamiento de sangre». Siempre acechaba la amenaza de una batalla. Su visión de una estrategia de agotamiento era más una idea operativa que un antecedente del concepto posterior definido como guerra de desgaste.

El análisis de Delbrück lo condujo a violentas discusiones con los historiadores del estado mayor alemán, sobre todo cuando Delbrück aseguró que Federico el Grande había practicado la guerra parcial en vez de acometer batallas decisivas. La historia estaba de su parte, al menos en el hecho de que Federico se había mostrado muy prudente y cauto en sus ambiciones, pero de todos modos había un problema con esa dicotomía de opciones complejas.^[2] Y el problema era sugerir que había que hacer una elección previa y básica sobre cómo organizar un ejército para una guerra inmediata; esta idea siguió estando candente en el debate estratégico durante todo un siglo. El reto para Delbrück en ese momento, sin embargo, era conseguir que los generales alemanes contemplaran otra posibilidad que no fuera una veloz ofensiva dirigida a la aniquilación del ejército enemigo en una batalla decisiva.

La Guerra Civil americana

La compleja relación entre la teoría y la práctica en la estrategia quedó al descubierto en la Guerra Civil americana (1861-1865). En primer lugar, el resultado final de la guerra fue la consecuencia de que el Norte contara con el doble de población y una potencia industrial muy superior a las del Sur. Para muchos observadores los confederados podían presumir de tener los generales más imaginativos. Dado que era el bando más débil, los sureños podían haber estado tentados a confiar en tácticas defensivas, pero en vez de replegarse, a menudo tomaron la iniciativa militar, tal vez con la esperanza de que el Norte quisiera *respetar* el resultado de *una* verdadera batalla decisiva. El presidente Lincoln vio claramente que la estrategia de la Unión requería una ofensiva, pero, para su desesperación, sus generales fueron incapaces de organizar una campaña exitosa hasta que la guerra estuvo bastante adelantada.

Clausewitz no tuvo ninguna influencia en estos acontecimientos. No ocurrió lo mismo con Jomini. El profesor principal de West Point, Dennis Mahan, había pasado algún tiempo en Francia estudiando las guerras napoleónicas y era un jominiano declarado, al tiempo que su alumno predilecto, Henri *Old Brains* Halleck, que llegó a ser general en jefe del presidente Lincoln, había llegado incluso a traducir al inglés la *Vida de Napoleón*, de Jomini. Mahan celebraba el arte militar de Napoleón,

mediante el cual un enemigo queda roto e indeciblemente disperso gracias a un único golpe. Nada de vanos preparativos; nada de incertidumbres sobre dónde podría estar el punto clave; nada de dudas en el momento decisivo; todo el escenario captado con una sola mirada; y lo que no se podía ver, se adivinaba gracias a un instinto infalible; nubes de tropas ligeras lanzadas al frente para aturdir al enemigo; fuego indiscriminado de cañón; columnas violentas de hombres irrumpiendo en las brechas propiciadas por la artillería; la arrolladora carga de la implacable caballería, seguida de los lanceros y los húsares, para barrer las líneas enemigas, rotas y dispersas; tales eran las lecciones tácticas en casi todas las batallas de este gran período militar.[\[3\]](#)

Halleck ya era un general veterano al comenzar la guerra y pronto se convirtió en general en jefe. Su especialización como ingeniero, sin embargo, era la fortificación. Su preocupación por las defensas nunca estuvo totalmente en consonancia con lo que Mahan denominaba «el vigor en el campo de batalla y la velocidad en el ataque». El hecho de que los mandos fueran expertos en métodos defensivos, incluida la excavación de trincheras y el uso de mosquetes estriados, condenaba al ejército del Norte a no plantearse siquiera los ataques frontales. Estas cautelas eran también evidentes en el primer general en jefe de la Unión, el general George McClellan.

La influencia de Jomini en los generales de la Unión es evidente sobre todo porque se centraron en las líneas de comunicación y porque se opusieron a las propuestas de Lincoln de organizar una serie de ataques coordinados contra el Sur, incluyendo operaciones marítimas. Los generales consideraban que esta metodología era una afrenta a los principios de la guerra, porque exigiría dividir las fuerzas. Era el tipo de propuesta que sería de esperar de un civil sin ninguna experiencia militar.^[4] Lincoln, que nunca dudó de que aquella iba a ser una larga y agotadora contienda, era reacio a imponer sus propias opiniones, pero no dudó en reemplazar a sus generales con la esperanza de encontrar a alguien que decidiera luchar por fin con el enemigo. Los generales dudaban de su capacidad defensiva y estaban tan convencidos de la idea de una batalla decisiva que eran reacios a arriesgar a sus ejércitos en cualquier otra circunstancia. Tal y como el general McClellan lo expresó: «No quiero malgastar vidas en batallas inútiles; prefiero golpear en el corazón». Lincoln cada vez estaba más frustrado al ver que se preferían las maniobras a los ataques. Eso era lo que él describía desesperadamente como «estrategia». «¡Esa es la palabra! ¡Estrategia!», exclamaba en 1862. «El general MacClellan piensa que va a fustigar a los rebeldes con la estrategia».^[5] Esas tácticas

dilatorias describían una modalidad bélica que tenía como fundamento cualquier cosa menos la guerra. En opinión de los militares, los movimientos de despiste, maniobras y otras operaciones podían ser acciones que dieran la victoria en una batalla ocasional, pero era la fuerza bruta, aplicada sin piedad, lo que marcaba la diferencia. Cuando al final los unionistas penetraron en el Sur, desvelando las carencias de los confederados, Lincoln no dudó en aprovechar las circunstancias: «Y bien, caballeros, esta es la verdadera estrategia: impedir que el enemigo cumpla su propósito».

[6]

Robert E. Lee, de los confederados, había realizado sus propios estudios de Napoleón, y estaba totalmente convencido de la necesidad de emprender una ofensiva brutal para aniquilar a las fuerzas enemigas. Sabía que no podía organizar una defensa pasiva con éxito, y que por lo tanto tenía que tomar la iniciativa, realizando maniobras para alcanzar las mejores posiciones, pero aceptando luego la batalla. Pero esto obligaría a aceptar numerosas bajas, y la Unión sabía cómo establecer sus defensas. Lee había fijado un objetivo para alcanzar la victoria, pero era un objetivo que no podría alcanzar, y sufrió las consecuencias. Los ejércitos rivales eran «demasiado grandes, demasiado lentos, demasiado sometidos a los deseos de gobiernos democráticos» para ser destruidos «en una única batalla napoleónica». Ulysses Grant comprendió la lógica de aquella guerra clara y tristemente. La terrible pérdida de vidas en ambos ejércitos no había logrado casi nada, observó Grant, pero también entendió que el Norte podía asumir las pérdidas mucho mejor que el Sur, y por eso decidió embarcarse en «una lucha desesperada, como el mundo jamás ha visto», obligando a las fuerzas de Lee a un combate constante y brutal hasta que apenas le quedó ejército.[7] Además, Grant envió al general Sherman a acosar a la población sureña, haciendo patentes las desgracias del conflicto en su tierra, impidiendo el apoyo popular a las tropas y

contribuyendo así a imposibilitar la acción de su ejército en el campo de batalla.

La contribución de Lincoln a la desesperación del Sur fue presionar con la Proclamación de la Emancipación de enero de 1863, que liberaba a los esclavos en las áreas rebeldes, un movimiento que se describió como «una medida de guerra necesaria para suprimir la rebelión sureña». Esto no solo contribuyó a desestabilizar al Sur, sino que reforzó al ejército de la Unión. Hacia 1865 había en su ejército un 10 por ciento de antiguos esclavos. Al fin y al cabo, aquella fue una guerra de desgaste. El líder de la Confederación, Jefferson Davis, apuntó que la «magnitud» de la guerra había excedido sus expectativas. «El enemigo ha desplegado más poder y energía y recursos de los que yo les suponía. Sus finanzas han aguantado más de lo que yo imaginaba... No es posible que una guerra de las dimensiones que ha tenido esta, de proporciones gigantescas, pueda prolongarse durante mucho tiempo. Los combatientes no tardarán en agotarse».[8]

El culto por la ofensiva

La industrialización estaba aumentando enormemente la cantidad de hombres que podían reclutarse para la guerra, al tiempo que el vapor y la electricidad permitían movilizarlos y transportarlos con más facilidad. El poder armamentístico estaba mejorando también exponencialmente en alcance y capacidad letal. Todo esto entusiasmaba a los mandos. El ámbito geográfico operativo y el número de hombres utilizados se ampliaba igualmente, al tiempo que las limitaciones climatológicas se reducían. Las implicaciones que esta evolución tendría para la logística y para la acción real en la batalla iban a ser inciertas, porque la política de la guerra también estaba cambiando. Como esta derivaba de las sociedades en su

conjunto y en los sentimientos nacionales, era mucho más difícil separar la milicia de las esferas civiles.

El hecho de que las batallas concretas de la Guerra Civil americana no fueran decisivas y de que, en Europa, los franceses continuaran resistiendo después de la batalla aparentemente decisiva de Sedan, en 1870, ilustraba bien los límites de los puntos de vista establecidos sobre cómo conseguir la victoria en la guerra. Sin embargo, estaba tan enraizada en los mandos la idea de una batalla definitiva que la única urgencia teórica parecía ser encontrar fórmulas para dar con una conclusión definitiva y satisfactoria a los conflictos bélicos. Incluso aquellos que eran conscientes de su propia debilidad frente a una superioridad numérica no contemplaban las añagazas o las argucias como fórmulas admisibles, sino que se limitaban a pensar en el combate como la representación del valor y de un espíritu superior. Después de la derrota de 1780-1781, los teóricos franceses glorificaron la «ofensiva» y celebraron la fuerza moral como la clave para convencer a sus hombres de cargar contra el fuego enemigo.^[9] Si el poder armamentístico no podía garantizar la victoria, entonces el factor vital tenía que encontrarse en algún aspecto espiritual: en lo que el mariscal de campo británico Douglas Haig denominó «la moral y la determinación de vencer». El texto clave, en este sentido, fue el de Ardant du Picq, que explicó que todo dependía del estado emocional del soldado individual. Du Picq murió en la guerra de 1870 pero su obra fue publicada póstumamente en 1880 con el título de *Estudios sobre la guerra (Études sur le combat)*. Su influencia llegó hasta el alto mando francés. Ferdinand Foch, que fue el comandante supremo aliado durante la Gran Guerra, estaba convencido de que la cuestión de perder o ganar guardaba relación con los estados psicológicos. Du Picq insistía en que el empuje físico no era nada, «el empuje moral» lo era todo. Esta teoría radicaba «en la *percepción* que el enemigo tenía de la resolución que te animaba». Cuando llegaba el momento

del ataque, los enemigos deberían estar «desconcertados, temblorosos, preocupados, dubitativos, vacilantes».[10] La doctrina de la importancia ofensiva se convirtió casi en oficial en la política francesa. Posteriormente llegó a describirse como «un culto».

La política alemana se basaba en un modelo levemente diferente. Von Moltke no dudaba de que si Alemania no podía conseguir una victoria rápida en una guerra futura, su posición no tardaría en ser peligrosa y nefasta. La premisa clave aceptada por todos los estrategas alemanes era que, si el país estaba sujeto a ataques tanto del este como del oeste, no tardaría en ser aplastado, a menos que uno de los bandos beligerantes pudiera ser eliminado de la ecuación bélica inmediatamente. Después de 1871 Von Moltke se tornó cada vez más pesimista con respecto a las posibilidades de que Alemania pudiera conseguirlo. Como los planes siempre se habían planteado para una guerra contra Francia y contra Rusia, se dio cuenta de la necesidad de rebajar las expectativas políticas aunque las exigencias militares fueran mucho mayores. Quería que Alemania se situara en una posición adecuada desde la cual se pudiera negociar un acuerdo político. Eso requería emprender una ofensiva (ocupando territorios, por ejemplo, para utilizarlos después como moneda de cambio) en vez de absorber las ofensivas de los enemigos.

La intensidad del debate teórico reflejaba la decisión de los sucesores de Moltke de evitar la guerra de desgaste. No podían concebir que tuvieran que prepararse para un callejón sin salida o un punto muerto en un enfrentamiento bélico. Estaban convencidos de que, cuando llegara el momento del combate, el nuevo orden político podría y debería ser creado a través de la fuerza de las armas. Como jefe del estado mayor alemán al doblar el siglo, Alfred von Schlieffen ejemplificó estas ideas. En su opinión el secreto residía en combinar un concepto elevado y apasionado con una meticulosa atención al detalle. En 1891 describió «el elemento

esencial en el arte de la estrategia»: la capacidad para poner «una fuerza numérica superior en acción. Esto es relativamente fácil cuando uno es más fuerte que el contrario, y más difícil cuando uno es más débil, y probablemente imposible cuando el desequilibrio numérico es muy grande».[11] En una de las situaciones más peligrosas para Alemania —que se tuviera que enfrentar a Francia por el oeste y a Rusia por el este—, uno de los enemigos debería ser destruido antes de que el otro comenzara su ataque. Un asalto frontal causaría excesivas bajas, imposibilitando futuras batallas por una incapacidad manifiesta. Así pues, sería necesario tomar la iniciativa, primero burlando al enemigo y luego destruyéndolo. Von Schlieffen intentaba evitar la «fricción» (es decir, las dilaciones y entorpecimientos burocráticos o logísticos) y anticiparse al contraataque del enemigo insistiendo en una cuidadosa planificación. Toda la campaña estaría coreografiada, desde la movilización a la victoria. El enemigo no tendría más opción que seguir el guion alemán. Contrariamente a los preceptos de Von Moltke, esto dejaba muy poco espacio a la iniciativa individual pero evitaba que hubiera muchos fallos. Von Schlieffen era consciente de que había poco margen para el error. Así pues, estaba preparado para correr ciertos riesgos políticos, concretamente violar la neutralidad de Bélgica y Luxemburgo, con el fin de reducir los riesgos militares.

Se ha desarrollado un intenso debate entre los historiadores militares con respecto a si realmente hubo alguna vez un Plan Schlieffen, preparado justo antes de que el sobrino de Von Moltke (conocido como «el Joven») se hiciera cargo del estado mayor del ejército alemán en 1906. Los registros alemanes están incompletos, pero cualquiera que fuera el legado, indudablemente, fue cambiando a medida que cambiaban las circunstancias.[12] En aquel momento el estado mayor miraba hacia el este más que hacia el oeste y ajustó el equilibrio de fuerzas. El pensamiento militar en 1914, en cualquier

caso, se ajustaba a un concepto estratégico basado en la táctica envolvente, para eliminar a uno de los enemigos tan rápidamente como fuera posible y con las mínimas bajas. Esa estrategia quedó formulada por Von Moltke el Joven en diciembre de 1911, cuando recomendó que en todas las circunstancias Alemania debería comenzar la campaña dirigiendo todas las fuerzas y recursos disponibles contra Francia.

En la batalla contra Francia descansa el destino de la guerra. La República es nuestro enemigo más peligroso, pero podemos confiar en tomar una decisión rápida en este sentido. Si Francia sale derrotada en la primera gran batalla, ese país, que no posee importantes reservas humanas, difícilmente estará en disposición de asimilar una guerra de larga duración. Rusia, por otra parte, puede esconder sus fuerzas en el interior de su inmenso territorio y puede dilatar la guerra durante un período interminablemente largo. Así pues, todo el esfuerzo de Alemania debe concentrarse en cerrar la guerra al menos en uno de los dos frentes, con un único y feroz golpe, y tan pronto como sea posible.[\[13\]](#)

La ofensiva alemana de agosto de 1914 fue la culminación de un siglo de evolución en el pensamiento y la práctica militares, poniendo al día la herencia recibida del período napoleónico de acuerdo con el progreso en las comunicaciones y en la logística. Con esto se rompía el modelo clausewitziano al asumir, sin pruebas, que la ofensiva podía ser la forma más favorable de la acción bélica. Tal y como apunta Strachan, los planes de guerra de todos los ejércitos europeos en 1914 eran jominianos: «Planes operativos para campañas concretas, diseñadas para conseguir una victoria decisiva mediante maniobras que se ajustaban a ciertos principios».[\[14\]](#) Se rodeaba a las defensas enemigas y luego se les atacaba con unas fuerzas tales y en un momento tal que se verían sorprendidos y arrollados. Esto suponía altos niveles de compromiso, capacitación, entusiasmo y fuerza de voluntad; y un enemigo que no pudiera sobreponerse a todo ello.

Era una estrategia que había sido decidida de antemano y a la cual se plegaban todas las planificaciones posibles. Para asegurarse de que toda la planificación se ejecutaba adecuadamente, se precisaban tropas que obedecieran las órdenes sin rechistar y con precisión. En vez de un ejército tolstoiano compuesto por individuos que resuelven el asunto a partir de numerosas decisiones azarosas, el ejército jominiano era un grupo de hombres convertidos en instrumentos de la voluntad del general a fuerza de disciplina e instrucción. Donde se requiriera libertad para iniciativas particulares frente a desarrollos imprevistos, los soldados actuarían reflejando las decisiones de los mandos, comunicadas no solo a través de los medios convencionales sino indirectamente a través de una cultura institucional compartida y una doctrina acordada. Los sistemas de jerarquía y control, de funciones especializadas y su coordinación, eran la etapa más avanzada del moderno desarrollo burocrático. El estado mayor contaba con las mejores y más brillantes mentes militares. Este fijaba los modelos para una planificación exhaustiva y la preparación de los individuos para obedecer rigurosamente las órdenes en unas condiciones y sobre unos presupuestos ya previstos.

Pero ninguno de ellos podía garantizar el éxito. Asegurar la victoria requería, por ejemplo, que los imperativos militares tuvieran preferencia sobre cualquier consideración diplomática. Aún más grave: un ataque jominiano por parte de Alemania suponía violar la neutralidad belga, lo cual suponía que muy probablemente Gran Bretaña entraría en la guerra y aplastaría cualquier resistencia civil, real o potencial. Incluso entonces, las promesas de éxito dependerían de la superioridad del ejército, cuya voluntad decidida aplastaría a las naciones más débiles que tuvieran peores planes, una visión táctica más pobre y unas tropas menos disciplinadas. Además, no había alternativa: no existía ni el deseo ni los recursos para una prolongada guerra de desgaste, y no podría haber otro

modo de llevar a cabo una guerra de aniquilación. Aparte de lo único que más temían los militares (una progresiva desmilitarización y la debilidad del estado), la única alternativa era utilizar las amenazas de guerra para conseguir una posición diplomática mejor. Como todo dependía en buena medida de quién diera el primer golpe verdaderamente efectivo, una vez que comenzaba la movilización, enseguida se perdía el control de la situación política.

Tras la caída de Napoleón, la suposición de que los grandes temas que dividían a los estados podían resolverse mediante el uso de la fuerza y las armas se dio como cosa segura, aunque bien es cierto que semejante idea no se llevó a cabo más que en contadas ocasiones. Aunque esas ocasiones reforzaron dicha impresión, también apuntaron ciertas razones para la cautela: los enormes avances en el transporte, en particular del ferrocarril, que facilitaban complejos movimientos para envolver o rodear a los oponentes y cogerlos desprevenidos, también hicieron posible poder trasladar más reservas al frente; la industrialización había propiciado grandes mejoras en el peso, el alcance y la seguridad tanto de la artillería como de las armas ligeras, haciendo posible abrir brechas en las líneas defensivas, pero también permitían desplegar fuego defensivo absolutamente mortal contra un ejército atacante. La lección básica de las guerras napoleónicas seguía vigente: que el ejército de un país tenía muy poco que hacer, cualquiera que fuera la brillantez de sus operaciones, contra una alianza mucho más fuerte. Y la lección de 1871 era que las tensiones de la guerra en un país podía conducir a la ira popular y a las revueltas revolucionarias. La guerra era un instrumento radical. Amenazaba la estabilidad del orden internacional y desataba fuerzas políticas incontrolables en el interior. Se podía tener una estrategia para emprender una acción militar rápida que descargara contra el enemigo un golpe virulento. Pero si el enemigo sobrevivía, entonces no había estrategias convincentes para afrontar lo que pudiera venir después.

Mahan y Corbett

Mientras estos debates sobre ofensivas terrestres y victorias aplastantes preocupaban a las potencias continentales, Gran Bretaña se sentía feliz al poder confiar en su fortaleza marítima. La estrategia naval tenía un interés menor en el resto del mundo y sobre todo había tenido que ver con la política británica, su amplísimo imperio y su comercio internacional. El concepto dominante era controlar los mares, una idea que podía rastrearse hasta Tucídides. Esto esencialmente significaba ser capaz de desplazar hombres y material allá donde se deseara sin interferencias, al tiempo que se impedía que el enemigo pudiera hacer lo mismo. En el siglo XIX Gran Bretaña disfrutaba de ese dominio sobre los océanos del mundo. Se las había arreglado para sacar el máximo provecho de su ventaja naval, creándose un aura de fortaleza irresistible, enviando a todas partes barcos de guerra para recordar a las potencias menores cuáles eran los intereses del país, transmitiendo amenazas, proporcionando seguridad y ocupando posiciones privilegiadas o infligiendo castigos a los insurgentes, todo ello mientras se aseguraba de que las líneas de comunicación imperiales podían mantenerse y reforzarse.

Todo este planteamiento no había requerido ningún análisis de cómo aplastar a una potencia semejante en una batalla, que era la principal preocupación de la guerra terrestre, porque durante la mayor parte del siglo XIX Gran Bretaña no tuvo que enfrentarse a ninguna potencia semejante. Los franceses podrían haber intentado desafiar su poder en alguna ocasión, pero la superioridad naval se había confirmado en Trafalgar, en 1805. Desde entonces, no había habido crisis navales ni retos serios a la preeminencia marítima de los británicos. Para mantener este estado de placidez, los británicos llegaron a la conclusión de que debían contar siempre con una armada el doble de grande que cualquier otra potencia. Solo al doblar el siglo, con la aparición de los grandes buques de vapor y

con Alemania creciendo en su poder industrial, ese modelo empezó a estar amenazado. Antes de la Gran Guerra los ingleses mantenían su posición privilegiada, pero a costa de un enorme esfuerzo.

Fue a finales del siglo XIX cuando el poder naval llamó la atención de un teórico que planteó una tesis interesante. Alfred Thayer Mahan, después de una carrera naval desdichada e irrelevante, se encontró inesperadamente ocupando la dirección de la nueva universidad naval de Estados Unidos en 1886 (US Naval War College). Allí dictó una serie de conferencias sobre la influencia del poder naval en la historia. Aquellas lecciones se convirtieron en sus dos libros más importantes: el primero termina en la Revolución francesa y el segundo, en 1812. Sus escritos eran prolijos y —una vez retirado de la Armada en 1896, hasta su muerte en 1914— muy abundantes.^[15] Su tema central no eran tanto los principios de la estrategia como las relaciones entre el poder naval y económico, sobre todo referidas a cómo la preeminencia de Inglaterra como gran potencia no había dependido de «las grandes operaciones en tierra, sino que había logrado su estatus controlando el mar y, a través del mar, todo el mundo, más allá de Europa».^[16] Como americano, intentaba animar a su país a seguir el ejemplo británico, no para desafiar a los ingleses, sino para proporcionarles un apoyo, de modo que los dos países pudieran mantener los mares abiertos para el comercio.

Su obra fue recibida con entusiasmo en Gran Bretaña. Su tesis central, centrada en el fracaso de Francia de convertirse en un gran poder naval, mientras Gran Bretaña triunfaba en el mismo campo, resultaba muy atractiva en Inglaterra. Las potencias emergentes aceptaban la premisa inicial: la experiencia británica confirmaba la necesidad de que los países que dependieran del mar tuvieran armadas importantes con grandes barcos. Aunque se ha dicho que los juicios históricos y geopolíticos de Mahan merecían tenerse en cuenta, sus opiniones sobre el desarrollo real del poder naval

estuvieron muy lejos de ponerse en práctica.^[17] Repetidamente insistía en que los principios aplicables a la tierra y al mar eran esencialmente los mismos, y para ilustrar dichos principios volvía a Jomini, de quien decía había «aprendido las pocas, muy pocas, consideraciones en el uso combinado de armas». Su padre, Dennis, había contribuido decisivamente a la recepción muy positiva que tuvo Jomini en Estados Unidos.^[18] Esto conducía el debate de nuevo al territorio de la «batalla decisiva». Las fuerzas organizadas del enemigo debían ser el «principal objetivo». Tal era la «sentencia de Jomini», desenmascarando «como una espada de doble filo hasta las coyunturas y hasta los tuétanos muchas especiosas proposiciones», y exigiendo una concentración de fuerzas (el ABC de cualquier estrategia) para preparar la batalla. Siguiendo estos principios, los oficiales navales podían conseguir el mismo nivel de madurez estratégica que sus homólogos de los ejércitos terrestres.^[19] Desafortunadamente, el «desarrollo del Arte de la Guerra en el mar ha sido más lento, y está mucho atrasado en nuestros días, que el de tierra firme», apuntaba Mahan. En «la carrera en pos del desarrollo mecánico y material, los oficiales navales, como grupo, han permitido que su atención estuviera constantemente apartada del estudio sistemático de las Acciones de Guerra, que debería ser su tema principal y prioritario».^[20] Sin embargo, él era principalmente un historiador y, cuando intentó conjugar todas sus ideas sobre estrategia naval en un único volumen, acabó confesando que era el peor libro que había escrito.^[21]

Aunque Mahan era un gran entusiasta del poder marítimo y se granjeó incontables admiradores en los círculos navales americanos y británicos por ello, sus contribuciones teóricas no resistieron el paso del tiempo en general. Igual que otros que creían que la historia ofrece principios intemporales, él fue incapaz de acomodar en su marco teórico básico los cambios decisivos que se estaban produciendo en las fuerzas navales como resultado de las nuevas

tecnologías, por ejemplo, la evolución de los motores de vapor. Y como otros que intentaban promover las virtudes de un tipo de fuerza militar, se sentía preocupado por que no la consideraran como subordinada a otro tipo de fuerza militar, y por eso desechó la idea de utilizar la armada para vigilar y defender posiciones en tierra, y para impedirlo imaginó una rama o sección terrestre de la Armada. El papel de las armadas era competir con otras flotas por el dominio de los océanos. Y al igual que otros, empecinados en la teoría de las batallas decisivas, Mahan mostró poco interés en otras formas de enfrentamiento limitado y fue reacio a hablar de la necesidad de destruir el comercio hasta después de la batalla naval decisiva, porque la victoria pondría el comercio del enemigo a tu merced.

Ideas muy parecidas se estaban desarrollando en Alemania, a cargo del almirante Alfred von Tirpitz, que fue responsable a finales del siglo XIX de convertir la armada de la Alemania recientemente unificada de una fuerza de segundo nivel en un serio aspirante a arrebatarle la supremacía naval a los británicos. Su visión era tan ambiciosa como poco imaginativa. Era muy parecida a la de Mahan salvo por el hecho de que Mahan tomaba su inspiración de Jomini, y Tirpitz la recibía de Clausewitz. Se estaba preparando para una futura guerra en el mar que se parecería mucho a una guerra en tierra, el «combate de flotas contra flotas» para conseguir el dominio de los océanos. Su modelo derivaba explícitamente de los modelos bélicos terrestres: incluso escribió algo sobre «la batalla de los ejércitos sobre el agua». Sugería que la «misión natural» de una armada era «una ofensiva estratégica», para buscar la victoria en una «batalla masiva organizada». Otras posibilidades, como los bloqueos o bombardeos costeros, eran para él imposibles mientras «aún exista la flota enemiga y esté dispuesta a la batalla». Todo esto lo aseguraba a pesar de la evidente dificultad de imponer una batalla naval a un enemigo que quisiera evitarla. [\[22\]](#)

Mientras Mahan y Tirpitz intentaban promocionar a sus países como potencias navales emergentes usando ideas curiosamente muy parecidas y con métodos y objetivos muy semejantes sobre la guerra en el mar, Gran Bretaña carecía de un estratega naval de prestigio. Tal y como Winston Churchill apuntó después de la Primera Guerra Mundial, la Royal Navy no había hecho «ninguna contribución importante a la literatura naval». Su «pensamiento y estudio» estaba dedicado a la rutina cotidiana. «Teníamos expertos brillantes en el plano descriptivo, corazones valientes y decididos; pero al concluir el conflicto teníamos más capitanes de barcos que capitanes de guerra». La obra modélica sobre las fuerzas armadas marinas había sido escrita por un almirante americano. Lo mejor que Gran Bretaña podía ofrecer había sido escrito por un civil.[\[23\]](#) El civil en cuestión era sir Julian Corbett. Comedido y moderado en su análisis y en la prosa, proporcionó el análisis más sustancial sobre el tema dominante de su época, haciendo valer las posibilidades de una guerra limitada, planteando cuestiones sobre la necesidad o no de concentrar tropas para una decisiva batalla en tierra o indicando por qué este era un modo inadecuado de pensar la guerra en el mar. Novelista ocasional y abogado, Corbett, carecía de experiencia práctica en el terreno naval. Este fue un argumento que con frecuencia se esgrimió contra él, junto con su escepticismo respecto de las batallas decisivas y las ofensivas navales, así como contra su predisposición a poner en cuestión los grandes mitos de la historia naval británica (por ejemplo, todo lo concerniente a la batalla de Trafalgar en 1805).

Sin embargo, a pesar de todo esto, se le concedió un papel decisivo en la educación naval, como profesor en la universidad de la Armada. También desempeñó un cierto papel político como miembro del Almirantazgo, incluso durante la Gran Guerra. Se le había encomendado por aquel entonces la responsabilidad de supervisar las historias oficiales de la guerra naval. Estaba de parte de los

reformistas, intentando modernizar las actitudes y la cultura de la Royal Navy. Esto hizo de él un objetivo natural para los elementos más conservadores de la comunidad marinera. Aunque se le consultó a menudo durante la guerra, el impacto de sus teorías generales se ha considerado menor.^[24] Durante la Gran Guerra, se elogió a Corbett por haber escrito «uno de los mejores libros en nuestro idioma sobre estrategia política y militar», del cual podrían extraerse todo tipo de lecciones, «algunas, de incalculable valor». Pero nadie tenía tiempo para leerlo. «Obviamente la historia la escriben los catedráticos y los estrategas de sillón. Los hombres de estado y los soldados se abren camino a oscuras».^[25]

Sus esfuerzos por acomodar los puntos de vista de aquellos a los que en realidad estaba cuestionando hicieron del trabajo una labor a veces innecesariamente enrevesada. Mientras que Mahan era en cierta medida un polemista que escribía para una audiencia receptiva, Corbett estaba en una situación más delicada, porque era un civil escribiendo para una audiencia escéptica. Mientras Mahan procuraba aplicar a Jomini, Corbett empezó con Clausewitz, pero con mucha más sutileza que Tirpitz.^[26] Como Delbrück, Corbett seleccionaba todos aquellos aspectos de *De la guerra* que le permitían plantear otra cosa que no fuera la recurrente batalla decisiva en una guerra absoluta. El conjunto de conocimientos de la estrategia naval británica (de eficacia demostrada al haber conseguido tanto con recursos limitados) era el resultado de una sucesión de enfrentamientos concretos destinados a conseguir propósitos concretos. La estrategia naval británica había conseguido combinar la «acción naval y militar» para dar a sus fuerzas armadas «un peso y una movilidad superior al que efectivamente tenía».^[27] La guerra (obligadamente) limitada en el mar se comparaba con la guerra absoluta en la Europa continental. Pero en tierra, los estados compactos, nacionalistas y organizados eran fronterizos unos con otros. Si se producía una guerra, el sentimiento popular enseguida

se encendía y era posible reunir recursos extras para la campaña si las batallas iban mal. Cuanto más lejos se estaba de las fronteras, menos era el compromiso político y mayores los problemas logísticos. Esto hacía que la limitación de acción y la contención fueran más probables. La destrucción de las fuerzas armadas del enemigo era un medio para conseguir un fin, y no un fin en sí mismo. Y el fin podía lograrse por otros medios, mucho mejor.

La cuestión vital para la estrategia naval no era cómo ganar una batalla, sino cómo ejercer una presión sobre la sociedad y el gobierno enemigos. Esto exigía considerar la posibilidad del bloqueo y los ataques comerciales («*guerre de course*») tanto como acabar con la flota enemiga. La estrategia general y principal remitía a los propósitos finales de la guerra, teniendo en cuenta las relaciones internacionales y los factores económicos, a los cuales debería supeditarse la estrategia y los actos bélicos efectivos. Como era altamente improbable que una guerra pudiera decidirse solo por la acción naval, excepto tal vez con el transcurso del tiempo, merced a un bloqueo, los ejércitos y las armadas no deberían considerarse separadamente. «Puesto que los hombres viven en tierra y no sobre el mar, los grandes temas entre las naciones en guerra siempre se han decidido —excepto en rarísimos casos—, o bien por lo que tu ejército pueda hacer contra el territorio y la vida nacional de tu enemigo, o bien por el temor ante lo que tu flota pueda permitir que haga tu ejército». La relación entre las fuerzas de tierra y mar era el asunto principal de la estrategia naval, y ahí se fijaban los objetivos concretos de las flotas. Tal sería el cometido de la estrategia naval en el futuro.

La clave para el éxito en tierra era el control del territorio; en el mar, la clave era el control de las comunicaciones. Esta es la razón por la que no era necesario *poseer* el mar. Las operaciones ofensivas y defensivas tendían a superponerse unas con otras. Por esto, la pérdida del control marítimo (que significaba que el tránsito podía

interrumpirse), no necesariamente implicaba que otra potencia disfrutara de dicho dominio. «El dominio en el mar generalmente está en disputa. Es este estado de permanente disputa el que más debe interesar a la estrategia naval». Corbett pudo ver por qué era deseable salir al encuentro y destruir la flota enemiga para conseguir el dominio del mar —era el equivalente a la batalla decisiva napoleónica—, pero también comprendió que eso podía ser imposible. Apuntó que Trafalgar estaba «considerada como una de las batallas decisivas en la historia del mundo, y, sin embargo, de todas las grandes victorias, no había una que según todos los indicios hubiera tenido un resultado más estéril. (...) Desde luego le dio el dominio de los mares a Inglaterra, pero dejó a Napoleón como dictador en todo el continente».

Al considerar la ofensiva como «un fetiche», la defensiva sufrió un gran descrédito. Sin embargo, en el mar las operaciones defensivas eran más importantes, gracias a la facilidad con la que podían evitarse los enfrentamientos. Una flota que se supiera que era más débil, tendría siempre muchísimo interés en evitar el enfrentamiento con una más fuerte. Al contrario que Mahan, Corbett veía grandes ventajas en la dispersión; y del mismo modo que se podía evitar a una flota más fuerte, también se podía echar el anzuelo a una flota más débil para que cayera en la trampa o bien organizar una alianza naval con grandes posibilidades de victoria. En este sentido, la «concentración naval ideal» era aquella que mostrara «una aparente debilidad y que ocultara su fortaleza real». La peor concentración, por las mismas razones, se limitaría a ciertas zonas marinas, dejando otras partes vulnerables. «Cuanto más concentres tus fuerzas y tus esfuerzos en asegurar una posición concreta, más expondrás tu comercio a un ataque esporádico en otros lugares».[28] La Gran Guerra dio más razones a las opiniones de Corbett que a las de Mahan. La única gran batalla naval de la Primera Guerra Mundial, en Jutlandia, en 1915, no tuvo un resultado

definitivo y, a ojos de Corbett, fue innecesaria, porque la Royal Navy aún era capaz de mantener un bloqueo que habría debilitado a Alemania con el tiempo. Mientras tanto, la guerra submarina contra los barcos mercantes ingleses sorprendió a los desprevenidos británicos y solo consiguieron hacerle frente adoptando el famoso sistema de convoyes.

Geopolítica

Seguramente otras grandes potencias habrían imitado a los británicos y habrían construido grandes flotas aunque Mahan no hubiera escrito ni una sola palabra al respecto, pero de todos modos sus trabajos legitimaron y concedieron credibilidad a ese deseo de organizar grandes armadas. Todos estaban empeñados en una visión mercantilista de la potencia económica de sus respectivos países; fuera mayor o menor dicha potencia económica, se consideraba que debía ser protegida y aumentada gracias al ejercicio del poder militar. Al presentar los océanos como el mapa que tenía sus propias vías marítimas, caminos para el comercio que podían garantizarse y protegerse con una hegemonía naval, Mahan introdujo un concepto que tuvo fortuna entre los entusiastas del mar. Su tesis fue vigorosamente defendida por el presidente Theodore Roosevelt, también historiador naval en sus años jóvenes, y condujo a una expansión decisiva de la flota estadounidense a partir de 1907.

Tal vez porque los británicos eran conscientes de que los días de su superioridad naval estaban contados, no solo fue Corbett quien proporcionó un importante impulso a la tesis de Mahan. Una perspectiva completamente diferente la proporcionó el geógrafo, aventurero y político sir Halford Mackinder. Mahan estaba abogando por lo que él entendía era la *gran decisión* de Estados Unidos: ser una gran potencia continental o una gran potencia naval. Por esa

razón lamentaba la fascinación que su país tenía con el desarrollo del interior, en detrimento de su litoral. Mackinder no aceptaba esta dicotomía. En un ensayo publicado por la Royal Geographical Society, en 1904, explicaba que una potencia terrestre podía aumentar su fuerza interior y desarrollarla para crear una gran armada.^[29] Un país marítimo y, ciertamente, una pequeña isla como Gran Bretaña carecía de esta posibilidad. Las nuevas formas de transporte, sobre todo el ferrocarril, podrían permitir la explotación de los recursos del interior en una medida que habría sido imposible cuando el movimiento dependía de los caballos. Mirando a los enormes territorios de Eurasia, Mackinder vio que Alemania o Rusia (o los dos juntos) podían llegar a controlarlo todo, con lo cual podrían alcanzar tal poder que casi sería un asunto menor proteger sus mares. Mackinder explicó en 1905: «Al fin y al cabo, medio continente puede superar en todo a una isla».^[30] Teniendo esto en cuenta, comprendió que Gran Bretaña era cada vez más vulnerable, y que este país solo podía sobrevivir forzando una integración y una cohesión mayor con las tierras de su imperio.

Su teoría adquirió una forma más elaborada en un libro publicado justo después de la Primera Guerra Mundial, en el que daba a las tierras de Eurasia su nombre, «el interior». Es decir, la «región a la cual, bajo las condiciones actuales, una potencia marina no puede acceder de ningún modo».^[31] Dividió el mundo en un centro neurálgico «World-Island» (Isla Mundial) —que era potencialmente autosuficiente, donde estaban Eurasia y África— y el resto de las islas de alrededor formarían la «periferia» —incluidas las Américas, Australia, Japón, las islas británicas y Oceanía—. Estas islas menores dependían del transporte marítimo para sobrevivir. A pesar de la derrota de Alemania en 1918, Mackinder entendió que persistía un peligro básico: «La evolución estratégica constante de las potencias terrestres frente a las potencias navales». De este problema se derivó el siguiente consejo: mantener a «los alemanes

y a los eslavos» divididos. Tres máximas se extraían de este análisis: «Quien gobierne el este de Europa controlará el interior; quien gobierne el interior controlará la Isla Mundial (World-Island); y quien gobierne la Isla Mundial controlará el Mundo».[32] La importancia de las distancias, que Mackinder veía que se estaban transformando gracias a los ferrocarriles y al transporte motorizado, se vio al final incluso más afectada por la capacidad aérea, ya que se podía volar tanto por tierra como por mar. Sorprendentemente, Mackinder prestó poca atención a las posibilidades aéreas, aunque es cierto que el histórico primer vuelo de los hermanos Wright tuvo lugar solo unas pocas semanas antes de que él entregara su artículo fundamental en 1904.

Era mucho lo que Mackinder compartía con Mahan. Las relaciones internacionales se entendían en términos de cruel competición entre grandes potencias, naturalmente expansivas. Lo que Mackinder introdujo en el debate fue un modo de pensar sobre la dimensión geográfica que mostraba cómo la tierra y el mar podían ser entendidos como parte de un mismo sistema mundial, y como una continuidad, incluso aunque los cambios políticos y tecnológicos afectaran a su relevancia ocasional.

No era un determinista geográfico, y asumía que los equilibrios de poder dependerían de «la relación numérica, la virilidad, el equipamiento y la organización de los pueblos en disputa».[33] Lo que Mackinder ofrecía era un modo de enraizar el discurso estratégico de alto nivel en la interacción entre estados y los rasgos permanentes de su geografía.

Mackinder nunca utilizó el término «geopolítica». Este fue acuñado por el sueco Rudolf Kjellén, que era un alumno de Friedrich Ratzel, el primer geógrafo que puso el acento en la geografía política. Las obras de Kjellén fueron traducidas al alemán y retomadas por Karl Haushofer, un general retirado que fundó la escuela geopolítica alemana.[34] Aunque no era nazi, Haushofer

reflejaba un punto de vista del mundo pensado naturalmente en términos de grupos étnicos distintivos que ocuparían espacio suficiente como para tener una cierta independencia económica (autarquía). La lógica del *lebensraum* (la necesidad de ampliar el espacio vital de un pueblo) se convirtió en parte de la ideología nazi. Tales asociaciones desacreditaron finalmente a la geopolítica.^[35] La visión más matizada de Mackinder aportó cierto contexto para las preocupaciones provincianas de los pequeños estados independientes, pero también reforzó las ideas que podrían ser la ruta para que un poder hostil (esta opción no era posible en el caso británico) decidiera dominar el mundo. Esta idea influyó en las titánicas luchas del siglo entrante. Animó la sospecha de que se estaban suscitando una serie de problemas intemporales en la estructura política internacional y que los estados estaban ignorando estos peligros. Estas dudas promovieron las ideas más conservadoras de nacionalidad y territorio, y desestimaron las consideraciones referidas a la ideología y los valores, aunque estos bien pudieron haber sido los factores más importantes cuando hubo que decidir por qué valía la pena luchar y con quién era más deseable forjar y mantener alianzas. Así, cuando parecía que la geopolítica quería llevar la geopolítica a un plano más elevado, sacándola de su habitual ensimismamiento en los procesos operativos, cayó en el mismo defecto que pretendía evitar, porque solo atendió a los contextos políticos generales.

[1]Gordon Craig, «Delbruck: The Military Historian», en Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*; págs. 326-353 (véase cap. 6, n. 2).

[2]Azar Gat, *The Development of Military Thought: The Nineteenth Century*, Oxford, Clarendon Press, 1992; págs. 106-107.

[3]Citado por Mahan en Russell F. Weigley, «American Strategy from Its Beginnings through the First World War», en Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*; pág. 415.

[4]Donald Stoker, *The Grand Design: Strategy and the U.S. Civil War*, Nueva York, Oxford University Press, 2010; págs. 78 y 79.

[5]David Herbert Donald, *Lincoln*, Nueva York, Simon and Schuster, 1995; págs. 389, 499; Stoker, *The Grand Design*, págs. 229-230.

[6]Stoker, *The Grand Design*, pág. 405.

[7]Weigley, «American Strategy», págs. 432-433.

[8]Stoker, *The Grand Design*, pág. 232.

[9]Azar Gat, *The Development of Military Thought*, págs. 144-145.

[10]Ardant du Picq, «Battle Studies», en Curtis Brown, ed., *Roots of Strategy, Book 2*, Harrisburg PA, Stackpole Books, 1987; pág. 153. Robert A. Nye, *The Origins of Crowd Psychology: Gustave Le Bon and the Crisis of Mass Democracy in the Third Republic*, Londres, Sae, 1974.

[11]Craig, «Delbrück: The Military Historian», pág. 312.

[12]El debate se mantuvo vivo durante mucho tiempo en las páginas de la revista *War in History*. Terence Zuber emprendió una solitaria pero vigorosa campaña, frente al profundo escepticismo de otros historiadores, para demostrar que no había ningún Plan Schlieffen. Terence Zuber, «The Schlieffen Plan Reconsidered», *War in History* VI (1999), págs. 262-305. Todo el argumento se desarrolla plenamente en *Inventing the Schlieffen Plan*, Oxford, Oxford University Press, 2003. Para algunas respuestas, véase Terence Holmes, «The Reluctant March on Paris: A Reply to Terence Zuber's "The Schlieffen Plan Reconsidered"», en *War in History* VIII (2001), págs. 208-232. A. Mombauer, «Of War Plan and War Guilt: The Debate Surrounding the Schlieffen Plan», en *Journal of Strategic Studies* XXVIII (2005); págs. 857-858. R. T. Foley, «The Real Schlieffen Plan», en *War in History* XIII (2006); págs. 91-115. Gerhard P. Gross, «There Was a Schlieffen Plan: New Sources on the History of German Military Planning», *War in History* XV (2008); págs. 389-431.

[13]Citado por Foley, «The Real Schlieffen Plan», pág. 109.

[14]Hew Strachan, «Strategy and Contingency», *International Affairs* 87, núm. 6 (2011); pág. 1290.

[15]No empezó a publicar seriamente hasta cumplidos los cincuenta, después de lo cual dio a la prensa casi veinte libros y numerosos ensayos. Sus trabajos más importantes son *The Influence of Sea Power Upon History, 1660-1783*, Boston, Little, Brown, and Company, 1890; y *The Influence of Sea Power Upon the French Revolution and Empire, 1793-1812*, Boston, Little, Brown, and Company, 1892.

[16]Mahan, *The Influence of Sea Power Upon the French Revolution and Empire*, págs. 400-402.

[17]Jon Tetsuro Sumida, *Inventing Grand Strategy and Teaching Command: The Classics Works of Alfred Thayer Mahan Reconsidered*, Washington DC, Woodrow Wilson Center Press, 1999.

[18]Robert Seager, *Alfred Thayer Mahan: The Man and His Letters*, Annapolis USNaval Institute Press, 1977. Véase también Dirk Böker, *Militarism in a Global Age: Naval Ambitions in Germany and the United States Before World War I*, Ithaca NY, Cornell University Press, 2012; págs. 103-104.

[19]Alfred Mahan, *Naval Strategy Compared and Contrasted with the Principles and Practice of Military Operations on Land: Lectures Delivered at U. S. Naval War College, Newport, R. I., Between the Years 1887 and 1911*, Boston, Little, Brown, and Company, 1911; págs. 6-8.

[20]Mahan, *The Influence of Sea Power Upon the French Revolution*, págs. v-vi.

[21]Seager, *Alfred Thayer Mahan*, pág. 546. Se refería a *Naval Strategy Compared and Contrasted*.

[22] Böker, *Militarism in a Global Age*, págs. 104-107.

[23] Citado en Liam Cleaver, «The Pen Behind the Fleet: The Influence of Sir Julian Stafford Corbett on British Naval Development, 1898-1918», *Comparative Strategy* 14 (enero de 1995); págs. 52-53.

[24] Barry M. Gough, «Maritime Strategy: The Legacies of Mahan and Corbett as Philosophers of Sea Power», *The RUSI Journal* 133, núm. 4 (diciembre de 1988); págs. 55-62.

[25] Donald M. Schurman, *Julian S. Corbett, 1854-1922*, Londres, Royal Historical Society, 1981; pág. 54. Véase también Eric Grove, «Introduction», en Julian Corbett, *Some Principles of Maritime Strategy*, Annapolis, US Naval Institute Press, 1988. Este libro se publicó por vez primera en 1911. La edición anotada de 1988 también contiene «The Green Pamphlet» de 1909. Véase también Azar Gat, *The Development of Military Thought: The Nineteenth Century*.

[26] Sobre la relación entre Corbett y Clausewitz, véase cap. 18 de Michael Handel, *Masters of War: Classical Strategic Thought*, Londres, Frank Cass, 2001.

[27] Corbett, *Some Principles*, págs. 62-63.

[28] *Ibíd.*, págs. 16, 91, 25, 152, 160.

[29] H. J. Mackinder, «The Geopolitical Pivot of History», *The Geographical Journal* 23 (1904); págs. 421-444.

[30] H. J. Mackinder, «Manpower as a Measure of National and Imperial Strength», *National and English Review* 45 (1905); págs. 136-143, citado en Lucian Ashworth, «Realism and the Spirit of 1919: Halford Mackinder, Geopolitics and the Reality of the League of Nations», *European Journal of International Relations* 17, núm. 2 (junio 2011); págs. 279-301. También en Mackinder, véase B. W. Blouet, *Halford Mackinder: A Biography*, College Station, Texas A&M University Press, 1987.

[31] H. J. Mackinder, *Democratic Ideals and Reality: A Study in the Politics of Reconstruction*, Suffolk, Penguin Books, 1919; pág. 86. Geoffrey Sloan, «Sir Halford J. Mackinder: The Heartland Theory Then and Now», *Journal of Strategic Studies* 22, 2-3 (1999); págs. 15-38.

[32] *Ibíd.*, pág. 194.

[33] Mackinder, «The Geographical Pivot», pág. 437.

[34] Ola Tunander, «Swedish-German Geopolitics for a New Century – Rudolf Kjellén's "The State as a Living Organism"», *Review of International Studies* 27, 3 (2001); págs. 451-463.

[35] El posterior descrédito de un enfoque que promovía pensar bien en las implicaciones estratégicas derivadas del entorno físico ha sido objeto de amargas lamentaciones por parte de, entre otros, Colin Gray, *The Geopolitics of Super Power*, Lexington, University Press of Kentucky, 1988. Véase también Colin Gray, «In Defence of the Heartland: Sir Halford Mackinder and His Critics a Hundred Years On», *Comparative Strategy* 23, núm. 1 (2004); págs. 9-25.

10. MÚSCULO Y CEREBRO

*La gente sale de casa por la mañana, en silencio, y ve los
escuadrones aéreos pasando sobre sus cabezas —icae la muerte! —
icae la muerte!*

H. G. WELLS, *La guerra en el aire*

Pocos episodios revelaron mejor las limitaciones de la planificación militar que la ofensiva alemana de agosto de 1914. El estado mayor del ejército teutón controlaba lo que podía, pero sus planes habían prestado una atención insuficiente a lo que Francia podía hacer para arruinar dichos planes, sobre todo teniendo en cuenta cuánto habían avanzado la logística y las líneas de comunicación. La hoja de ruta de dicho plan pronto se reveló completamente inviable, especialmente cuando Bélgica empezó a poner alguna resistencia. Aquello condujo a brutales enfrentamientos con civiles (un modelo que continuó durante toda la guerra), con trabajos forzados, denegación de suministros alimenticios y destrucción gratuita.^[1] En el plazo de unas semanas, la ofensiva tuvo que detenerse. Sin embargo, el fracaso a la hora de acabar con Francia y la necesidad posterior de enfrentarse a los rusos y a los británicos (por culpa del ataque a Bélgica) no condujo a una reformulación esencial de los objetivos de la guerra ni de los principios estratégicos. Lo único que se seguía pretendiendo era una victoria total, se seguía confiando en la superioridad de carácter, la decisión de no mostrar ni una pizca de timidez o dudas, y la fe en

que alguna nueva tecnología pudiera revelarse decisiva. La primera de esas nuevas tecnologías fue el uso del gas en las batallas. El siguiente movimiento drástico fue la guerra submarina generalizada, que reflejaba puntos de vista demasiado optimistas sobre la incapacidad de los mercantes civiles para afrontar semejante amenaza. Todo ello tuvo sus consecuencias: como era previsible, Estados Unidos acabó involucrándose en la guerra. El movimiento final fue la ofensiva de marzo de 1918, que dejó al ejército alemán disperso y en peligro.

Delbrück había aplaudido la ofensiva inicial y pensaba que tendría éxito, pero una vez que la guerra se estancó, rápidamente revisó sus ideas. Si Alemania no podía aniquilarlo, debería agotar al enemigo, aunque Delbrück procuró evaluar el impacto económico relativo de las partes beligerantes en ese caso. Abogaba por un acuerdo con Gran Bretaña y Francia con el fin de concentrarse en Rusia. La postura irresoluta de su país, tanto política como militar, le desesperaba. Alemania tenía «en cierto sentido, a todo el mundo contra nosotros», escribió en 1917, añadiendo que «el temor al despotismo alemán es uno de los factores de más peso con los que tendremos que habérmolas, uno de los factores más fuertes del poder del enemigo».[2]

En medio de este gran estancamiento, cuando parecía que no había ningún medio de evitar el callejón sin salida, salvo perseverar en la costosa y vana combinación del bombardeo de artillería con cargas de infantería, los planes comenzaron a variar hacia estrategias más audaces. En ambos bandos la intención era poner en marcha alguna nueva tecnología —el tanque en tierra o el avión en el aire— para quebrar la moral del enemigo. En ambos casos se daba por hecho que el impacto del nuevo armamento tendría un efecto tanto psicológico como físico. El objetivo era causar lo que efectivamente sería una especie de desánimo colectivo en el enemigo. Esto directamente ponía en duda la suposición de que una

victoria decisiva tenía que incluir obligatoriamente la aniquilación del ejército enemigo. En ningún caso eran planes realistas: las tecnologías estaban aún en pañales, la capacidad de producción era muy limitada y las tácticas estaban por desarrollar. No obstante, en ambos casos aquellos primeros planes fijaron los términos de los intensos debates de posguerra sobre cuál podría ser el papel de la estrategia en el futuro.

Fuerza aérea

Los alemanes, desde muy pronto, fueron fervientes defensores del valor del bombardeo masivo y de la opinión de que el éxito residía menos en la cantidad de daño físico que infligía y más en el desánimo del enemigo para continuar la guerra. Cuando se produjo la primera incursión de los zepelines en 1915, los resultados reales fueron bastante escasos, aunque en Londres la capacidad de los zepelines para volar por encima del territorio británico ya se consideró sumamente humillante, y malo para la moral. Cuando los británicos aprendieron a enfrentarse a los zepelines, la industria aérea alemana dio otro fabuloso golpe de efecto. En el verano de 1917, cuando la moral británica estaba ya por los suelos, el primer ataque sobre Londres mató a 162 personas e hirió a otras 432. Hasta ese momento, los británicos habían concentrado su potencial aéreo en el apoyo del ejército en Francia. Eso seguía siendo una prioridad, pero después de los ataques sobre Londres el gobierno prometió venganza e incrementar la protección del pueblo en tierras inglesas. En ese momento, el principal interés de los Royal Flying Corps, más allá de las trincheras francesas, era acabar con las líneas de suministros alemanas que alimentaban el frente. El general Hugh Trenchard estaba intentando desarrollar un plan para utilizar del mejor modo posible un recurso aún escaso, la fuerza aérea, como

una fuerza independiente que pudiera desatar ataques masivos y concentrados contra objetivos previamente seleccionados, con continuidad suficiente para que fueran impactantes y determinantes a un tiempo. Aunque pensaba que los bombardeos generalizados podían llegar a atacar Berlín, la única respuesta inicial a los ataques alemanes sobre Inglaterra fue un bombardeo muy limitado y bastante indiscriminado sobre Alemania.

La visión de Trenchard tuvo una fuerte influencia en el grupo de aviadores americanos que llegaron justo después de las incursiones alemanas, porque su país entraba entonces en guerra. El capitán Nap Gorrell, un miembro de su equipo cuya tarea era fijar los requisitos para la producción americana de aviones, comenzó a desarrollar un plan para una campaña aérea. En línea con el pensamiento de Trenchard, Gorrell decía que se necesitaba ya «una nueva política de ataques contra el enemigo». Lo describía con la expresión «bombardeo estratégico», y estaba destinado a cortar el flujo de suministros desde Alemania hasta el frente. Se daba por hecho que había un grupo de complejos industriales, junto a cierto número de objetivos vitales, de los cuales dependía el esfuerzo militar alemán. Gorrell también daba por supuesto que los civiles se desmoralizarían y se negarían a volver al trabajo como consecuencia de dichos bombardeos. Puede que consideraran que los ataques aéreos eran tan insoportables que presionaran a sus gobiernos para que llegaran a un acuerdo. Para conseguir este objetivo, planeó la construcción de una flota imponente de miles de aviones, que volarían día y noche, y que se trasladarían repetidamente de un objetivo a otro. El plan no prosperó. Era demasiado visionario, dadas las exigencias y presiones para proteger y apoyar a los ejércitos del frente, y demasiado ambicioso en términos de capacidad de producción.[\[3\]](#)

La importancia del plan de Gorell fue que inspiró a aquellos que luego fueron los firmes defensores de la fuerza aérea estratégica,

después de la guerra. Entre estos no solo estaba Trenchard, sino también el general americano Billy Mitchell, cuya campaña para favorecer un cuerpo aéreo independiente lo conduciría a un consejo de guerra, y Giulio Douhet, que por aquel entonces estaba intentando convencer a los militares italianos de sus futuristas opiniones sobre la fuerza aérea. La conexión con Douhet fue a través de un amigo suyo, el diseñador de aviones italiano Gianni Caproni. La irritante insistencia de Mitchell y su deseo de buscar la independencia institucional, más que sus innovadoras ideas, fue lo que acabó llevándolo ante sus superiores. Con el telón de fondo de la fuerza industrial americana, le preocupaba que las misiones «tácticas» distrajeran el verdadero problema «estratégico». Douhet informó para el ejército italiano en el primer combate aéreo conocido, en Libia, en 1911, y publicó su hito militar *Command in the Air*, en 1921.[4] Las ideas que expresaba en este texto no eran de ningún modo únicas ni exclusivas suyas, pero proporcionó la relación más sistemática de aparente lógica estratégica de la fuerza aérea hasta ese momento.[5] (También era el texto más estridente, sobre todo en la época en que se publicó la segunda edición, en 1927). La lógica estratégica era realmente la continuación de la de Mahan, que era a su vez una prolongación de la de Jomini. Mahan daba por hecho que una batalla naval decisiva permitiría el dominio de los mares; Douhet aplicó semejante idea al aire, y pensaba que un enfrentamiento decisivo concedería el mando en los cielos.

Tal y como Azar Gat ha demostrado, detrás del entusiasmo por la nueva maquinaria bélica, bien en tierra bien en el aire, había una fascinación modernista ante la posibilidad de una sociedad racionalista, tecnocrática y súper eficiente, en torno a las máquinas, unida al elitismo en la teoría política y al futurismo en el arte, y todo ello alimentando, naturalmente, el fascismo.[6] Esto no significaba, sin embargo, que aquellos que desarrollaban nuevas teorías estratégicas en torno a las armas adoptaran todo el paquete

ideológico. Muchos no lo hacían. Imaginaban un futuro que no estaba necesariamente muy lejos, pero de todos modos estaba más allá de las capacidades industriales del momento. Sus teorías se desarrollaban en torno a una mezcla de optimismo respecto de la tecnología y el pesimismo con respecto a la humanidad.

Con algunas variantes, los partidarios de la fuerza aérea de la posguerra tenían cinco propuestas básicas. La primera y la más importante era la convicción de que la fuerza aérea, convenientemente desarrollada, proporcionaba una vía independiente hacia la victoria. El corolario de esta proposición era que la fuerza aérea necesita su propio mando independiente y que no debería estar subordinado a las necesidades de otros ejércitos o de la armada. Esto quedaba reflejado en las referencias a la aviación «estratégica», que sugería que las misiones de bombardeo intensivo eran superiores a las acciones auxiliares meramente tácticas. Por sí misma, la aviación podía alcanzar los objetivos de la guerra.

En segundo lugar, la defensa iba a seguir siendo el aspecto dominante en la guerra terrestre, lo cual significaba que aplastar al ejército enemigo en una batalla —la vía clásica hacia la victoria— se iba a convertir ahora en un acto prohibitivamente caro en términos de vidas humanas y dinero. Afortunadamente, ya no iba a ser necesario vencer al ejército enemigo, porque la fuerza aérea podía volar directamente hacia las líneas del frente para alcanzar el corazón del enemigo. Trenchard explicaba: «No es necesario, para la fuerza aérea, con el fin de aplastar a la nación enemiga, vencer a sus fuerzas armadas primero. La fuerza aérea puede saltarse ese paso intermedio».[\[7\]](#)

Tercero: al contrario de lo que ocurre con la guerra de superficie, en el aire el ataque podía ser más fuerte que la defensa. Como dijo Douhet, la fuerza aérea era «el arma ofensiva por excelencia». Más adelante, esta idea la expresó gráficamente el primer ministro británico Stanley Baldwin, en 1932, cuando advirtió al «hombre de la

calle» que no había poder en la tierra «que pueda protegerle ante un bombardeo. No importa lo que diga la gente: los bombarderos siempre consiguen su objetivo». En fechas tardías, en 1937, el mariscal en jefe (equivalente a capitán general en España) del aire Hugh Dowding, comandante del Mando de Caza (Fighter Command) de la Royal Air Force, apuntó que los ataques con bombardeos sobre Londres causarían tal pánico que la derrota no tardaría en producirse, «en quince días o menos».[8]

En cuarto término, los efectos potencialmente decisivos podían alcanzarse menos por la destrucción real de personas y propiedades que por las consecuencias que esta destrucción tuviera sobre la capacidad de los gobiernos para funcionar y proseguir con una guerra. La presión popular obligaría al enemigo a pedir la paz. En 1928, Trenchard escribió que el objetivo de las acciones aéreas era «paralizar desde el mismísimo origen los centros de producción de municiones del enemigo, de todo tipo y clase, y paralizar las comunicaciones y el transporte». Se podía conseguir más atacando los «centros vitales» del enemigo que atacando a los ejércitos que procuraban defenderlo.[9] La versión más humanitaria de esta táctica sugería que la pérdida de infraestructuras vitales dificultaría paulatinamente la producción e impediría alimentar la maquinaria de guerra del país. En la versión menos humanitaria, se daba por hecho que los efectos sobre la gente causarían una desmoralización total de la población, desmotivación e incluso pánico, a una escala tal que el gobierno se vería obligado a abandonar la guerra.

Y quinto: la ventaja caería del lado de aquel que atacara primero. Para Douhet, el «dominio del aire» se produciría cuando se impidiera «que el enemigo volara al tiempo que uno conservaba su capacidad para volar». Esto se conseguiría con un bombardeo agresivo de las bases aéreas del enemigo y de las fábricas («destruyendo los huevos en el nido»), una táctica que favorecía atacar tan pronto como fuera posible... incluso preventivamente,

antes de que la fuerza aérea enemiga estuviera ya lista. No habría tiempo siquiera para una declaración formal de guerra. Como hemos visto al estudiar la guerra terrestre, la principal razón para correr este tipo de riesgos sería la expectativa de que el primer golpe podía considerarse un indicio de la victoria total.

Había algunos problemas prácticos relacionados con estas propuestas. Los bombarderos de ataque masivo necesitaban una gran cantidad de combustible así como material bélico, y podían ser vulnerables ante los cazas, más rápidos y ágiles. Si volaban durante el día, los bombarderos probablemente serían interceptados en ruta hacia sus objetivos. Podían volar con más seguridad por la noche, pero sería más difícil encontrar los objetivos y asegurar los lanzamientos. Luego estaba el problema de las represalias. Douhet asumía que una guerra comenzaría con una competición por ver quién infligía más daño en la sociedad enemiga, y que la victoria caería del lado del primero que consiguiera la humillación del otro. Era una perspectiva peligrosa, sobre todo si ninguna de las partes conseguía dar un golpe definitivo. La lógica de esta perspectiva de destrucción mutua era, precisamente, la mutua contención o la disuasión, porque ambas partes presumiblemente estarían aterrorizadas y desearían proteger a su pueblo de ataques vengativos. Incluso durante las discusiones de los aliados sobre los bombardeos ofensivos intensivos, en 1917, el entusiasmo francés se desvaneció cuando pensaron en su propia vulnerabilidad frente a las represalias alemanas. A menos que se diera por hecho que los primeros ataques podrían conducir al colapso físico de la economía de guerra del enemigo, lo cual era poco probable, la parte principal de las consecuencias aéreas descansaba en la suposición de que una victoria temprana sería el resultado del impacto en la moral ciudadana. Al contrario que los soldados, que estaban entrenados para enfrentarse a un ataque, Douhet admitía que los civiles estarían indefensos.

Una quiebra absoluta de la estructura social no puede tener lugar sino en un país sujeto a (...) un bombardeo implacable desde el aire. No pasará mucho tiempo antes de que, para poner fin al horror y al sufrimiento, el pueblo, guiado por el instinto de supervivencia, se levante y exija el final de la guerra.[\[10\]](#)

Douhet era desdeñoso con respecto a cualquier cosa que no fueran ataques ofensivos rápidos, inmediatos y masivos: no tenía sentido invertir en defensas aéreas o mantener una reserva, o tener una fuerza aérea solo para misiones auxiliares en apoyo del ejército o la armada. Reconocía que lo mejor era fijar claramente los objetivos; sin embargo, fue sorprendentemente vago a la hora de citar las prioridades en este sentido. No podía haber «normas rígidas e inmediatas», porque todo dependía en buena medida de las circunstancias «materiales, morales y psicológicas».[\[11\]](#)

Ni él ni otros mandos favorables a las fuerzas aéreas tenían pruebas en las que basar sus exigencias o sus consejos, aparte de las extrapolaciones de las primeras respuestas a los bombardeos alemanes de Gran Bretaña y Francia. Todo ello condujo a una curiosa teoría social que hablaba de la debilidad de las clases bajas (en general), de la notable paciencia de los británicos y de los obreros alemanes, y de las consecuencias de la presencia de extranjeros sospechosos. Antes de la guerra había habido mucho interés en la psicología popular, inspirada sobre todo por el francés Gustave Le Bon. Este proporcionó una base casi científica, que se tomó muy en serio en su tiempo, para aquellos que temían la entrada de las masas en la vida política y también para aquellos que se mostraban encantados ante la posibilidad de dominar las emociones populares. El capítulo 22 de este libro trata de este asunto con más precisión. De momento, lo más importante es apuntar la teoría de Le Bon que decía que los individuos perdían sus personalidades distintivas cuando se encontraban en una multitud, y que este colectivo era muy fácilmente sugestionable. No había

ninguna razón concreta, sin embargo, por la que una multitud esencialmente irracional pudiera exigir una rendición. Podría exigir perfectamente lo contrario. En 1908, el escritor inglés H. G. Wells, que era buen conocedor de la obra de Le Bon, escribió *War in the Air*. Su idea central era que las multitudes (en este caso, los neoyorquinos) no «entrarían en pánico», sino que se volverían extraordinariamente beligerantes. Las autoridades, en esta novela, querían rendirse, pero la gente, ciega de furia, no estaba de acuerdo. Con la cabeza «conquistada y aturdida», el cuerpo quedaba «relevado» de su papel pasivo.

Nueva York se había convertido en un monstruo sin cabeza: ya no era capaz de mantener un control colectivo. Por todas partes se levantaban en rebeldía; por todas partes las autoridades y los funcionarios, abandonando su deber, se unían a la gente armada y a los abanderados y a la emoción aquella tarde.

El resultado fue que los alemanes se vieron forzados a hacer buenas sus amenazas. Nueva York fue destruida, «porque era a un tiempo demasiado fuerte para ser ocupada y demasiado indisciplinada y orgullosa para rendirse con el fin de escapar a la destrucción».[\[12\]](#)

Los verdaderos mecanismos mediante los cuales un gobierno podría ser obligado a abandonar una guerra quedaron inexplicados en los trabajos de Douhet y sus colegas. En este sentido, los partidarios de esta visión del asunto daban por hechas una grave mezcla de falacias psicológicas y democráticas: creían que las élites se verían obligadas a responder y contener a la opinión pública histórica. Siempre cabía la posibilidad de que surgieran elementos que impidieran una rendición aterrorizada. Tal y como demostró la Segunda Guerra Mundial, una población puede quedarse paralizada por el fatalismo y sin más opción que un resignado estoicismo, o puede adaptarse a las nuevas condiciones, o puede incluso

incrementar su odio hacia el enemigo. Si los ciudadanos verdaderamente quisieran detener la guerra, deberían contar con una oposición política efectiva. Por otra parte, también es posible que un régimen represivo los mantuviera sumisos en el sufrimiento. Los factores básicos de la cohesión social y de la estructura política, así como otros más específicos relacionados con la comprensión de la situación o el apoyo a la acción política de la guerra y su ejecución, eran simplemente factores cruciales y decisivos. Reemplazar a un gobierno o conseguir que el existente cambie su mentalidad requiere unos medios políticos y una política alternativa.

Estos temas y complicaciones ilustraban una característica particular de cualquier enfoque del conflicto que no intentara alcanzar sus objetivos mediante la ocupación física de la sociedad enemiga. Se requería un análisis del sistema político y socioeconómico del enemigo que proporcionara ciertos indicadores fiables de sus vulnerabilidades y de sus posibles puntos débiles. Si el estudio del enemigo iba a acabar en una acción decisiva, más que a contribuir a un intercambio bélico, la idea tenía que pasar por dar con los puntos clave —fuera la producción industrial o la moral popular— para conseguir que todo el sistema se desplomara. Esta hipótesis siguió teniendo su influencia más adelante, pero sus fundamentos eran, como mucho, simplemente especulativos.

Guerra blindada

Una posible base teórica para estas suposiciones fue desarrollada por un oficial del ejército británico, John Frederick Charles *Boney* Fuller. Fuller se unió a la división de tanques o división acorazada (Tank Corps) en 1916, al principio de lo que inmediatamente identificó como una evolución técnica revolucionaria. En aquellos tiempos los vehículos blindados empezaban a tener mucha

importancia, pero eran demasiado voluminosos y poco fiables para ser el fundamento de una ofensiva. A lo largo de 1918 Fuller desarrolló un plan para desatar una ofensiva definitiva en la guerra, conocido como el «Plan 1919». El plan dependía de un nuevo tanque que debería producirse en cadena a lo largo del año siguiente. Al igual que Gorrell y su campaña aérea, Fuller era demasiado optimista sobre la capacidad de su país para fabricar la cantidad de vehículos necesarios. La importancia real de sus ideas, como la de Gorrell, radicaba en su relevancia de cara a guerras futuras.

Aunque Fuller no desempeñó ningún papel en el desarrollo del tanque y no fue tampoco el primero en concebirlo como fundamento de una acción ofensiva, fue la figura preeminente en formular la nueva doctrina de los Tank Corps. Convencido de que los tanques ofrecían mucho más que un simple apoyo a la infantería, Fuller comenzó a describir todo lo que podría lograrse cuando los tanques pudieran fabricarse en grandes cantidades, cuando pudieran avanzar a mayor velocidad y alcanzaran más distancia de tiro. La guerra con artefactos mecánicos, apuntaba, acabaría desplazando a la guerra muscular. Los días en los que la potencia de fuego dependía de los hombres o caballos en la batalla ya habían pasado a la historia. El motor de gasolina iba a revolucionar la guerra terrestre igual que el vapor había revolucionado la guerra naval. Sabía que los primeros pasos apenas serían tentativas, tal vez no serían mucho más que incursiones sobre las líneas alemanas, pero tuvo la visión de un futuro ejército de mil tanques, organizados para un ataque directo contra las líneas defensivas enemigas y otro ataque dirigido contra la estructura de mando del enemigo. Sus ideas se pulieron tras la retirada aliada durante la ofensiva alemana en la primavera de 1918. Fuller atribuyó la retirada a la parálisis del alto mando. Dado que «la fuerza potencial de un cuerpo de hombres radica en su organización», apuntó, «si podemos destruir esa organización,

habremos conseguido nuestro objetivo». Fuller se convirtió en un gran defensor de la «guerra cerebral», esto es, ataques destinados a desorganizar los procesos mentales del enemigo y a asegurar el colapso de la voluntad de resistir del enemigo. No había ninguna necesidad de apuntar al ejército enemigo; mejor apuntar a la estructura de mando. En su plan, el cuartel general alemán era el objetivo más importante. La tarea consistía en disparar al enemigo a la cabeza en vez de intentar matarlo infligiéndole muchas heridas en el cuerpo. Literalmente descabezado, el enemigo quedaría confuso y sus ejércitos no serían más que una turbamulta. Más adelante reflexionaría, y apuntaría que el Plan 1919 prometía la victoria con las características de un «drama fantástico, el único modo satisfactorio de ganar una guerra».

En esta metáfora del ejército como cuerpo, el cuartel general era el cerebro y las líneas de comunicación, el sistema nervioso, que insuflaba fuerza en los músculos. Todo el sistema requería constantes suministros. No era, sin embargo, más que una pura analogía. Tal y como apuntó Brian Holden Reid, el ejército no era lo mismo que un organismo, porque los componentes del mismo podían vivir independientemente unos de otros. «El cerebro, el valor y el poder ofensivo no están compartimentados, y una crisis puede elevar a un oficial relativamente joven, que puede asumir la dirección que antes podía corresponderle a otra autoridad». Tal fue el caso en el colapso alemán de 1918, que se aceleró cuando el cuartel general de una división fue asolado por tanques, aunque esto ocurrió al final de una larga guerra de desgaste, y cuando la moral en ambos bandos era muy frágil. Aquello animó la idea de que un golpe por sorpresa siempre daba como resultado el pánico del enemigo, y a la vez suscitó una tendencia a minimizar otros factores que también podían estar destruyendo al enemigo. De nuevo podemos ver las similitudes con otros teóricos de la primitiva fuerza aérea, con quienes Fuller tenía cierta afinidad. Escribió en 1923 un

texto sobre un ataque aéreo que transformaría Londres en un «enorme manicomio enloquecido» y decía que el gobierno de Westminster sería «barrido del mapa por una avalancha de terror». [13] Fuller también había leído a Le Bon con mucha atención. Su innovación fue utilizar nociones de psicología de masas y considerar que no solo los civiles sino también los ejércitos podían hundirse bajo presión.

Lo interesante en las teorías militares de Fuller era que pusieron sobre la mesa y desarrollaron una amplia gama de ideas que se habían estado gestando durante algún tiempo y reflejaban sus amplias pero peculiares lecturas. Fuller se interesó superficialmente por el misticismo y el ocultismo, estaba entusiasmado con el modernismo y despreciaba la democracia; al final desarrolló un cierto compromiso con el fascismo. Su disposición a desafiar también la religión convencional lo llevó, naturalmente y a su juicio, a desafiar el pensamiento convencional militar. Puso sobre la mesa el argumento clásico de que su acercamiento al estudio de la guerra era científico. Su verdadero método lo desmentía, pero reflejaba su creencia de que había descubierto modelos que se repetían sin tener en cuenta el tiempo y el espacio. Tenía pocas dudas de que su análisis salía favorecido en una comparación los de aquellos a los que él consideraba exasperantes, aficionados y estúpidos veteranos oficiales británicos. Su incompetencia, ampliamente demostrada durante la Gran Guerra, se revelaba ahora, completamente, en todo su esplendor y en su incapacidad para apreciar las nuevas teorías de Fuller. Sin embargo, la visión de Fuller también estaba basada en unas ideas megalómanas y en una romántica ansiedad por encontrar una forma de batalla que evitara el derramamiento masivo de sangre del que había sido testigo en Francia. De algún modo, este carácter complicado y poco atractivo, arrogante y autoritario, este personaje cuyas teorías —más allá de lo militar— eran excéntricas y en ocasiones apenas comprensibles, ideó una original concepción de la

guerra acorazada que cambió para siempre lo que hasta entonces se había considerado una herramienta interesante, pero limitada, y la convirtió en un nuevo tipo de modo de combatir. Fuller fue uno de los primeros en centrar el objetivo militar en la desorientación del «cerebro» del enemigo en vez de en la eliminación de su fuerza física.[\[14\]](#)

Después de la guerra, reflexionando sobre lo que él describía como ejércitos «de barriga llena y cerebro de guisante», siempre concentrados en la potencia de fuego, Fuller intentó desarrollar la posibilidad de utilizar tanques y aviones en una batalla que sería decisiva como resultado de la dislocación psicológica más que por la destrucción física. Como ocurrió con muchos de los optimistas tecnológicos de su tiempo, infravaloró las dificultades logísticas inherentes a su visión y sobrevaloró la idea de que, según sus previsiones, no se precisarían ya los enormes ejércitos de la Gran Guerra o los vastos recursos de las sociedades industriales.[\[15\]](#) Sus teorías se basaban en una visión muy pobre de la humanidad. Su primer libro importante, *La reforma de la guerra (The Reformation of War)* establecía una cruda y elitista distinción entre los amos (súper hombres) y los esclavos (súper monos); estos últimos tenían ciertas incapacidades mentales, eran naturalmente miedosos, y tendían a lo femenino (una referencia común en aquella época a las personalidades emocionales o histéricas). En su siguiente obra teórica, *Los fundamentos de la ciencia de la guerra (The Foundations of the Science of War)*[\[16\]](#) seguía meditando sobre la naturaleza y la constitución de las masas. Aquí desarrolló su visión del ejército y de la sociedad como un enorme organismo que podía ser sometido al dominio de un líder fuerte. Fuller vio la posibilidad de dominar la psicología de las masas con «la fundación de un liderazgo». Las masas, bien fueran heterogéneas u homogéneas, tendían a convertirse en una sola «mente» controlada por un «espíritu» que estaba en sí mismo dominado por instintos. Era la

historia de Le Bon, la historia de una multitud actuando como un individuo irracional en vez de como una masa compuesta por individuos distintos y racionales. La masa de Fuller era «un mero autómatas operando de acuerdo con la voluntad de su manipulador, y, por culpa de su falta de intelecto, sus actos (serían) siempre desequilibrados y extremadamente viles o más exaltados que los del individuo medio, de acuerdo con la sugestión o la manipulación que se ejerciera sobre dicha masa».

Para Fuller, las masas estaban patológicamente locas, eran crédulas, impulsivas e irritables, y se guiaban por los sentimientos. Para lidiar con las masas, el «hombre de genio» debía rechazar «nadar con la corriente»; debía por el contrario «desviar la corriente de su curso, obligándola a girar para que fuera en la dirección que él deseara». Si, como dijo Napoleón, lo moral es superior a lo físico en una proporción de tres a uno, el genio era más importante que la normalidad en una proporción de diez a uno. Un hombre normal debería ser considerado una pieza de la maquinaria. Fuller esgrimió que era necesario organizar para este hombre un «sistema seguro» que pudiera presentarse de «una forma tan sencilla, que sin necesidad de pensar, sin saber siquiera lo que se estaba pretendiendo, con sus manos ejecutara lo que nuestros cerebros hubieran decidido».[17] En esto estaba probablemente influenciado por Frederick Taylor, cuyo sistema de gestión empresarial «científica» se estudiará detenidamente en el capítulo 32.

Fuller describió la «masa militar» utilizando una referencia de Le Bon, que hablaba de «las masas de hombres dominados por un espíritu que es el producto de todos los pensamientos de cada individuo concentrados en una idea». Con suerte, esta idea sería el deseo de vencer, pero todo podía quedar descabalado por una sorpresa o alguna calamidad, y un ferviente instinto de conservación se haría dueño de la situación. Un ejército no era más que una masa organizada, unida y dirigida a un propósito común, pero era una

masa de todos modos, y por eso podía rebelarse si sufría tensiones extraordinarias. Con una «mente» y un «espíritu» fuertes, un ejército podía resistir, pero, una vez que se enfrentara a graves pérdidas, la moral podía empezar a sufrir y el miedo lo dominaría todo.

Cuando la batalla estalle en llamas, la razón creativa debe mantener el control o todo estará perdido; la imaginación tira los dados del azar, y el hombre obedece, o, como un animal que está cazando a otro, actúa por su propio instinto. El sacrificio impulsa a los hombres a ir hacia delante; el instinto de conservación los impulsa a retirarse; la razón decide; o si no es posible tomar una decisión, el sentimiento del deber llevará el deseo de vencer un paso más cerca de su objetivo. Así es como se dirime el combate, no necesariamente por las masas de hombres luchando, sino más bien por los espacios vacíos acibillados por la muerte[18]

En la batalla, un ejército conmocionado y carente de liderazgo podía perder su disciplina y su voluntad de ir hacia delante. En la vida civil, no había un combate real. La masa emocional e impulsiva estaba condenada al pánico.

[1] Isabel Hull dice que este comportamiento era el resultado de una cultura militar insensible y descabellada que se había desarrollado durante el curso de las guerras militares. Isabel V. Hull, *Absolute Destruction: Military Culture and the Practices of War in Imperial Germany*, Ithaca NY, Cornell University Press, 2005.

[2] Craig, «Delbrück: The Military Historian»; pág. 348 (véase cap. 9, n. 1).

[3] Véase Mark Clodfelter, *Beneficial Bombing: The Progressive Foundations of American Air Power 1917-1945*, Lincoln, University of Nebraska Press, 2010.

[4] Curiosamente, dado su posterior papel como entusiasta promotor del bombardeo masivo, sus primeras ideas fueron condenar incluso la sola idea de atacar ciudades indefensas, y abogar por una convención internacional para que prohibiera semejantes actos. Véase Thomas Hippler, «Democracy and War in the Strategic Thought of Giulio Douhet», en Hew Strachan y Sibylle Scheipers, eds., *The Changing Character of War*, Oxford, Oxford University Press, 2011; pág. 170.

[5] Giulio Douhet, *The Command of the Air*, Washington DC, Office of Air Force History, 1983. Es una reimpresión del original de 1942. Este fue publicado por el Ministerio de la Guerra en Italia. Aunque se le consideró un agitador durante la guerra, en la actualidad se le ve como una especie de visionario y llegó a ser durante un breve período de tiempo comisionado para la aviación bajo el fascismo. La aportación más importante de Mitchell está en William Mitchell, *Winged Defense: The Development and Possibilities of Modern Air*

Power – Economic and Military, Nueva York, G. P. Putnam's Sons, 1925. Las opiniones de Caproni fueron recogidas por un periodista, Nino Salvaneschi, que escribió un panfleto en 1917 titulado *Let Us Kill the War, Let Us Aim at the Heart of the Enemy*, que abogaba por atacar las industrias y las fábricas. David MacIsaac, «Voices from the Central Blue: The Airpower Theorists», en Peter Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*; págs. 624-647 (véase cap. 6, n. 2).

[6] Azar Gat, *Fascist and Liberal Visions of War: Fuller, Liddell Hart, Douhet, and Other Modernists*, Oxford, Clarendon Press, 1998.

[7] Sir Charles Webster y Noble Frankland, *The Strategic Air Offensive Against Germany*, 4 vols., Londres, Her Majesty's Stationery Office, 1961; vol. 4, págs. 2, 74.

[8] Sir Hugh Dowding, «Employment of the Fighter Command in Home Defence», *Naval War College Review* 45 (primavera de 1992), pág. 36; reimpresión de la conferencia de 1937 a la directiva del *college* de la RAF.

[9] David S. Fadok, «John Boyd and John Warden: Airpower's Quest for Strategic Paralysis», en Phillip S. Meilinger, ed., *Paths of Heaven*, Maxwell Air Force Base AL, Air University Press, 1997; pág. 382.

[10] Douhet, *Command of the Air*.

[11] Phillip S. Meilinger, «Giulio Douhet and the Origins of Airpower Theory», en Phillip S. Meilinger, ed., *Paths of Heaven*, pág. 27. Bernard Brodie, «The heritage of Douhet», *Air University Quarterly Review* 6 (verano de 1963); págs. 120-126.

[12] El escenario que plantea Wells presenta un ataque preventivo de Alemania contra Estados Unidos, utilizando dirigibles, antes de que los americanos tuvieran la posibilidad de aprovechar las ventajas del *nuevo invento* de los hermanos Wright.

[13] Brian Holden Reid, *J. F. C. Fuller: Military Thinker*, Londres, Macmillan, 1987; págs. 55, 51, 73.

[14] *Ibíd.*; Anthony Trythell, «Boney» Fuller: *The Intellectual General*, Londres, Cassell, 1977. Gat, *Fascist and Liberal Visions of War*.

[15] Gat, *Fascist and Liberal Visions of War*, págs. 40-41.

[16] J. F. C. Fuller, *The Foundations of the Science of War*, Londres, Hutchinson, 1925; pág. 47.

[17] *Ibíd.*, pág. 35.

[18] *Ibíd.*, pág. 141.

11. ATAQUE INDIRECTO

Un estratega debería pensar más en paralizar que en matar.

BASIL LIDDELL HART

Sir Basil Liddell Hart también formó sus ideas gracias a su experiencia en la Gran Guerra (había sufrido los efectos de los gases letales y cayó herido en Somme)[\[1\]](#) y una de sus creencias era promover la decisión de que en las guerras del futuro deberían evitarse las carnicerías sin sentido de las que había sido testigo. Fuller era el pensador más original y sólido, pero no siempre el más accesible. Su amigo Liddell Hart tenía un estilo más limpio, y a pesar de algunas opiniones no muy afortunadas en el período anterior a la Segunda Guerra Mundial, su reputación creció después del conflicto. Esto ocurrió en parte porque concedió un generoso apoyo a una nueva generación de estrategias civiles y a historiadores militares, los cuales estaban desarrollando sus teorías en la relativa seguridad de las universidades, y no en ámbitos aficionados e independientes como los del propio Liddell Hart. Además, las ideas de Liddell Hart sobre las guerras de ámbito limitado fueron ganando espacio a medida que las armas termonucleares empezaron a conferir un sentido más aterrador a la idea de guerra total. También fue un propagandista incansable de sus propias creencias, hasta el punto de sugerir que la tragedia de la Segunda Guerra Mundial era que los generales británicos rechazaron sus ideas sobre la guerra acorazada, mientras que los generales alemanes se habían decantado por la

guerra relámpago o *blitzkreig*. Tras su muerte, en 1970, su historia fue revisada y su autopromoción censurada,^[2] pero su idea central de una «aproximación indirecta» continuó ganando adeptos en el campo de los negocios así como en los círculos militares.

Al principio, los trabajos de Liddell Hart fueron muy poco originales. Antes de que pretendiera esgrimir un notable paralelismo entre el desarrollo de las ideas de Fuller y las suyas, había proclamado que *La reforma de la guerra (The Reformation of War)* era «el libro del siglo». Había leído las primeras ideas de T. E. Lawrence en *The Army Quarterly* en 1920 y al parecer, aunque este detalle es más difícil de constatar, también había leído la obra de Julian Corbett. Liddell Hart nunca fue contestado por aquellos de los que había tomado prestadas tantas ideas. Lawrence se mostró impresionado más adelante por la similitud entre sus propios puntos de vista y los de su buen amigo, Liddell Hart.^[3] En 1922 Corbett murió. A Fuller no le preocupaba nada el plagio, aunque a su mujer sí. Siguiendo a Fuller, Liddell Hart adoptó la analogía del cerebro que controla un cuerpo para reclamar ataques contra las comunicaciones de los enemigos y sus centros de mando. Su llamada una «aproximación indirecta» como «la forma de estrategia más económica y viable» tocó la cuerda de aquellos que creían que la inteligencia era preferible a la fuerza bruta. Además, al contrario que Fuller, aseguró su propia originalidad comparando la «aproximación indirecta» con la «acción directa», que según él era el *terrible* legado de Clausewitz.

Liddell Hart acusaba a Clausewitz, o al menos a sus seguidores, de su convicción de que todo tenía que reducirse a batallas decisivas con el único objetivo de destruir al enemigo mediante ataques frontales. Le parecía que todo lo que odiaba de la guerra, las ofensivas masivas inútiles y las espantosas carnicerías del Frente Occidental en la Primera Guerra Mundial eran culpa de Clausewitz, el «genio malvado del pensamiento militar». Su análisis tendía a la

caricatura, como si Clausewitz estuviera imbuido de una especie de manía sanguinaria, incapaz de ver la guerra salvo en términos absolutos, ansioso por entrar en combate a la primera oportunidad, e intentando ganar mediante el uso de la superioridad numérica en vez de emplear una verdadera estrategia. En uno de sus primeros libros escribió furiosamente contra Clausewitz, llamándolo «el Fantasma de Napoleón».[4] Repudiaba el ataque mecánico y an-estratégico. «El evangelio de Clausewitz privó a la estrategia de sus laureles».

Al final, Liddell Hart reconoció que las diferencias entre los puntos de vista de Clausewitz sobre la guerra y los suyos tampoco eran tan grandes: ambos entendían que la guerra era una extensión de la política y estaba influenciada por la psicología tanto como por la fuerza bruta.[5] Pudo, eso sí, puntualizar la densidad y la complejidad filosófica de *De la guerra*. Esto favoreció una lectura de Clausewitz como partidario de la batalla inmediata en vez de considerarlo un hombre astuto que prefería aguardar al momento más ventajoso. La opinión de que los discípulos de Clausewitz extrajeron eslóganes simplistas y los aplicaron básicamente la expresó Liddell Hart más adelante, cuando escribió la introducción a la popular traducción de Samuel Griffith de *El arte de la guerra*. «El realismo y la moderación» del Sun Tzu, escribió, representaba «un contraste con la tendencia de Clausewitz a poner el acento en lo “absoluto”», una tendencia que había llevado a sus discípulos a desarrollar «la teoría y la práctica de la guerra total más allá de todas las limitaciones del sentido común». Curiosamente, Liddell Hart apuntó que él fue el primero en darse cuenta de la importancia del Sun Tzu gracias a un contacto en China en 1927. «Al leer el libro descubrí muchísimos otros puntos que coincidían con mis propias líneas de pensamiento, sobre todo su constante énfasis en hacer lo inesperado y favorecer una aproximación indirecta. Esto me ayudó a darme cuenta de la atemporalidad de la mayoría de las ideas

militares, incluso las de naturaleza táctica».[6] Según un biógrafo, no hay ninguna influencia directa del Sun Tzu en Liddell Hart cuando este estaba desarrollando sus ideas en los años veinte, porque en realidad no leyó el libro hasta los primeros años cuarenta.[7] La mención concreta del Sun Tzu en 1927 resulta curiosa e interesante, sobre todo porque él empezó a desarrollar su «aproximación indirecta» —tan cercana al Sun Tzu en muchos elementos evidentes— a lo largo de los dos años siguientes. Desde luego no había ninguna mención al Sun Tzu en la primera versión de la presentación de sus ideas nucleares, constantemente revisadas, y tituladas *Las guerras decisivas de la Historia (The Decisive Wars of History)*, pero en la última versión (*Estrategia: la aproximación indirecta / Strategy: The Indirect Approach*) incluía extensísimas citas al principio del libro. La traducción de Giles del Sun Tzu, la que más se utilizaba en aquella época, incluye lo siguiente: «En todo combate los métodos directos pueden utilizarse al comenzar la batalla, pero los métodos indirectos serán necesarios para asegurar la victoria». Otras traducciones posteriores del chino, sin embargo, combinaban la honradez con la argucia, lo normal con lo extraordinario y lo ortodoxo con lo heterodoxo.

Liddell Hart siguió de cerca el texto del Sun Tzu, prescribiendo una forma ideal de estrategia, más como *debería ser* que como a menudo se expresaba en la práctica. Liddell Hart estimaba que la definición de estrategia de Clausewitz era demasiado estrecha, demasiado centrada en la batalla, como si esta fuera el único medio para conseguir los fines estratégicos. Por el contrario, él definió la estrategia como «el arte de distribuir y emplear los medios militares para cumplir los fines dictados por la política». Los fines dictados por la política no eran una responsabilidad militar. Derivaban desde el nivel de la estrategia general, donde se sopesaban todos los aspectos políticos, y se contrastaban uno con otro, y donde era necesario mirar más allá de la guerra, a la paz posterior. En el otro

extremo del espectro, la táctica entraba en juego cuando «la aplicación de los instrumentos militares queda inserta en el verdadero combate: son las disposiciones y el control de esa acción directa».

En la época de la guerra total, Liddell Hart pretendía limitarla, una pretensión que se hizo incluso más urgente después de la invención de las armas nucleares. Era un firme partidario de los «objetivos limitados» como medio de asegurar la limitación armamentística, aunque esta necesidad de proporcionalidad entre los objetivos y armamento contenía alguna falacia de importancia: por ejemplo, que los medios militares podían estar dirigidos a cumplir los objetivos políticos más que a enfrentarse a las fuerzas del enemigo. Las guerras largas podían empezar con pequeñas pretensiones. A esta objeción, Liddell Hart replicaría que si los presupuestos y los costes eran totalmente desproporcionados frente a las probables ganancias, el valor de toda la empresa debería cuestionarse. El arte de la estrategia requería no solo encontrar los medios para alcanzar un fin determinado, sino también identificar los objetivos de modo realista y deseable. Este método consistía en definir lo ideal frente a la realidad. Así pues, el objetivo de la guerra era «someter la voluntad del enemigo para que se rinda, con el menor coste humano y económico». Evitar las pérdidas y los costes significaba evitar las grandes batallas, y se aplicarían los principios básicos incluso aunque la batalla finalmente tuviera que dirimirse. La ligazón con el Sun Tzu estaba clara: «La perfección de la estrategia sería, por tanto, generar una solución al conflicto sin una verdadera lucha».

En vez de un enfrentamiento directo, tomando la ruta obvia para enfrentarse al enemigo, el ataque indirecto «reduciría la posibilidad de resistencia». El impacto del golpe se sentiría más en el ámbito psicológico que en la esfera física. Esto exigía calcular los factores que afectarían a la moral del enemigo. Así, mientras el movimiento podía ser la clave para derrotar al enemigo físicamente, la sorpresa

sería la clave para influir en su psicología. «La confusión es el objetivo de la estrategia; y la consecuencia puede ser la total dispersión del enemigo o su derrota, más sencillamente, en la batalla. La dispersión puede acarrear alguna medida parcial de lucha, pero esta no tendrá carácter de batalla». Es importante notar que aunque Fuller y Liddell Hart a menudo se consideran gemelos intelectuales, en este aspecto diferían bastante. Fuller desde luego buscaba el desconcierto psicológico del enemigo, pero no veía ningún problema en coger una ruta directa si con ello se conseguía el efecto deseado. Un enfrentamiento indirecto era «generalmente un mal necesario», y «el poder armamentístico» determinaría qué camino elegir. Allí donde Liddell Hart era dogmático, Fuller era pragmático. Liddell Hart quería evitar la batalla; para Fuller, también podía ser el mejor medio para alcanzar la victoria.^[8]

En la esfera física, evitar la batalla requería frustrar los preparativos del enemigo por medio de un repentino «cambio de frente». Esto podía conseguirse separando las fuerzas enemigas, poniendo en peligro los suministros, amenazando las rutas de retirada, o combinando varios de estos movimientos. En la esfera psicológica, el desconcierto requería que esos efectos físicos quedaran impresos en la mente del comandante, generando en él una sensación de «estar atrapado». Avanzar directamente contra un contrario no desequilibraría necesariamente la situación. Como mucho, el ataque podía imponer cierta presión, pero aunque tuviera éxito, el enemigo podía retirarse a la retaguardia, donde tendría «reservas, suministros y refuerzos». Así pues, la tarea era encontrar «la línea de menor resistencia», que traducida a la esfera psicológica sería «la línea más inesperada». Era también importante mantener distintas opciones. Si se tienen alternativas, se mantiene al enemigo angustiado, y se le pone entre la espada y la pared, y teniendo en cuenta esa flexibilidad, el enemigo se vería obligado a estar prevenido ante cualquiera de las vías escogidas. «Un plan, como un

árbol, debe tener ramas: es lo que sostiene los frutos. Un plan con un solo objetivo no es más que un palo estéril». [9]

Liddell Hart aseguraba que había desarrollado su teoría tras un cuidadoso análisis de toda la historia militar. Desafortunadamente, su visión de la historia era más intuitiva y ecléctica que, como a él le gustaba creer, «científica». Había siempre elementos de sutileza, sorpresa o innovación en las victorias militares, y el carácter indirecto podía ser «estratégico, táctico, psicológico y a veces incluso “inconsciente”». Tal y como Bond apuntó, Liddell Hart estaba extremadamente cerca de esbozar un argumento circular: a tenor de su definición, una «victoria decisiva» era un acontecimiento que solo se aseguraba con un «enfrentamiento indirecto». [10] Como en el Sun Tzu, el atractivo de Liddell Hart era que celebraba la sutil inteligencia por encima de la fuerza bruta. Pero también como el Sun Tzu, planteaba la cuestión de cómo se resolverían las cosas si a ambos bandos les daba por seguir caminos indirectos, y cómo se abordarían los problemas prácticos de coordinación y el impacto del azar y la fricción. Aunque Liddell Hart más adelante fue celebrado como un apóstol de la maniobrabilidad o movilidad operativa, las campañas que admiraba eran a menudo campañas de desgaste, en las que el objetivo era exprimir al enemigo.

La estrategia indirecta ideal crearía condiciones en las cuales el enemigo se vería forzado a concluir que la derrota había sido inevitable antes incluso de que se entablara la batalla. Esta estrategia descansaba en las inteligentes maniobras de unas fuerzas que crearían una situación tal que, una vez revelada, induciría al adversario a mostrarse más conciliador. La lógica apuntaba a un ejercicio de disuasión. Si se podía intuir una resolución desfavorable de la batalla, lo mejor era evitar la provocación inicial o —en el otro extremo—, atacar por sorpresa, a modo de golpe preventivo. Liddell Hart se refería a situaciones que carecían de esa claridad y eran más difíciles de predecir o controlar, por medios directos o indirectos. Si

se conseguía evitar la batalla, el papel de la guerra terrestre debería ser muy limitado y la fuerza aérea y naval ocuparían el papel principal. Los bloqueos marítimos y los bombardeos aéreos podrían socavar las fuerzas enemigas, resquebrajando su moral y el sistema logístico de las fuerzas armadas, y tal vez la estructura social y económica que sostenía al estado. Por tanto, no es de extrañar que Liddell Hart favoreciera ambos tipos de guerra durante toda su carrera, aunque su entusiasmo tanto por los bloqueos como por los bombardeos aéreos se rebajó y se desvaneció con el tiempo. La dificultad era que a menos que el territorio fuera ocupado, el enemigo podía seguir resistiendo.

La defensa que Liddell Hart hizo de la fuerza aérea estratégica fue bastante desapasionada, aunque añadía un coqueteo con la psicología de masas cuando advirtió que la gente común sujeta a un ataque aéreo podía «volverse loca y empezar a conspirar».[11] Cuando se trata de explicar el ataque indirecto en tierra, su análisis —siguiendo a Fuller— se centraba en el impacto de la mecanización. Aquí también concluía (en las vísperas de la Segunda Guerra Mundial) que la capacidad de una defensa bien organizada era probablemente más relevante que la de una maniobra ofensiva. Confiaba en que eso reduciría el buen ánimo del agresor y su capacidad para desequilibrar el *statu quo*. Así pues, a pesar del entusiasmo por los ataques indirectos, Liddell Hart tenía que habérselas constantemente con los muy reales impedimentos a su ejecución, sobre todo cuando se planteaba la posibilidad de enfrentarse a un oponente de una fuerza y una violencia parecida o de una inteligencia táctica semejante —por no decir superior—. Un ataque indirecto representaba un ideal estratégico, pero solo realizable en circunstancias muy especiales. Las sociedades y sus ejércitos habían demostrado que eran extraordinariamente tenaces. Lograr una situación que pudiera ejercer una presión sostenida y decidida requería una dominación militar efectiva, fuera por mar, por

aire o por tierra. Esto, a su vez, requería muy probablemente un *contacto* directo y decisivo con las fuerzas enemigas. Todas estas dificultades teóricas condujeron finalmente a Liddell Hart a concluir que pocos planes se podían hacer en cuanto a la guerra se refería.

La estrategia de Churchill

La maniobra que trae a un aliado al campo de batalla es tan útil como la que permite ganar una gran batalla. La maniobra que consigue obtener un importante punto estratégico puede ser menos valiosa que aquella que apacigua o desactiva a un tercero peligroso y aparentemente neutral.

WINSTON CHURCHILL, *La crisis mundial*

Ya veremos más adelante la realidad que se escondía tras la historia de la guerra relámpago o *blitzkrieg*. No hay ninguna duda de que la superioridad de la Wehrmacht en la guerra acorazada concedió a Alemania algunas victorias importantes en las primeras fases de la Segunda Guerra Mundial, que concluyeron con la práctica dominación de Europa. Pero la dominación nunca fue completa y al final Alemania perdió la guerra. Y este fracaso se sentenció por la lógica de las alianzas tanto como por la capacidad armamentística. Alemania era muy superior en el campo de batalla, pero al final no pudo resistir el empuje de las fuerzas combinadas de Estados Unidos, la Unión Soviética y el Imperio británico. Que este iba a ser el resultado final era difícil de prever en la primavera de 1940, cuando solo uno de los tres grandes estaba en realidad en guerra, y su situación parecía bastante crítica. El 10 de mayo de 1940 el ejército alemán comenzó una ofensiva que en diez días arrasó Bélgica y Holanda, llegando hasta las costas francesas. Francia no tardó en caer y Gran Bretaña se había quedado sola. Sin embargo, Gran Bretaña seguía luchando aunque parecía que su situación era

desesperada y se negó a entablar una negociación con Hitler, lo cual la habría dejado en una situación de debilidad pero de relativa independencia.

Richard Betts ha utilizado este caso para preguntarse cuál es el papel de la estrategia en situaciones semejantes. El gobierno de Gran Bretaña tomó la decisión de seguir luchando y fue una decisión que marcó un hito en el pasado siglo; sin embargo, en aquel momento, tenía muy poco sentido desde el punto de vista estratégico.[\[12\]](#) Para que hubiera tenido sentido, dice Betts, Churchill tendría que haber sabido con antelación y con seguridad que los alemanes iban a ser incapaces de cruzar el canal de la Mancha, que iban a perder la batalla de Inglaterra y que al final perderían la batalla del Atlántico. Y más importante aún, Churchill debería haber imaginado que a finales de 1941 Gran Bretaña iba a estar luchando al lado de la Unión Soviética y Estados Unidos.

En cualquier caso, esta es una forma errónea de analizar la decisión de Churchill en términos estratégicos. Un análisis más adecuado fue el que adoptó Ian Kershaw en su estudio de la toma de decisiones de las grandes potencias durante la Segunda Guerra Mundial. Kershaw no plantea la cuestión de la estrategia en términos de cómo conseguir los objetivos definitivos, sino de cómo se evaluaron las opciones disponibles y qué consideraciones influyeron en dichas decisiones. Su punto de arranque es en qué situación se encuentran los líderes políticos y no tanto adónde quieren llegar.[\[13\]](#)

Cuando Alemania avanzaba hacia Francia, y su íntimo aliado británico se tambaleaba, Winston Churchill ocupó el puesto de primer ministro. Sus primeros días en el cargo los dedicó a evaluar si Francia podía seguir en guerra y qué podía hacerse si esto no era posible. Su propia reputación como líder en el conflicto aún tenía que forjarse: aún se le observaba con suspicacias por culpa de una carrera política sembrada de errores de cálculo. Ahora tenía que encauzar la decisión de su ministro de Exteriores (o, en terminología

política británica, el Secretario de Exteriores), lord Halifax, según el cual no tenía ningún sentido aceptar el sufrimiento innecesario si se podía abrir una negociación con Hitler que permitiera preservar la independencia y la integridad territorial de Gran Bretaña. Esta parecía una opción bastante plausible utilizando a Italia como mediador, porque aún no se había unido a la guerra. Churchill convenció a sus colegas de que no valía la pena perseguir ese acuerdo.

La decisión que tenían que tomar no trataba de cómo se podía ganar, sino cómo se podía evitar la derrota y las condiciones humillantes que se les impondrían si eso llegaba a ocurrir. No se trataba de negarse a negociar bajo ninguna circunstancia, sino de si se iba a ganar algo intentando negociar cuando las circunstancias eran tan pésimas. La opción de una salida negociada no se rechazó por la terquedad de Churchill, sino porque los argumentos a favor de la misma eran muy poco halagüeños. Dependía de Benito Mussolini, que cada vez se mostraba como un negociador menos fiable debido a su actitud favorable a Alemania y a su escasa influencia sobre Hitler. Tras examinarlas, las condiciones de paz parecían completamente inaceptables. En un esfuerzo por parecer razonables durante las conversaciones ministeriales, Churchill dijo que estaba dispuesto a considerar determinadas concesiones en zonas de influencia británica o de transferir algunas colonias sobrantes para «salir del lío», pero las exigencias no se dirigían a la periferia de Gran Bretaña, sino al mismísimo corazón de la independencia constitucional del país, e implicaban cambiar el tipo de gobierno y un desarme forzado, lo cual resultaba intolerable.[\[14\]](#) Puede que las condiciones propuestas fueran mejores que las que se impondrían tras una severa derrota, pero eso no tenía por qué ser naturalmente así. Era posible que las cosas fueran a peor y Gran Bretaña acabara siendo sojuzgada. Pero también era posible que eso no ocurriera. Cualquier acuerdo sería mejor para Gran Bretaña si los alemanes

asumían que estaban negociando con un oponente que aún podía luchar. Además, el mismo hecho de estudiar un posible acuerdo podría verse en el extranjero como debilidad y causar cierta desmoralización en el interior. De momento, el país no había sido derrotado y las fuerzas armadas pensaban que podían organizar una fuerte resistencia frente a la invasión alemana. Aquellas discusiones tuvieron lugar antes del llamado «milagro» de Dunkerke. Se pensaba que, tras la caída de Francia, como mucho, unas decenas de miles de personas huyeran a Inglaterra. Cuando un tercio de un millón de personas fueron rescatadas de las playas donde estaban sufriendo los despiadados ataques aéreos alemanes, se empezó a pensar seriamente en la decisión de entrar en combate.

En aquel momento puede que Churchill no tuviera ni la más remota idea de cuál podía ser el curso de la contienda. Según Eliot Cohen, Churchill no pensaba en la estrategia como un anteproyecto para la victoria. Sabía que el curso de la guerra era impredecible y que los pasos hacia la victoria no podían visualizarse o esclarecerse o discernirse hasta el momento en que se tuvieran que dar. Desconfiaba de los «cálculos concretos y perfectamente definidos» sobre cómo se iba a poder ganar la guerra. Para él, la estrategia era más un arte que una ciencia... de hecho, era tan artística que se acercaba a la pintura. «Debe de ser una visión tan exhaustiva que presente el principio y el final, el todo y sus partes, como una impresión instantánea que se conserva permanente y vivamente en la mente». Con unos cuantos temas clave siempre en mente y una buena comprensión del contexto, había un marco para entender bien los nuevos acontecimientos y aprovechar las nuevas oportunidades. Tal y como apunta Cohen, la estrategia británica no era una máquina para «limitar las debilidades y elaborar un diseño exacto», ni era «una mezcla caótica de decisiones inconexas y decisiones oportunistas».[15]

Aunque la visión de Churchill de los asuntos puramente militares podía ser un tanto impetuosa, tenía una concepción natural de las coaliciones militares. Las coaliciones siempre fueron decisivas en la estrategia británica. El imperio contribuyó significativamente al esfuerzo de la guerra en términos materiales y humanos, y tuvieron que ajustarse todos los parámetros del país dadas las especiales necesidades de la contienda. Estados Unidos tenía una capacidad asombrosa para medir los tiempos y desequilibrar la balanza cuando una confrontación europea alcanzaba un estadio delicado. Casi inmediatamente después de ocupar el cargo, Churchill vio que el único modo de acabar satisfactoriamente con la guerra era conseguir que «Estados Unidos entrara en ella», y, a partir de ese momento, tal fue el núcleo de su estrategia. Su predecesor, Neville Chamberlain, no había intentado estrechar las relaciones con el presidente Franklin Roosevelt. Churchill comenzó de inmediato una intensa correspondencia con el presidente americano. Aunque la situación británica parecía casi desesperada, la opinión de los americanos seguía siendo contraria a entrar en guerra, así que poco se podía esperar de Washington. La primera carta de Churchill era casi desesperada: advertía de las consecuencias que tendría para los americanos una derrota de Gran Bretaña. Si los ingleses conseguían resistir, tal vez podría cambiar la mentalidad americana. Churchill estaba incluso dispuesto a creer que eso podía ocurrir si los alemanes invadían el país.[\[16\]](#)

En aquella época, las posibilidades de Hitler parecían muy favorables y sencillas. Las victorias alemanas habían confirmado su reputación como genio militar con una incuestionable autoridad. Sin embargo, él reconocía la dificultad de proseguir con una invasión de Gran Bretaña tras la invasión de Francia. Una invasión cruzando el Canal sería muy complicada y arriesgada. También había otras opciones para sacar a Gran Bretaña de la guerra. La primera era sacándola del Mediterráneo, primero deteriorando su influencia y su

prestigio, y luego interfiriendo con sus fuentes de petróleo. No se sabe si esta maniobra, de haberse realizado, habría tenido los efectos deseados; Hitler desconfiaba de sus aliados regionales: la Italia de Mussolini, la España de Franco y la Francia de Vichy. Todos estaban enfrentados, unos con otros, y ninguno parecía en exceso fiable. Mussolini, por ejemplo, utilizaba las victorias alemanas para meter a Italia en la guerra cuando el propio país era muy reacio a entrar en combate. Luego demostró su independencia con respecto a Hitler lanzándose a una absurda y loca invasión de Grecia. Esta estupidez lo debilitó muchísimo y puso a Hitler furioso. Alemania tuvo que rescatar a los italianos en Grecia, y luego en el Norte de África, lo cual produjo una dispersión de fuerzas, atención y recursos del principal proyecto de Hitler, que era la invasión de la Unión Soviética.

Hitler consideraba la guerra con la Unión Soviética no solo como un hecho inevitable sino también como la culminación de sus ambiciones, porque le permitirían establecer una dominación alemana sobre la Europa continental y acabar de una vez y por todas con la doble amenaza —para él, íntimamente unidas— de los judíos y el comunismo. Como él iba a ir a la guerra contra Rusia de todos modos, lo mejor era hacerlo mientras el país aún estuviera débil, tras las purgas masivas de Josef Stalin en el ejército y el partido comunista, acaecidas en los años treinta.^[17] Una derrota rápida de Rusia le proporcionaría a Hitler el logro de su objetivo esencial y dejaría a Gran Bretaña completamente aislada. Pero Hitler también tenía ciertas ideas respecto de cómo iba a desarrollarse probablemente la guerra. Suponía que Gran Bretaña solo resistiría si podía confiar en que los rusos entraran en combate. Por supuesto, sin una victoria rápida, Hitler se enfrentaba a la terrible perspectiva de una guerra con dos frentes —una cosa que todos los buenos estrategas se supone que deberían evitar—, así como una tensión cada vez mayor sobre los recursos nacionales. Necesitaba conquistar

la Unión Soviética para mantener la guerra y para conseguir acceso a más suministros alimenticios y petróleo. Con la Unión Soviética vencida, pensaba Hitler, Gran Bretaña se daría cuenta de que la partida estaba perdida y buscaría un acuerdo. Si Hitler hubiera asumido que la Unión Soviética no podría ser derrotada jamás, su única salida habría sido buscar una paz acordada con Gran Bretaña, una paz que ni habría alcanzado sus objetivos militares prioritarios ni sus ilusorias ambiciones políticas.

Otra razón para actuar rápidamente era que los americanos muy probablemente entrarían en la guerra al final, pero Hitler daba por hecho que eso no ocurriría antes de 1942, como muy pronto. Quitarse a Rusia del camino rápidamente limitaría la posibilidad de que se formara una gran coalición contra él. Stalin colaboró en este sentido. El líder soviético se negó a escuchar a todos aquellos que intentaban advertirle sobre los planes de Hitler. Suponía que el líder alemán se ceñiría al guion que Stalin había ideado para él, proporcionándole razones para un ataque inminente. También despreció las advertencias de Churchill, considerándolas propaganda destinada a los intereses británicos, y pensando que solo pretendía provocar la guerra entre los dos gigantes europeos para contribuir al alivio de la presión sobre Inglaterra. Al contrario que el zar Alejandro en 1812, Stalin agravó el problema disponiendo a todos sus ejércitos en la frontera y facilitando así al ejército alemán la formulación de un plan de ataque por donde irrumpir mucho antes de que estuvieran debidamente preparados. El resultado fue un desastre militar del cual la Unión Soviética apenas pudo salir con vida. Sin embargo, una mezcla del famoso y feroz invierno ruso y algunos errores gravísimos de los alemanes sobre cuándo y por dónde avanzar, permitieron a Stalin una cierta recuperación del primer golpe. Una vez que se evitó la derrota total, se recuperó la fuerza industrial, lenta pero firmemente; además, el vasto tamaño del territorio ruso era a todas luces demasiado para los invasores. Las

espectaculares acciones de los mandos alemanes pudieron conseguir la victoria, pero no fueron capaces de superar los formidables límites impuestos por una estrategia fantasiosa y fallida.

El primer golpe alemán contra la Unión Soviética se fundamentó en la sorpresa (igual que hizo Japón con Estados Unidos), pero no fue un K.O. La ventaja inicial no garantizaba una victoria a largo plazo. Las apabullantes victorias de los alemanes en la primavera de 1940 y el bombardeo de las ciudades británicas, que comenzó en otoño, se aproximaban a los escenarios imaginados por Fuller, Liddell Hart y los teóricos de la fuerza aérea, pero esos ataques no fueron de ningún modo decisivos. Desplazaron la guerra de un estadio a otro, y el siguiente era cada vez más brutal y enquistado que el anterior. La batalla con tanques se convirtió en un conflicto a gran escala y «de desgaste», y culminó en 1943 con la batalla de Kurks. Las poblaciones no inclinaron la cerviz ante los ataques aéreos, sino que resistieron las terroríficas devastaciones, que culminaron con las dos bombas atómicas que se lanzaron contra las ciudades japonesas de Hiroshima y Nagasaki: este fue el aterrador final de la guerra. Nuestro análisis del pensamiento militar americano en los años setenta y ochenta del siglo pasado demostrará el respeto que Estados Unidos dispensaba a la inteligencia operativa alemana, pero recordará que, sin embargo, dicha rama del ejército no fue lo suficientemente buena como para ganar la guerra.

Cuando se decidió la victoria, lo que más importó fue cómo se formaron las coaliciones, cómo se unieron y cómo se separaron. Eso es lo que dio sentido a la contienda. El Eje era débil porque la milicia italiana era un desastre, España permaneció neutral, y Japón combatió su propia guerra e intentó evitar el conflicto con la Unión Soviética. El momento de más peligro para el Reino Unido fue cuando se perdió a Francia como aliado, pero empezó a aliviarse cuando Alemania atacó la Unión Soviética. Las esperanzas de Churchill descansaban en Estados Unidos, que se compadecía de los

británicos pero no se decidía a entrar en la guerra. Faltaban dieciocho meses para que eso ocurriera. En cuanto América entró en combate, Churchill mostró su regocijo. «¡Al final, después de todo, habíamos ganado! ¿Cuánto iba a durar la guerra o cómo acabaría? Nadie podría decirlo, y ni me importaba en ese momento. (...) No seríamos aniquilados. Nuestra historia aún no había llegado a su final».[18]

[1] Sobre la influencia del Somme en Liddell Hart, véase Hew Strachan, «“The Real War”: Liddell Hart, Crutwell, and Falls», en Brian Bond, ed., *The First World War and British Military History*, Oxford, Clarendon Press, 1991.

[2] John Mearsheimer, *Liddell Hart and the Weight of History*, London, Brassey's, 1988.

[3] Gat. *Fascist and Liberal Visions of War*, págs. 146-160 (véase cap. 7, n. 5).

[4] Basil Liddell Hart, *The Ghost of Napoleon*, Londres, Faber and Faber, 1933; págs. 125-126.

[5] Christopher Bassford, *Clausewitz in English: The Reception of Clausewitz in Britain and América, 1815-1945*, Nueva York, Oxford University Press, 1994; cap. 15.

[6] Griffith, *Sun Tzu*, vii (véase cap. 4, n. 5).

[7] Alex Danchev, *Alchemists of War: The Life of Basil Liddell Hart*, Londres, Weidenfeld & Nicholson, 1998.

[8] Reid, *J. F. C. Fuller*, pág. 159 (véase cap. 10, n. 13).

[9] Basil Liddell Hart, *Strategy: The Indirect Approach*, Londres, Faber and Faber, 1954; págs. 335, 339, 341, 344.

[10] Brian Bond, *Liddell Hart: A Study of his Military Thought*, Londres, Cassell, 1977; pág. 56.

[11] Basil Liddell Hart, *Paris, or the Future of War*, Londres, Kegan Paul, 1925; pág. 12. Liddell Hart, como Fuller, había quedado conmocionado por el impacto de los bombardeos alemanes contra Gran Bretaña en la Primera Guerra Mundial: «Los testigos de los primeros ataques, antes de que se organizara nuestra defensa, no negarán el pánico y el horror que producían aquellos ataques totales llevados a cabo por una flota aérea imponente. ¿Quién que viera eso olvidará jamás la visión nocturna de la población de una gran ciudad industrial y marinera, como Hull, corriendo desesperada hacia los campos con el sonido de fondo de las primeras sirenas? Mujeres, niños, bebés en brazos, pasando noche tras noche, amontonados en los campos empapados, temblando bajo el gélido cielo invernal». Basil Liddell Hart, *Paris, or the Future of War*, Nueva York, Dutton, 1925; pág. 39.

[12] Richard K. Betts, «Is Strategy an Illusion?», *International Security* 25, 2 (otoño de 2000); pág. 11.

[13] Ian Kershaw, *Fateful Choices: Ten Decisions That Changed the World: 1940-1941*, Nueva York, Penguin Press, 2007; pág. 47.

[14] Las memorias de la guerra de Churchill, escritas tras su resolución, niegan que se pensara en absoluto si había que combatir o no. La resistencia «se daba por hecha y como un asunto incuestionable». Habría sido una pérdida de tiempo preocuparse por «temas tan

irreales y académicos» como una salida negociada. Winston S. Churchill, *The Second World War, Their Finest Hour, vol. 2*, Londres, Penguin, 1949; pág. 157. Reynolds explica el disimulo por un deseo de proteger a Halifax, que era aún un colega importante en los altos despachos del Partido Conservador cuando se escribió el libro, en 1948, aunque más tarde adquiriera el título de un político proclive al apaciguamiento que fue acallado por la belicosidad de Churchill. Los registros, en todo caso, demuestran que Churchill era muy consciente de que las negociaciones con Alemania podían ser necesarias en un momento dado. Sabía que la siguiente etapa sería espantosa, y que los alemanes podrían aceptar un acuerdo que afirmara la independencia británica. Pero su objetivo era conseguir que la invasión les resultara a los alemanes tan difícil como fuera posible, y su vehemencia en los discursos y su conducta inflexible («Lucharemos en las playas (...). Jamás nos rendiremos») eran en este sentido partes vitales de su armamento. La historia que contaba en 1940 hablaba de una victoria inevitable y, cuando tuvo la oportunidad de reescribirla en 1948, no le apeteció cambiarla y decir que apenas creía en ella. David Reynolds, *In Command of History: Churchill Fighting and Writing the Second World War*, Nueva York, Random House, 2005; págs. 172-173.

[15] Eliot Cohen, «Churchill and Coalition Strategy», in Paul Kennedy, ed., *Grand Strategies in War and Peace*, New Haven CT, Yale University Press, 1991; pág. 66.

[16] Max Hastings, *Finest Years: Churchill as Warlord 1940-1945*, Londres, Harper Collins, 2010; capítulo 1.

[17] Se estima que las purgas alcanzaron a casi la mitad del cuerpo de oficiales, unos 35.000, entre los que se suprimió al 90 por ciento de los generales, y al 80 de todos los coroneles.

[18] Winston Churchill, *The Second World War, The Gran Alliance*, vol. 3, Londres, Penguin, 1949; págs. 607-608. (Hay edición española, *La Segunda Guerra Mundial*, La Esfera de los Libros, Madrid, 2009).

12. JUEGOS NUCLEARES

Nos parecemos a dos escorpiones metidos en una botella: cada uno es capaz de matar al otro, pero a riesgo de su propia vida.

J. ROBERT OPPENHEIMER

Las guerras normalmente concluyen con llamadas a una nueva era de paz y justicia, y la Segunda Guerra Mundial no fue una excepción. Desafortunadamente, el desarrollo de las tensiones entre Estados Unidos y la Unión Soviética, y sus bloques correspondientes, de ideologías enfrentadas, dejaban poco espacio para el optimismo. La posibilidad de una tercera guerra mundial se hizo muy evidente casi de inmediato, cuando los irreconciliables antagonismos de Gran Bretaña y Estados Unidos por un lado, y de la Unión Soviética por el otro, afloraron en los territorios liberados de la ocupación alemana. Pronto se empezó a hablar de la «guerra fría», un término popularizado en 1947 por Walter Lippmann en un libro con ese título, precisamente.^[1] Lippmann recuperó el término de los últimos años treinta, cuando la expresión «*la guerre froide*» había sido utilizada para caracterizar la guerra de nervios de Hitler contra los franceses.^[2] Así pues, una guerra fría era aquella en la que dos estados calculaban sus fuerzas, observándose con desconfianza como dos boxeadores girando uno en torno al otro en el ring antes de comenzar la lucha propiamente dicha. No se utilizaba con ningún optimismo, como si se estuviera previendo que tras décadas de antagonismo finalmente se desataría una guerra «caliente».^[3]

El ensayista británico George Orwell también utilizó el término, después de Lippmann, en octubre de 1945, cuando intentaba evaluar el impacto de las bombas atómicas en las relaciones internacionales. Describió la perspectiva de «dos o tres monstruosos superestados, cada uno con armas que podrían barrer de la faz de la tierra a millones de personas, para dividirse el mundo entre ellos». También comprendió, sin embargo, que aunque una guerra de ese tipo era posible, podría evitarse si se llegaba a un «acuerdo tácito de no utilizar jamás la bomba el uno contra el otro». Solo se utilizaría como amenaza contra aquellos incapaces de devolver el golpe. Así, esta nueva forma de poder supremo no solo condujo a un impás nervioso entre estados, sino también a unos modos más efectivos de mantener a las clases explotadas calladas. Tal vez fue el final de las guerras a gran escala, pero a cambio de «una paz que no es paz» entre «imperios horriblemente estables y esclavizadores».[4] La idea de que las bombas atómicas arrebatarían a los explotados «cualquier fuerza para la revolución» no era muy descabellada en aquel momento, a la vista de la predisposición de los regímenes a emplearse en carnicerías masivas contra pueblos indefensos, como había quedado demostrado recientemente.

La cuestión relativa a los supuestos propósitos estratégicos de estas nuevas armas la presentó por primera vez y formalmente el historiador Bernard Brodie, que se había especializado en su momento en estrategia marítima. Al saber de la bomba atómica, Brodie le dijo a su mujer: «Todo lo que se ha escrito ha quedado obsoleto».[5] Las formas establecidas de la teoría estratégica ya eran antiguas. «Todo lo relativo a la bomba atómica», apuntó, «queda ensombrecido por dos factores clave: que existe y que su poder destructivo es fantásticamente grande. Hasta ahora el principal propósito de nuestro escalafón militar ha sido ganar guerras. De ahora en adelante su principal objetivo debe ser evitarlas. Puede que no haya ningún otro objetivo más útil».[6] Por

lo tanto, desde el principio, Brodie reconoció el carácter disuasorio del «arma total». Las comunidades políticas no se atreverían a utilizar un arma contra otros que también pudieran borrarlos del mapa utilizándola a su vez.

Los nuevos estrategas

Basándose en su propia carrera, Brodie definió la posibilidad de un campo estratégico en el cual los civiles fueran la cabeza visible. Ya tenía una pobre opinión del pensamiento militar —y no hizo nada por esconderla— y lamentaba hasta qué punto el estudio de la guerra había dejado atrás otros campos de la actividad humana. «El objetivo de los soldados obviamente no es escribir libros», apuntaba en un artículo de 1949, «pero uno no debe asumir que eso puede utilizarse como una excusa para no entrar nunca en una librería». La formación militar, insinuaba, no propiciaba la reflexión, era antiintelectual y se centraba excesivamente en asuntos prácticos y temas jerárquicos y de mando. Y cuando se discutía temas estratégicos se trataba, siempre era con referencia a los supuestamente inmutables principios de la guerra, de acuerdo con los preceptos establecidos por vez primera en los textos de Jomini. Como mucho, estos eran «un mandamiento para utilizar el sentido común».

Con los problemas militares aumentando no solo en complejidad, sino también en probabilidades para un absoluto e indescriptible desastre, Brodie insistía en que era fundamental tomarse la estrategia mucho más en serio. Para poner un ejemplo de cómo podía hacerse, señaló las ciencias económicas. Igual que un economista intentaba utilizar todos los recursos de la nación para maximizar su riqueza, así el estratega debía intentar utilizar todos los recursos para maximizar la efectividad de una nación en guerra.

Como la mayoría de los problemas afectaban a la economía de medios, una «parte sustancial de la teoría económica clásica se puede aplicar directamente a los problemas de la estrategia militar». En concreto, «una ciencia como la economía» podía mostrar el camino a «un verdadero método analítico»^[7] de la estrategia. La idea de que la resolución de problemas estratégicos dependía del intelecto y del análisis más que del carácter o la intuición se ajustaba bien a la moda que vinculaba todas las decisiones humanas a los dictados de la racionalidad y la aplicación de la ciencia. La aplicación del «método» se hacía tanto más urgente cuanto que un error de juicio en la era nuclear podía tener consecuencias catastróficas.

El método científico como medio para interpretar grandes cantidades de datos dispersos ya se había probado con acierto en Gran Bretaña durante la Segunda Guerra Mundial. Dio un gran resultado cuando se utilizó para determinar el menor modo de emplear el radar en la defensa aérea. Tal y como apuntó una de las figuras claves del programa de defensa británico, la metodología utilizada estaba más cercana a la economía clásica que a la física, aunque los economistas no estuvieran directamente implicados.^[8] Durante el curso de la guerra —y a medida que se iba conociendo el nuevo campo— las investigaciones avanzaron sustancialmente para apoyar las operaciones militares, por ejemplo, a la hora de organizar los convoyes para evitar los ataques submarinos o cuando se trataba de elegir los mejores objetivos para los ataques aéreos.^[9] Los matemáticos y los físicos tuvieron más influencia en Estados Unidos, sobre todo aquellos que estuvieron implicados en el Proyecto Manhattan, la organización que consiguió fabricar la primera bomba atómica.

El centro para la aplicación práctica de tales métodos «científicos» durante la posguerra, especialmente en el campo militar, fue la RAND Corporation, que se convirtió en el prototipo del *think tank* o laboratorio de ideas. La organización se fundó bajo el

auspicio de la fuerza aérea para desarrollar investigaciones operativas. Pronto se convirtió en una corporación sin ánimo de lucro, independiente, destinada al estudio de temas de defensa y otros aspectos de la política utilizando avanzadas técnicas analíticas. RAND (por *Research and Development*, Investigación y Desarrollo) comenzó reclutando a científicos, biólogos e ingenieros que tendrían que lidiar con todo el material disperso. Sharon Ghamari-Tabrizi describe la RAND Corporation como una institución que se configura como la vanguardia de la guerra fría, conscientemente indagadora y experimental, con un «despreocupado desprecio» por las formas tradicionales de la experiencia militar.^[10] El laboratorio no tardó en contratar a economistas y a otros científicos de las llamadas «ciencias sociales». El avance sostenido en el desarrollo computacional consiguió abrir perspectivas matemáticas a problemas más complejos, pero también más prácticos. Incluso la economía, hasta ese momento, había sido más literatura que matemática. Ahora, el análisis estadístico crecía en fuerza y credibilidad. Es difícil estimar la enorme importancia de la RAND, sobre todo durante los primeros años, cuando transformó los modelos establecidos de pensamiento no solo en la esfera militar, sino también en el resto de las ciencias sociales. Los recursos y las herramientas que tenía disponibles, incluidos los ordenadores más avanzados de la época, le proporcionaron una extraordinaria capacidad de innovación, la cual llevó a cabo con un notable ímpetu y confianza en sus posibilidades.

El nuevo universo que se propuso explorar la RAND Corporation gozó del apoyo general, pero también sufrió críticas. Philip Mirowski describe ese nuevo universo con la expresión «Ciencias Cibernéticas». Estas reflejarían las nuevas interacciones entre los hombres y las máquinas. Romperían las distinciones entre naturaleza y sociedad, a medida que los modelos de una parte empezaban a asemejarse a los de la otra, y entre la «realidad» y los simulacros. Las simulaciones del método llamado Monte Carlo, adoptadas para

trabajar con la incertidumbre en los datos durante el Proyecto Manhattan, por ejemplo, abrieron un amplio abanico de posibles experimentos para explorar la lógica de sistemas complejos, abriendo caminos frente a la incertidumbre y fijando patrones y orden en el caos.[\[11\]](#) Los analistas de la RAND concibieron aquellos nuevos métodos como un sustituto, y no como un complemento, de los tradicionales modelos de pensamiento. Las ideas simples de «causa» y «efecto» ya podían quedar atrás porque era posible estudiar el carácter de los sistemas dinámicos, con la interacción constantemente cambiante entre las distintas partes o componentes. Los modelos de los sistemas, más o menos ordenados y estables, que habían comenzado a adquirir forma antes de la guerra podían adquirir ahora nuevos significados. E incluso en áreas en las que la computerización no se requería forzosamente, había una confianza cada vez mayor en los modelos formales y abstractos, no solo basados en las observaciones directas de un estrecho segmento de la realidad accesible, sino en las exploraciones de algo que se aproximaba a una realidad mucho más amplia y que de otro modo habría sido inaccesible. Los tipos de sistemas y de relaciones podían analizarse ahora de un modo que la mente humana, por su cuenta, no podría ni empezar a manejar. Naturalmente, esto afectó también a las ciencias sociales.

Tal y como apuntó uno de los primeros manuales sobre investigación operativa, los trabajos de este tipo requerían una «curiosidad impersonal», el rechazo a cualquier «afirmación sin pruebas científicas» y un deseo de «basar las decisiones en fundamentos estadísticos, incluso aunque dichos fundamentos fueran una mera estimación». Aunque esta visión del asunto comenzó centrándose en problemas de defensa nacional, tuvo un impacto importantísimo en otras muchas facetas. Como en el ámbito militar, particularmente en la esfera nuclear, había que tomar decisiones prácticas, y la investigación y el análisis tenían que

mantenerse sobre pruebas firmes y sólidas, aunque parecieran conceptualmente novedosas.

Cuando se afrontó la posibilidad de una verdadera guerra nuclear, un suceso para el cual no había precedentes ni experimentos de ningún tipo, y cuya enormidad desafiaba todo lo imaginable, solo era posible la simulación. En escenarios que parecían absolutamente únicos y excepcionales («¿En cuántas guerras nucleares ha luchado, mi general?»), la experiencia contaba mucho menos que la inteligencia firme y precisa. Cuando en 1961 Hedley Bull, un joven australiano con una mirada escéptica pero clara, meditó sobre el estado del pensamiento estratégico, observó que todo se confiaba a la «acción racional» de una especie de estratega u «hombre estratégico». Este «hombre», comentó Bull, «una vez analizado minuciosamente, se revela como un profesor universitario de una sutileza intelectual rara o muy especial».[12] La razón para tan alta valoración del hombre estratega, apuntó, era la existencia de armas nucleares. La estrategia ya no podía tratar únicamente de cómo se lucha en la guerra, o de cómo el enfrentamiento bélico se emplea como instrumento político, sino también debería intentar estudiar la guerra como amenaza o disuasión. Los estudios sobre violencia real tenían que complementarse con análisis sobre métodos de disuasión y la manipulación del riesgo. Por todo esto el pensamiento estratégico ya no podía ser un territorio exclusivo de los militares. Los expertos civiles, apuntaba Bull, superaban a los militares en las publicaciones especializadas y, naturalmente, deberían ser las personas a las que consultar sobre cuestiones relacionadas con la disuasión y el control de armas. En esos momentos, cuando John F. Kennedy había ocupado el sillón presidencial de la Casa Blanca, los estrategas civiles «invadieron las fortalezas del poder y han superado a los consejeros militares en los temas más relevantes de la política general». Ni los militares ni los civiles tenían ninguna experiencia a

la hora de actuar en una guerra nuclear, obviamente; así que inevitablemente buena parte del pensamiento estratégico era de un «carácter abstracto y especulativo», lo cual se ajustaba bien al carácter de los científicos civiles. Estos iban a ofrecer un alto nivel de «sofisticación y nivel técnico» en su trabajo.[\[13\]](#)

En esta nueva aproximación a los conflictos internacionales, las personas claves iban a salir de la RAND Corporation. Enseguida empezaron a trabajar en el Pentágono gracias a Robert McNamara, el secretario de Defensa, que había sido uno de los pioneros en el uso de análisis estadísticos cuando estaba en la Ford. Desafió a los servicios armados a justificar sus presupuestos y programas obligándolos a contestar exhaustivos cuestionarios. Los agentes eran jóvenes analistas reunidos en la Oficina de Análisis de Sistemas. Eran listos, impetuosos, seguros de sí mismos y desdeñosos con los oficiales militares que pretendían frenar su ascenso. La mano derecha de McNamara en el Pentágono, Charles Hitch, que fue reclutado de la RAND, había escrito junto a un colega en 1960: «Esencialmente, y al menos en uno de sus aspectos, consideramos los problemas militares como problemas económicos, en la eficiencia de la distribución y el uso de recursos».[\[14\]](#) McNamara exigía sobre todo datos e insistía en el análisis cuantitativo y estadístico como el mejor modo de fijar los costes y los beneficios de programas alternativos. Despreciando las preferencias de los servicios armados, McNamara canceló algunos de los programas favoritos de los militares y cuestionó sus creencias más acendradas.

Se convirtió en un tópico que los métodos de McNamara eran inapropiados para afrontar una guerra, sobre todo una tan políticamente compleja como la de Vietnam, y su fracaso en aquel conflicto hundió para siempre su reputación. Sin embargo, durante la primera parte de su mandato en el Pentágono, McNamara fue considerado el miembro más preparado y eficaz del gabinete de Kennedy (y luego de Lyndon Johnson). Los militares temblaban en

su presencia, parecían aficionados incluso cuando discutían temas operativos. A McNamara se le describió como «un IBM con patas». Decidido y convincente, era el epítome del estratega racional en el uso magistral de los datos y las técnicas analíticas.^[15] Un halo mítico rodeaba a McNamara, y quienes se le oponían exageraron la revolución metodológica que había impuesto. Los militares no controlaron el proceso presupuestario de Eisenhower ni los civiles controlaron el de Kennedy tanto como se decía. En cualquier caso, los oficiales veteranos asistieron alarmados al espectáculo de civiles que carecían de cualquier experiencia en combate y sin embargo pontificaban sobre temas militares. La arrogancia de los civiles que se habían formado en la RAND no les permitía dudar nunca de su superioridad intelectual sobre sus patronos militares, y aquello generó resentimientos que se agravaron cuando los programas y los presupuestos empezaron a correr serio peligro. En un libro, dos miembros del equipo de McNamara citaban con sorna una diatriba de un antiguo jefe del mando aéreo contra su jefe. El general White se quejaba de aquellos tipos, «intelectualoides y listillos», y dudaba que «esos tipos tan exageradamente seguros de sí mismos, esos doctores de la arrogancia, matemáticos y teóricos, tuvieran suficiente espíritu y coraje para enfrentarse al tipo de enemigo al que nos enfrentamos».^[16]

Aunque Bull defendía a los nuevas estrategias frente a distintas acusaciones de carecer de sentido crítico, de ser amorales, o pseudocientíficos, apuntó la gran mentira de aquel cientifismo. Muchos eran de la idea de que antes «los temas militares escapaban al estudio científico y solo recibían una atención poco sistemática por parte de mentes mediocres». También señaló el deseo de los civiles de convertir la estrategia en una ciencia «mediante la eliminación de métodos anticuados y su sustitución por otros modernos y puestos al día». Si al menos, como algunos esperaban, esos nuevos métodos pudieran acercarse a la economía, podrían contribuir a «racionalizar

nuestras posibilidades y a incrementar nuestro control sobre el medio». Brodie también sospechaba de la exagerada ambición de los RAND. Aunque los comentarios de White confirmaran el estereotipo de un militar estrecho de mente y lleno de prejuicios, Brodie también descubrió que los nuevos analistas y sus métodos tenían sus pros y sus contras. Mejoraron la toma de decisiones en el Pentágono, en temas como el aprovisionamiento de nuevas armas, pero no avanzaron mucho con respecto a lo que podía conseguirse mediante la aplicación de la economía a los estudios estratégicos. Los economistas tendían a ser insensibles e intolerantes frente a las consideraciones políticas que se interponían en el camino de sus teorías. Más preocupante que su debilidad en la diplomacia o en la historia militar, y en la política contemporánea, era su falta de conciencia de «lo importante que eran esas deficiencias en la visión estratégica». La calidad de las estructuras teóricas adoptadas por los economistas condujeron a cierto desprecio por otras ciencias sociales al considerarlas «primitivas en sus técnicas e intelectualmente poco valiosas».[17]

Teoría del juego

La supuesta clave metodológica de la nueva estrategia era la teoría del juego (o *gamificación*, y a veces *ludificación*). Tal y como se mostrará en el capítulo 13, la influencia real de la teoría de juegos en la estrategia fue bastante menor. Sin embargo, la gamificación representó un modo de pensar la estrategia y sus temas desde una perspectiva abstracta y formal. Su influencia en las ciencias sociales al final resultó significativa. Salió a la luz como resultado de la colaboración entre dos emigrantes europeos que trabajaban en Princeton durante la guerra. John von Neumann era húngaro. De niño ya se quedaba absorto con todo lo que tuviera que ver con las

habilidades memorísticas y la computación, y pronto se le reconoció como uno de los genios matemáticos de su época. Desarrolló el principio básico de la gamificación en los años veinte tras examinar el desarrollo del juego del póquer. Cuando Oskar Morgenstern, un economista vienés, conoció a Neumann en Princeton, entendió la enorme significación de sus ideas y colaboró con él para estructurarlas. Su formidable trabajo conjunto, expuesto en *The Theory of Games and Economic Behavior*, se publicó en 1944.

¿Por qué el póquer y no el ajedrez, que siempre había sido el juego típico del estratega? El científico Jacob Bronowski reprodujo la contestación de Neumann:

«No, no», me dijo, «el ajedrez no es un juego. El ajedrez es una forma bien definida de computación. Puede que no descubras todas las respuestas, pero en teoría debe haber una solución, un procedimiento perfecto para cada posición. Ahora bien, los juegos reales», dijo, «no son así en absoluto. La vida real no es así. La vida real consiste en ir de farol, en pequeñas tácticas y embustes, en preguntarte qué va a pensar el otro que quiero hacer yo. Y de ese tipo de juegos es de los que habla mi teoría».[18]

En el ajedrez ambas partes operan exactamente con la misma e idéntica información, aparte de lo que haya en la mente del contrincante. El azar es un factor en el póquer, pero el juego no es puro azar. Es posible aplicar estudios de probabilidades para establecer las manos más probables de los otros jugadores. Y como siempre habrá un cierto grado de incertidumbre, la misma mano puede jugarse de diferentes modos de acuerdo con las suposiciones sobre si otros jugadores tienen apuestas seguras o débiles. Es posible averiguar o predecir en cierta medida la competición. La gamificación trataba, por tanto, de las estrategias inteligentes en situaciones intrínsecamente inciertas.[19]

Von Neumann observó que en el póquer todos los jugadores favorecían la incertidumbre respecto del valor de sus cartas. El farol era esencial y la impredecibilidad del juego ayudaba. Identificó el resultado óptimo para un jugador racional de póquer jugando contra otro: la solución «minimax», o el mejor de los peores resultados. En 1928 demostró matemáticamente esta solución, lo cual le proporcionó credibilidad: de cómo *podía* jugarse una partida se pasó a la idea de cómo *debería* jugarse. Al definir cómo se debía proceder racionalmente en una situación irracional, la gamificación demostró por qué podía ser lógico farolear tanto para propósitos defensivos como ofensivos, y cómo la selección de movimientos al azar podía dificultar que el oponente averiguara un modelo operativo, añadiendo de este modo más incertidumbre.

El libro que Neumann firmó junto con Morgenstern fue descrito como «uno de los libros más influyentes y menos leídos en el siglo xx». Con sus 641 páginas de densas matemáticas, apenas se vendieron cuatro mil ejemplares en sus primeros años de impresión. [20] Tras muchas y variadas reseñas, y aunque algunos entusiastas comenzaron a difundir la «buena nueva», los profesionales economistas dieron toda la impresión de estar muy poco impresionados con aquello de la gamificación. Donde primero echó raíces fue en la comunidad investigadora militar del campo operativo, hasta el punto de que fue descrito en uno de los primeros estudios de posguerra como una rama especial de las matemáticas para este campo. En este campo Von Neumann parece haber sido particularmente influyente. Fue uno de los principales consejeros científicos del gobierno hasta su muerte prematura por cáncer en 1959, y hasta entonces promovió todos los medios, incluida la programación lineal y el uso generalizado de ordenadores, para elevar el nivel de los conocimientos científicos. Entendía que la RAND Corporation era una institución que podía ofrecer nuevas técnicas. [21]

Von Neumann y Morgenstern también encontraron su altavoz popular. El libro *Strategy in Poker, Business and War (La estrategia en el póquer, en los negocios y en la guerra)*, de John MacDonald, fue curiosamente ignorado en las compilaciones sobre la teoría del juego y *gamificación*. En 1949, MacDonald conoció a Von Neumann y a Morgenstern cuando estaba investigando para escribir un artículo sobre el póquer, para *Fortune Magazine*. Después escribió otro artículo sobre gamificación para la misma revista, antes de que ambos artículos adquirieran luego forma de libro. La razón que explica el desdén público que recibió el libro de MacDonald pudo ser que no avanzaba en la cuestión teórica y estaba destinado a un público general. Pero el autor mantuvo largas conversaciones con eruditos y profesores, y proporcionó una visión clara de lo que los especialistas pensaban que podían conseguir. MacDonald reconoció que las demostraciones matemáticas podían desanimar a un lector común, pero prometió que los conceptos básicos se podrían comprender perfectamente. La teoría de la gamificación ofrecía perspectivas no solo referidas a la estrategia militar, sino a la estrategia en general. La gamificación tenía su importancia cuando las relaciones entraban en conflicto, cuando había información defectuosa o perspectivas de engaño. Pero la teoría era «formal y neutral, no ideológica», así que era «útil para unos y para otros». No resultaría muy útil para evaluar valores y éticas, pero «podría señalar perfectamente qué es lo que uno puede conseguir y cómo conseguirlo».

Por lo que se refiere a la evolución del pensamiento estratégico gracias a las nuevas propuestas de la gamificación, el punto crítico era la siguiente idea: que actuar estratégicamente dependía de las expectativas sobre las acciones probables de otros, sobre los cuales uno no tiene ningún control. Los jugadores, en un juego de estrategia, no cooperan, y sus acciones son independientes. En unas circunstancias tan restrictivas, la estrategia racional no era intentar

maximizar las ganancias sino más bien, aceptar como bueno el mejor de los peores resultados posibles. El «minimax», dijo McDonald, era «una de las novedades de las que más se habla hoy en los círculos académicos». Cuando pasa a considerar sus aplicaciones, prestando particular atención a la importancia de las coaliciones, entrevió aún más posibilidades. «La guerra es azar», concluía, «y el “minimax” debe ser su filosofía moderna». Sin embargo, también la describió como una teoría «con imaginación, pero no mágica». Implicaba «una acción lógica con un giro inusual, que puede rastrearse hasta la frontera de las matemáticas computacionales».[22]

Lo que se escondía tras los trabajos pioneros en la teoría de la gamificación, apoyada con entusiasmo desde la RAND, era la convicción de que podía haber una base científica para la estrategia. Los intentos del pasado de situar estas materias en un campo adecuadamente científico habían fracasado al parecer porque no existían las herramientas de análisis adecuadas. Los especialistas en estrategia militar tenían carencias en matemáticas y las matemáticas carecían de los conceptos y del soporte computacional. Ahora que todas las herramientas estaban disponibles, se podría llegar a verdaderos avances en todos los campos. La gamificación era interesantísima porque se dirigía directamente a los problemas planteados en el campo de la confrontación: había más de una persona tomando decisiones, y luego ofrecía soluciones matemáticas. Todo esto inmediatamente generó su propia literatura y abundancia de debates.

En 1954, la socióloga Jessie Bernard intentó tal vez prematuramente considerar la amplia relevancia de la gamificación para las ciencias sociales. También estaba preocupada por la amoralidad intrínseca de la propuesta, «una versión modernizada, popularizada y matemática del maquiavelismo». Esto implicaba un «concepto muy bajo de la naturaleza humana», que no esperaba

«ningún signo de generosidad, nada noble, nada idealista. Solo espera que la gente se marque faroles, que engañe a los demás, que burle a los demás, que oculte información, que aproveche las ventajas al máximo, que saque el máximo provecho de la debilidad del oponente». Aunque Bernard reconocía el valor de las decisiones racionales, no comprendió bien la teoría, ya que la presentó como un medio matemático para ejecutar estrategias, y no para generarlas. Esta tergiversación de la teoría no resultaba tal vez descabellada, porque daba por hecho que se necesitaban determinadas cualidades para ejecutar dichas estrategias: «Imaginación, perspicacia, intuición, capacidad para ponerse en el lugar del otro, comprender las raíces de la motivación humana —la buena y la mala—: todo ello se requiere para poner en marcha políticas o estrategias».[23] Por esta razón, «el trabajo más difícil, por lo que toca al científico social, ya está probablemente hecho para cuando la teoría de la gamificación quiera aplicarse». A la hora de captar la esencia de la teoría, no dio en el clavo, aunque precisamente por ello fue una de las primeras en señalar las limitaciones de la gamificación. La teoría asumía racionalidad, pero esa racionalidad se basaba también en las preferencias y valores que los jugadores traían con ellos al juego.

El dilema de los prisioneros

Los valores asociados a las distintas soluciones de los juegos eran el peaje inevitable. La cuestión era sacarles el mejor partido. Los jugadores eran conscientes, en este sentido, de que todos ellos tenían la misma intención. En los juegos de cartas aceptaban que sus opciones quedarían determinadas por las reglas establecidas del juego. A medida que se avanzaba en el juego, las elecciones podían configurarse no solo por las conveniencias mutuas y las normas

aceptadas, sino también por la situación en la que se encontraban cada uno de los jugadores. La teoría continuaba identificando situaciones que recordaran a la vida real y que generaran elecciones complicadas para los jugadores. Para que la teoría funcionara, era necesario ir más allá de los límites del análisis de Von Neumann y Morgenstern, implicando a dos jugadores y un «resultado de suma cero», lo cual significaba que lo que uno ganaba el otro debía perderlo. La metodología normal de un matemático que ha resuelto un problema relativamente simple era avanzar hacia casos más complejos, tales como la formación de coaliciones. Pero este proceso resultó muy complicado en el caso de la gamificación, sobre todo si las demostraciones matemáticas se hacían necesarias en cada nueva etapa.

El avance clave se produjo en la exploración de los juegos de resultado no-cero, en los que los perdedores podían ganarlo todo o perderlo todo, dependiendo de cómo jugaran. La invención del juego del dilema de los prisioneros debe atribuirse a dos analistas de la RAND, Merrill Flood y Melvin Dresher. La formulación más famosa, en cualquier caso, la proporcionó en 1950 Albert Tucker cuando daba clase a los psicólogos de la Universidad de Stanford. El dilema de los prisioneros trataba de dos prisioneros —que no pueden comunicarse entre ellos— y cuyo destino depende lo que confiesen o no confiesen durante los interrogatorios y si sus respuestas coinciden o no. Si ambos se quedan callados, serán juzgados por un delito menor y recibirán sentencias pequeñas (un año de cárcel). Si ambos confiesan, serán juzgados, pero con una recomendación para que la sentencia sea menor de lo habitual (digamos, cinco años). Si uno confiesa y el otro no, el que confiese tendrá una sentencia leve (tres meses) mientras que el otro será juzgado y condenado a diez años. Los dos jugadores se quedan solos en celdas separadas para que se lo piensen.

Debería apuntarse que la matriz en sí misma era un modo revolucionario de presentar soluciones estratégicas, y por tanto permaneció como un elemento fijo del análisis formal. Esta matriz demostraba la predicción para el dilema de los prisioneros (véase el siguiente cuadro). Ambos confesaban. *A* no podía conspirar con *B* y sabía que si callaba se arriesgaba a diez años de prisión; si confesaba, se arriesgaba solo a cinco años. Además, si *B* se decidía por la solución que iba a ser la más beneficiosa para los dos y se quedaba en silencio, *A* podía incluso mejorar su situación confesando, fastidiando el doble a *B*. La teoría del juego predecía que *B* seguiría el mismo razonamiento. Esta era la estrategia del «minimax», que garantizaba el mejor de los peores resultados posibles. Un rasgo clave de ese juego era que los dos jugadores se veían forzados al conflicto. Tendrían siempre un peor resultado que si pudieran comunicarse y coordinar sus respuestas, y luego confiar en que el otro se ajustara a la estrategia acordada. El dilema de los prisioneros se convirtió en una importante herramienta para examinar situaciones donde los jugadores podían colaborar o luchar contra otro (normalmente se utilizan los términos «cooperación» y «deserción»).

		B	
		1 silencio	2 confesión
A	1 silencio	-1 a1b1	-0,25 a1b2
	2 confesión	-10 a2b1	-5 a2b2
		-0,25	-5

Los números de las esquinas refieren la expectativa de la sentencia prevista en cada caso.

La gamificación se puso muy de moda a principios de los sesenta, porque se suponía que era la representación de la estrategia nuclear, aunque su influencia efectiva fuera breve. Parecía tener algún valor porque el conflicto central podía reducirse a una matriz, porque era bipolar y entre dos alianzas de un poder aproximadamente igual. El conflicto era claramente de suma no-cero, porque en caso de una confrontación nuclear ambas partes saldrían perdiendo catastróficamente. Por lo tanto, ambos compartían un saludable interés por la paz, aun cuando tuvieran distintos intereses en todo lo demás. No había una manera clara de que el conflicto pudiera resolverse, porque las dos alianzas reflejaban dos puntos de vista completamente distintos. Había un cierto grado de estabilidad en la relación, en el sentido de que se mantenía un antagonismo subyacente y un acusado temor de llevar las cosas hasta una confrontación decisiva.

La gamificación contribuyó a clarificar los conflictos y problemas que afrontaban los gobiernos. El reto era utilizarla para generar estrategias que permitieran desentrañar los dilemas políticos. Las metodologías formales fueron apoyadas por algunos analistas como medio de favorecer el pensamiento sistemático frente a las contingencias de la guerra nuclear que, de otro modo, habrían resultado paralizantes. Era mucho más fácil sobrellevar las espantosas consecuencias de cualquier movimiento si la discusión se mantenía en los límites de lo abstracto y lo impersonal. Sin embargo, cuando se trataba de contribuir a la política, los analistas tenían que pasar por encima de la teoría. La gamificación se topó con sus verdaderas limitaciones cuando trató de dar respuesta a preguntas tales como qué intereses podrían defenderse razonablemente durante una guerra o si era posible entablar combates bélicos limitándose a las armas convencionales, sin caer en una escalada nuclear.

[1] Walter Lippmann, *The Cold War*, Boston, Little Brown, 1947.

[2] Ronald Steel, *Walter Lippmann and the American Century*, Londres, Bodley Head, 1980; pág. 445. En correspondencia posterior, otro periodista, Herbert Swope, se atribuyó la paternidad en un discurso que escribió para Bernard Baruch, un financiero de alto nivel. También dijo que todo eso se había pensado a finales de los años treinta, cuando se le había preguntado si América acabaría implicada en una «guerra a tiros» en Europa. Le chocó aquella frase tan rara: «Era como decir “un asesinado muerto”: era una cosa bastante tautológica, verborreica y redundante». Pensó que todo lo contrario a una «guerra caliente» era una «guerra fría», y así fue como comenzó a utilizar la expresión. William Safre, *Safre's New Political Dictionary*, Nueva York, Oxford University Press, 2008; págs. 134-135.

[3] El análisis de Lippmann es la respuesta a un artículo del *Foreign Affairs* escrito desde Moscú por el diplomático americano George Kennan, con el seudónimo «X», en el que se advertía de las ambiciones soviéticas y apremiaba a emplear la nueva doctrina de la contención. X, «The Sources of Soviet Conduct», *Foreign Affairs* 7 (1947); págs. 566-582.

[4] George Orwell, «You and the Atomic Bomb», *Tribune* (19 de octubre de 1945). Reeditado en Sonia Orwell y Ian Angus, eds., *The Collected Essays; Journalism and Letters of George Orwell*, vol. 4, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1968; págs. 8-10.

[5] Barry Scott Zellen, *State of Doom: Bernard Brodie, the Bomb and the Birth of the Bipolar World*, Nueva York, Continuum, 2012; pág. 27. (Hay varias ediciones en esp. de los *Ensayos* de Orwell, por ejemplo, en Debate, Madrid, 2015).

[6] Bernard Brodie, ed., *The Absolute Weapon*, Nueva York, Harcourt, 1946; pág. 52.

[7] Bernard Brodie, «Strategy as a Science», en *World Politics* 1, núm. 4 (julio de 1949); pág. 476.

[8] Patrick Blackett, *Studies of War; Nuclear and Conventional*, Nueva York, Hill & Wang, 1962; pág. 177.

[9] Paul Kennedy, *Engineers of Victory: The Problem Solvers Who Turned the Tide in the Second World War*, Londres, Allen Lane, 2013.

[10] Sharon Ghamari-Tabrizi, «Stimulating the Unthinkable: Gamin Future War in the 1950s y 1960s», *Social Studies of Science* 30, núm. 2 (abril de 2000); págs. 169, 170.

[11] Philip Mirowski, *Machine Dreams: Economics Becomes Cyborg Science*, Cambridge, Cambridge University Press, 2002; págs. 12-17.

[12] Hedley Bull, *The Control of the Arms Race*, Londres, Weidenfeld & Nicholson, 1961; pág. 48.

[13] Hedley Bull, «Strategic Studies and Its Critics», *World Politics* 20, núm. 4 (julio de 1968); págs. 593-605.

[14] Charles Hitch y Roland N. Mckean, *The Economics of Defense in the Nuclear Age*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1960.

[15] Deborah Shapley, *Promise and Power: The Life and Times of Robert McNamara*, Boston, Little, Brown & Co., 1993; págs. 102-103.

[16] Thomas D. White, «Strategy and the Defense Intellectuals», *The Saturday Evening Post* (4 de mayo de 1963), citado en Alain Enthoven y Wayne Smith, *How Much Is Enough?*, Nueva York/Londres, Harper & Row, 1971; pág. 78. Para una crítica del papel de los análisis de sistemas, véase Stephen Rosen, «Systems Analysis and the Quest for Rational Defense», *The Public Interest* 76 (verano de 1984); págs. 121-159.

[17] Bernard Brodie, *War and Politics*, Londres, Cassell, 1974; págs. 474-475.

[18] Citado en William Poundstone, *Prisoner's Dilemma*, Nueva York, Doubleday, 1992; pág. 6

[19] Oskar Morgenstern, «The Collaboration between Oskar Morgenstern and John von Neumann», *Journal of Economic Literature* 14, núm. 3 (septiembre de 1976); págs. 805-816. E. Roy Weintraub, *Toward a History of Game Theory*, Londres, Duke University Press, 1992; R. Duncan Luce y Howard Raiffa, *Games and Decisions; Introduction and Critical Survey*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1957.

[20] Poundstone, *Prisoner's Dilemma*, pág. 8.

[21] Philip Mirowski, «Mid-Century Cyborga Agonistes: Economics Meets Operation Research», *Social Studies of Science* 29 (1999); pág. 694.

[22] John McDonald, *Strategy in Poker, Business & War*, Nueva York, W. W. Norton, 1950; págs. 14, 69, 126.

[23] Jessie Bernard, «The Theory of Games of Strategy as a Modern Sociology of Conflict», *American Journal of Sociology* 59 (1954); págs. 411-424.

13. LA RACIONALIDAD DE LO IRRACIONAL

Este es un panfleto sobre asesinatos en masa: cómo se planifican, cómo se ejecutan, cómo se consigue que no te pillen y cómo se justifican.

JAMES NEWMAN, en una reseña de *Sobre la guerra termonuclear*, de Herman Kahn

A pesar de la terminología de Brodie, las primeras armas atómicas no eran «absolutas». Estaban más o menos en el rango de otras municiones (la bomba que destruyó Hiroshima era equivalente a una carga de unos doscientos bombarderos B-29). También, al menos inicialmente, las armas nucleares eran escasas. La revolución armamentística de las bombas atómicas tuvo menos que ver con la escala de su poder destructivo que con su eficacia. A principio de los años cincuenta la situación había cambiado radicalmente debido a dos acontecimientos relacionados. El primero fue la ruptura del monopolio estadounidense: la URSS consiguió llevar a cabo su primera prueba atómica en agosto de 1949. Una vez que los dos países podían jugar a la guerra atómica, las reglas tenían que cambiar. La idea de iniciar una guerra nuclear estaría siempre sometida a la posibilidad de una represalia.

El segundo acontecimiento fue consecuencia del primero. En un esfuerzo por ampliar su superioridad nuclear, Estados Unidos desarrolló bombas termonucleares, basadas en los principios de la fusión nuclear, en vez de en la fisión. Esto permitió fabricar armas

sin límites bien conocidos en cuanto a su potencial destructivo. En 1950 el gobierno americano dio por hecho que la fabricación de armas termonucleares permitiría a Estados Unidos y a sus aliados contar con algún tiempo para equilibrar sus ejércitos con los de la Unión Soviética y sus países satélites.

Cuando Dwight D. Eisenhower consiguió la Presidencia en enero de 1953, vio las cosas de un modo completamente distinto. Quería aprovechar la superioridad nuclear americana mientras durase, y también reducir la carga del gasto en rearmarse con los métodos convencionales. Por aquel entonces el arsenal nuclear estaba aumentando y cada vez era mayor y más potente. La estrategia que surgió de todas estas circunstancias se conoció como la «represalia total», una fórmula escogida a partir del discurso del secretario de Estado John Foster Dulles en enero de 1954, cuando declaró que en el futuro la respuesta de Estados Unidos a cualquier agresión sería «en los lugares y con los medios que consideremos oportunos».[\[1\]](#)

Esta doctrina se interpretó como una amenaza de ataque nuclear contra objetivos en la Unión Soviética y China en respuesta a una agresión convencional en cualquier parte del mundo. La represalia masiva o total fue ampliamente criticada porque amenazaba con una represalia desproporcionada con armas nucleares, lo cual, además, cada vez era menos creíble a medida que la fuerza nuclear soviética aumentaba. Si se producía una pequeña agresión y Estados Unidos, por decisión política, se había desentendido de sus fuerzas convencionales, con las que podría responder, entonces la elección sería la represalia nuclear, lo cual equivalía a elegir «o suicidio o rendición». La dependencia de las amenazas nucleares frente a un oponente que también puede hacerlas prendió la llama de la creatividad intelectual en el campo de la estrategia, denominada más adelante como «la Edad de Oro» de los estudios estratégicos. [\[2\]](#) En su núcleo estaba el concepto clave: la disuasión, que iba a

ser estudiado con variadas metodologías diseñadas para afrontar las especialísimas exigencias de la era nuclear.

Disuasión

La idea de que una demostración de fuerza pudiera conseguir que el enemigo se quedara quieto no era del todo nueva. La palabra inglesa «*deterrence*» (disuasión) deriva de latín *deterre*: tener miedo de algo o huir. En español, «disuasión» procede de la voz latina para «desaconsejar» (*dissuadeo*). En su uso contemporáneo remite a la sugerencia, mediante amenazas, que induce a que una persona sea cautelosa y no actúe contra otro. Naturalmente, es posible la disuasión sin amenazas, por ejemplo, uno podría ser cauteloso solo imaginando cómo podría responder el otro a una provocación. Como estrategia, sin embargo, la disuasión implica amenazas explícitas y concretas. Este concepto se desarrolló antes de la Segunda Guerra Mundial, como resultado de las incursiones estratégicas aéreas. La suposición de que el pueblo bombardeado iba a «entrar en pánico» había animado a los primeros teóricos de las fuerzas aéreas y aún conservaba una poderosa influencia en la imaginación de los militares. El temor de la masa, pensaban los oficiales, probablemente desataría la anarquía tras una serie de ataques sostenidos. Aunque los británicos carecían de capacidad para emprender ataques masivos antes de la guerra, dudaban de la posibilidad de defenderse y creían que solo la amenaza de ataques punitivos podía contener a Alemania. Al final, Gran Bretaña tuvo que limitarse a defenderse, y con bastante éxito gracias al radar. Las incursiones aéreas contra Gran Bretaña, y las que se organizaron en respuesta contra Alemania, incluso con mayor violencia, tuvieron como consecuencia un terrible desastre civil y, además, unos efectos políticos casi nulos. El principal efecto fue la determinación de

continuar con la guerra atacando la producción y los suministros petrolíferos. Los análisis que se llevaron a cabo tras la guerra demostraron el escaso impacto de los bombardeos estratégicos comparados con las suposiciones previas a la guerra. Pero esto realmente no importa, porque la bomba atómica llevaba el terror a un nuevo nivel. Tal y como dijo Richard Overly, con la fuerza aérea «la teoría iba por delante de la tecnología. Después de 1945, ambos conceptos tienen que reevaluarse».[3]

La disuasión respondía a la cruda cuestión planteada con la llegada de las armas nucleares: ¿qué papel iba a tener ahora el ejército si no servía para detener a otros ejércitos o armadas, sino para destruir ciudades enteras? Las respuestas, en términos de combate, aunque fueron examinadas por el gobierno de Eisenhower, resultaban desalentadoras; en términos de capacidad disuasoria, las nuevas armas prometían la prevención de una guerra futura. El arte de la disuasión parecía contundente sin ser descabellado. Preveía una agresión y prevenía sorpresas, pero al mismo tiempo podía presentarse como una acción esencialmente reactiva. La dificultad consistía en dilucidar si la disuasión podía mantenerse durante mucho tiempo (sobre todo si estaba basada en un farol). La credibilidad parecía depender de una predisposición a actuar de modo descabellado, precisamente; tal fue otro de los comentarios de John Foster Dules, que habló de la necesidad de *estar dispuesto* a «llegar hasta el límite» durante una crisis. Así, la posibilidad de utilizar armas nucleares planteaba una perspectiva aterradora, precisamente porque sería una catástrofe total.

Todo ello reforzaba la idea de que el principal beneficio de la fuerza residía en lo que se mantenía en la reserva: en lo que no se utilizaba. La capacidad militar de Occidente nunca debía utilizarse en todo su poder y extensión, aunque, para que la disuasión funcionara, la posibilidad debía existir. A medida que transcurrían las décadas y la Guerra Fría no se calentaba, la idea de que la disuasión

funcionaba comenzó a calar. En tiempos de crisis había una benéfica cautela y una prudencia general. La guerra se evitaba porque todos los políticos eran conscientes de las consecuencias de un error y de los peligros de aplastar al enemigo con una fuerza desproporcionada. El terror a una guerra total influyó en todas las consideraciones y pensamientos sobre el uso de la fuerza, y no solo sobre aquellos que guardaban relación con las armas nucleares. Nunca fue posible imaginar, aunque se formularon hipótesis, hasta dónde podrían llegar las cosas si algún militar hubiera dado el primer paso.

La imposibilidad de mantener un enfrentamiento bélico *hasta el final* afectó a todas las relaciones entre los bloques americano y soviético. Se desarrolló una «predominancia de lo latente sobre lo manifiesto, de lo oblicuo frente a lo directo, de lo concreto sobre lo general».[4] Si, como parecía, no había modo de salir de la era nuclear, entonces la disuasión sería lo que mejor funcionara dentro del mal funcionamiento político general: lo mejor de lo peor. Aunque a menudo era difícil explicar exactamente por qué la disuasión había obrado su magia —y los historiadores podrán apuntar algunos terroríficos momentos en los que la catástrofe estuvo a la vuelta de la esquina—, lo cierto es que la tercera guerra mundial no llegó a producirse. El hecho de que las superpotencias se sintieran aterrorizadas ante la perspectiva de una guerra devastadora seguramente tuvo algo que ver con que no se llegara a materializar.

La importancia que tuvo la disuasión dio como resultado que se hicieran considerables esfuerzos teóricos para analizar el concepto y examinar sus implicaciones políticas. La disuasión funcionaba si no ocurría nada, lo cual conducía al problema clásico de la causa y el efecto. La inacción podía representar una falta de intención o una intención que estuvo presente pero que había pasado o había quedado suspendida. La disuasión de una acción prevista podría deberse a una multitud de factores, incluidos algunos no

relacionados con las amenazas disuasorias y algunos otros relacionados con actos del disuasor que no pretendían exactamente disuadir. De acuerdo con la definición más sólida y aceptada, la disuasión dependía de convencer al objetivo de que los costes previstos superarían con mucho las presumibles ganancias; además, la disuasión se caracterizaba por limitar las ganancias al tiempo que se aumentaban los costes. La acción de impedir los beneficios del otro mediante una creíble capacidad para detener la agresión en sus fases iniciales se conoció como «disuasión por negación»,^[5] mientras que el aumento de los costes se denominó «disuasión por castigo». La negación era esencialmente otra palabra para denominar «defensa efectiva», la cual, si se comunicaba con suficiente antelación podía proporcionar un argumento convincente contra la agresión. Así pues, los principales conceptos tendrían que ver con el castigo, sobre todo, el castigo más brutal de todos: la represalia nuclear.

A medida que la disuasión se vinculaba a la política exterior de contención, interpretada como un modo de prevenir las hipotéticas agresiones soviéticas, tenían que controlarse una serie de provocaciones de todo tipo, grandes y pequeñas, y no solo aquellas dirigidas contra Estados Unidos, sino también aquellas dirigidas contra los aliados, e incluso con los enemigos del enemigo. Herman Kahn, uno de los primeros teóricos que popularizó algunas de las ideas más abstrusas de la disuasión, distinguía tres tipos de disuasión: Tipo I, el que se refería a la relación entre las dos superpotencias nucleares; Tipo II, ataques convencionales limitados o ataques tácticos nucleares con aliados; y Tipo III, el resto de provocaciones.^[6] En cada fase, las necesidades en términos políticos serán cada vez más exigentes, sobre todo una vez que ambos bandos hubieran adquirido arsenales nucleares. Una cosa era amenazar con represalias nucleares para detener un ataque nuclear, y otra bien distinta amenazar con el uso de armas nucleares para

detener un suceso no nuclear. Como siempre pareció bastante improbable que Estados Unidos fuera a ser directamente atacado por una gran potencia con otra cosa que no fueran armas nucleares, el suceso no nuclear más probable y el suceso que debería ser sometido a disuasión sería el ataque contra un aliado. Esta idea se llegó a conocer como «disuasión ampliada». Dado el desarrollo del potencial soviético, los métodos estadounidenses para la disuasión cada vez se tornaron más tímidos, y evolucionaron desde una absurda desproporción a la represalia proporcionada, desde imponer obstáculos concretos a una agresión a advertencias de que la agresión tendría consecuencias más allá de lo imaginable, y desde las amenazas seguras y la decisión de utilizar una fuerza incontenible sin cortapisas a hablar de un riesgo compartido de destrucción mutua.

Schelling

El teórico que hizo más que cualquier otro por estudiar los enigmas de la disuasión y la estrategia nuclear fue Thomas Schelling. Fue una de las muchas figuras que perteneció a la RAND Corporation y colaboró con ella durante los años cincuenta. También estaban allí Bernard Brodie, Albert Wohlstetter y Herman Kahn. A pesar de sus diferencias, todos contribuyeron a desarrollar un marco de pensamiento sobre aquellas armas que, aunque se reconocía su espantosa novedad, debían considerarse también de acuerdo con su uso estratégico. En aquel momento, Kahn —entusiasta y provocador, y un posible modelo para el doctor Strangelove de Stanley Kubrik— era el más conocido. Su libro *Sobre la guerra termonuclear* mantenía ciertos vínculos con Clausewitz, al menos en su título, aunque su biógrafo dudaba que Kahn hubiera rozado apenas la teoría de Clausewitz: «Nunca mostró ni una pizca de interés por ningún

teórico de las estrategias».[7] Wohlstetter describía su prosa como «dictada a través de un sistema de megafonía pública».[8]

Kahn fue la primera «celebrity» de la estrategia nuclear, con su «su gran corpulencia y su aire extravagante», confirmaba el mito de que la guerra definitiva sería el producto de las imaginaciones de unos «genios locos». La avalancha de estadísticas sobre el posible carácter de la guerra nuclear se describía mediante sentencias frívolas y poco reconfortantes, tales como «imprevista mala suerte y mal gobierno» y derivaban en decisiones políticas que se evaluaban en términos de posibles pérdidas de «unidades de humanidad», contabilizadas por millones.[9] Los compañeros de Kahn en estrategia nuclear le reprocharon agriamente tanto su divismo de *showman* televisivo como la mala fama que le estaba dando a la nueva profesión o sus ridículas profecías para salir victoriosos del apocalipsis. Kahn era un entusiasta defensor de la defensa civil, y estaba convencido de que el control era posible en cualquier tipo de conflicto, incluso en una guerra nuclear.

Schelling era un teórico mucho más serio: desarrolló vías de pensamiento relativas a los conflictos que aportaron luz a algunos temas nucleares, aunque quedaron pendientes y sin resolver algunas cuestiones estratégicas relevantes. En la segunda mitad de los sesenta, cuando pensó que ya había dicho mucho de lo que quería decir acerca de los temas nucleares, volvió su atención a otros asuntos, que abarcaban desde el crimen al hábito de fumar, pero siempre aplicó la misma metodología esencial. Su éxito quedaría subrayado por el Premio Nobel de Economía de 2005, «por haber ampliado nuestros conocimientos sobre el conflicto y la cooperación a través de la gamificación analítica».[10] Sin embargo, la relación de Schelling con la teoría del juego o gamificación fue siempre un tanto equívoca. Él mismo no se describía como un teórico de la gamificación sino más bien como un científico social que utilizaba la gamificación de vez en cuando. Planteó su gran idea antes de

conocer incluso la teoría del juego como un medio a través del cual podría expresarse. Prefería razonar mediante analogías de un modo que los puristas consideraban desquiciante. La reputación de Schelling se basó en sus dotes como brillante expositor que escribía con elegancia y lucidez, unos rasgos por los cuales ese campo de la investigación no se distinguía precisamente.[\[11\]](#)

Schelling nunca dijo que hubiera dado con el método científico que tanto se había buscado en el ámbito de la estrategia ni que la lógica formal pudiera en principio conducir a una solución matemática. Compartía la opinión, cada vez más popular entre la comunidad de investigación operativa, de que las matemáticas avanzadas y los modelos abstractos estaban haciendo su trabajo mucho más difícil a los que finalmente tenían que tomar decisiones,[\[12\]](#) y siempre se opuso a la idea de que la estrategia fuera o debiera ser «una rama de las matemáticas».[\[13\]](#) Confesó haber aprendido más «leyendo historia griega antigua y mirando a los vendedores y comerciales que estudiando la teoría de la gamificación». El logro más importante de la teoría de la gamificación, por lo que a nosotros concierne, fue la matriz de ajuste pérdidas / beneficios. Fue extraordinariamente útil para reunir en un solo modelo «una situación sencilla en la que solo se ven implicadas dos personas y dos elecciones».[\[14\]](#)

Sus dudas sobre la teoría de la gamificación no fueron las únicas. Otros estrategas nucleares que trabajaron en la RAND durante los años cincuenta también solían hablar de seguir el «espíritu» de la gamificación más que sus reglas. En un artículo de 1949, Brodie se refirió a la teoría de la gamificación en un pie de página como una fuente de «sistematización matemática», y añadió que «por diversas razones» no compartía con los autores «la convicción de que su teoría podía aplicarse directamente y con provecho a problemas de estrategia militar».[\[15\]](#) Más adelante, al tiempo que encontraba los «refinamientos» de la teoría muy poco útiles, reconoció el valor del

«constante recordatorio de que en la guerra todos estaremos luchando con un oponente que reaccionará a nuestros movimientos y a cuyos movimientos debemos reaccionar».[16] Pocos de los libros sobre estrategia nuclear hacían mención a la teoría de la gamificación, si es que lo hacía alguno. Esta ausencia resultaba especialmente llamativa en el libro de uno de los fundadores de dicha teoría, Oskar Morgenstern.[17] Bruce-Briggs sugiere que la estrecha asociación entre estrategia nuclear y gamificación fue una consecuencia de la recepción del libro de Kahn *Sobre la guerra termonuclear*. Aunque Kahn tampoco había utilizado la gamificación ni las matemáticas, fue acusado de ser el ejemplo más extremo de la utilización militarista de la gamificación, una acusación que implicaba una gran capacidad técnica y ninguna sensibilidad moral. Schelling también estaba incluido en esta categoría.[18] Schelling observó en su momento que «yo no veo que la teoría de la gamificación sea más complicada que la gramática latina o la geofísica; pero ese nombre tan raro sugiere referencias misteriosas y promueve la idea de una verdadera estratagema».[19]

Schelling tenía poca experiencia en temas militares. Era economista, y trabajó en la ejecución del Plan Marshall de posguerra para la reconstrucción económica de Europa. De aquí el interés que tenía en las negociaciones de todo tipo, sobre todo en los procesos para encontrar puntos comunes que pudieran apoyar una solución consensuada, incluso a través de una negociación tanto tácita como explícita. Tras publicar un artículo que demostraba la posibilidad de llegar a soluciones comunes sin una comunicación directa,[20] leyó *Games and Decisions (Juegos y toma de decisiones)* de Luce y Raiffa, y entendió el potencial de la teoría de la gamificación.[21] Su interés en cómo las «naciones, los pueblos y las organizaciones se comportan y trabajan con amenazas y promesas durante las negociaciones» le condujo a ponerse en contacto con la RAND en 1956 y estuvo trabajando allí durante un año, de 1958 a 1959, con

resultados muy productivos.[\[22\]](#) Schelling pudo probar sus teorías en compañía de otros pensadores clave de distintas disciplinas, y todo para intentar darle algún sentido lógico a la era nuclear. Aunque se le ofrecieron trabajos en la administración Kennedy, prefirió mantener su independencia. En cualquier caso, también ejerció como consultor.

Muchas de las ideas y conceptos que desarrolló Schelling junto a sus colegas de la RAND se convirtieron en temas comunes y entraron a formar parte de la jerga estratégica, pero es importante apuntar que se trataba de términos muy novedosos y radicales. Los críticos se quejaban, con cierta justicia, de que la metodología permitía hablar de un futuro espantoso en términos completamente desapasionados y contemplaba movimientos y acciones que la gente civilizada jamás debería ni siquiera imaginar. Sus modelos, decían los críticos, no ofrecían una vía para superar el conflicto de la Guerra Fría y fracasaban a la hora de ajustar los temas ideológicos y geopolíticos. Eran fallos importantes, pero no deberían ocultar el logro de haber desarrollado una vía para pensar el conflicto también en términos de cooperación.

Schelling comenzaba evaluando los rasgos especiales de un juego de estrategia, comparándolos con los juegos de azar o de habilidad: «La mejor opción de cada jugador depende la acción que espera que tome el otro, una acción que sabe que, a su vez, depende de las expectativas del otro sobre la acción del primero». La estrategia era una cuestión de interdependencia, «el condicionamiento del comportamiento de uno sobre el comportamiento de los otros». Esto podría decirse de cualquier relación social en la que hubiera una mezcla de conflicto y cooperación. Todos los jugadores se encuentran de algún modo en una situación precaria, del mismo modo que todos los antagonismos son en algún grado imperfectos. La combinación de conflicto y cooperación estaba en el corazón de la teoría. Esta era irrelevante

cuando faltaba uno de los dos factores. Schelling apuntó que la teoría «degenera completamente si no hay posibilidades para un acuerdo mutuo, si no hay un interés común en absoluto, aunque sea el de evitar el desastre mutuo; y degenera también por completo si no hay conflicto en absoluto y no existe problema alguno a la hora de identificar y alcanzar objetivos comunes».[23]

Con estos fundamentos, el papel de la fuerza bruta debería repensarse. Tradicionalmente los países la habían utilizado para coger y conservar lo que deseaban: «Los países pueden repeler y expulsar por la fuerza, invadir y ocupar, arrebatarse, exterminar, desarmar e incapacitar, confinar, denegar el acceso, y directamente frustrar una intrusión o un ataque. Esto es, puede hacerlo si tiene la fuerza suficiente. La suficiencia o no depende de cuánta fuerza tenga el contrario».[24] Al plantear una alternativa a la fuerza bruta, Schelling hizo una de sus afirmaciones más sorprendentes: «Además de debilitar al enemigo militarmente, la fuerza bruta puede causarle un evidente sufrimiento». Contrariamente a los puntos de vista habituales —y los establecidos en las leyes internacionales, además—, esa frase ponía en entredicho la importancia de evitar un sufrimiento innecesario. Schelling exigía que la capacidad y la posibilidad de hacer daño estuviera «entre los atributos más importantes de la fuerza militar». Su valor radica no solo en esa capacidad real, cuya ejecución constituiría un gran error de estrategia, sino en lo que los oponentes pudieran hacer para evitarla. En tanto en cuanto la violencia pudiera anticiparse y evitarse por consenso, tendría un valor coercitivo. «El poder para hacer daño es poder para negociar. La capacidad para explotarlo se llama diplomacia, una diplomacia perversa, pero diplomacia». Bajo esta proposición, la estrategia evolucionaba desde las consideraciones de conquista y resistencia a disuasión, intimidación, chantaje y amenaza.

La coacción estaba, por tanto, en el núcleo de la teoría de Schelling. El daño no tenía por qué ser nuclear. El mismo marco podía funcionar con formas menos agresivas, por ejemplo, sanciones económicas. También afectaba a la tradicional distinción entre ataque y defensa, aunque no guardaba relación con el hecho de conquistar un territorio o detener una invasión en la frontera. La cuestión central con respecto a la coacción era que se ejercía una cierta influencia mediante amenazas, en vez de controlar la conducta del enemigo. El equivalente defensivo era la disuasión, que consistía en persuadir al enemigo de que no atacara; el equivalente para ofensiva era «obligación» o «imposición», con lo que se inducía la retirada o la sumisión. La disuasión exigía la inacción del contrario; la obligación exigía acción o cese de acciones adversas. La disuasión remitía al sostenimiento o mantenimiento de un *statu quo* y no tenía límites prefijados; la obligación se proyectaba hacia una nueva situación y podía ser apremiante. La disuasión era más sencilla porque todo lo que precisaba era que una acción no se llevara a cabo. El enemigo siempre podía decir que nunca tuvo intención de atacar. La obligación era más incisiva que la mera aquiescencia, porque se trataba de mantener una «sumisión bajo presión», menos «factible de ser racionalizado como algo que uno va a hacer de todos modos». Las dos opciones podían ofrecerse. Una vez que una amenaza disuasoria hubiera fracasado y un oponente estuviera actuando de un modo hostil, la siguiente amenaza debería obligarlo a detenerse. En un conflicto en el que ambas partes podían dañarse mutuamente pero ninguno pudiera conseguir sus objetivos por la fuerza, y en el que el equilibrio de fuerzas mantuviera atadas las manos de todos los actores, la necesidad de disuasión o de forzar la actuación del otro podía oscilar, dependiendo de quién estuviera por encima en un momento dado. [25]

Las amenazas nucleares tenían un carácter especial. Ejecutarlas sería un espanto poco común, pero un estado con un monopolio

nuclear podría pensar que no es demasiado difícil conseguir cierta ventaja estratégica amenazando a los otros. La diferencia es que, como represalia, te podría ocurrir algo igualmente espantoso. ¿Cómo puede uno aprovechar las amenazas sin credibilidad? (Se denominan amenazas sin credibilidad debido al riesgo de la represalia: el riesgo impide que dichas amenazas sean creíbles). ¿No podrían considerarse un farol? De nuevo, Schelling aborda este problema dando la vuelta a los conceptos tradicionales. El objeto de la estrategia, se había dicho siempre, era ejercer el máximo control sobre el curso de un conflicto que aún no se ha producido. Schelling planteaba una cuestión diferente: ¿podía haber ventajas estratégicas al aceptar una pérdida de control? Las amenazas coercitivas funcionaban si influían en las decisiones del contrario. Tal vez sus decisiones podían dificultarse aún más limitando las propias. Para inyectar credibilidad en un escenario aparentemente irracional, ¿por qué no trabajar para crear una situación esencialmente irracional?

La idea era trasladar la responsabilidad de la decisión a la otra parte, de modo que fuera el oponente el que se viera obligado a elegir entre un enfrentamiento y la retirada. Solo «la retirada del enemigo puede acabar con la situación de tensión; si no es así, la cuestión acabará en una guerra de nervios». [\[26\]](#) Había precedentes: los griegos quemaron sus puentes para mostrar que podían resistir y luchar contra los persas; el conquistador español Cortés quemó de un modo insólito todas sus naves delante de los aztecas para demostrar que había llegado para quedarse. Al eliminar la retirada como una opción, tus hombres no tenían otra opción más que pelear, al tiempo que el enemigo se desanimaría ante esa aparente demostración de confianza en sí mismos.

En el ámbito nuclear, por una parte, la decisión de actuar podría cederse totalmente al contrario, activando la amenaza de una reacción automática y sin necesidad de aviso, a menos que dichas amenazas de represalia se contuvieran gracias a un acto de sumisión

del enemigo. Era la idea de la «máquina del juicio final»: si se traspasa la línea, ya no se puede hacer nada para evitar la detonación y sufrir (compartir) la destrucción total. Aunque no se puede descartar que alguien actúe en semejante situación, también es difícil imaginar que alguien lo haga, así que Schelling planteó el problema en términos de riesgo creciente o progresivo. El oponente sabe que aunque el que lo amenaza no tenga intención de actuar, la amenaza *puede* cumplirse al final. Esto plantea la posibilidad de una «competición de asunción de riesgos», lo cual podría convertir la guerra en un concurso de «resistencia, nervios, obstinación y dolor». Esto no sería en realidad la «máquina del juicio final», porque el amenazado sabría que la amenaza no sería totalmente un farol, dado que el amenazador no tiene totalmente el control. Schelling llamaba a esto «la amenaza que deja algo al azar». La característica de este tipo de amenazas era que «aunque uno pueda o no pueda afrontarlas, *la decisión final no está en absoluto bajo el control del que amenaza*».[27] En esta versión de la tensión de Clausewitz, Schelling pone el acento en la incertidumbre absoluta que concede a este tipo de amenaza una gran credibilidad:

La violencia, sobre todo en la guerra, es una actividad confusa e incierta, completamente impredecible y depende de decisiones tomadas por seres humanos que se equivocan y que están organizados en gobiernos imperfectos que dependen de comunicaciones y de sistemas de alarma que fallan, y de acciones incontroladas de personas y equipos. Además, la violencia es una actividad completamente impulsiva, en la cual los compromisos y las reputaciones pueden desarrollar la acción por sí mismos.[28]

Allí donde Clausewitz veía «fricción» y creía que esta podía socavarlo todo, salvo tal vez las estrategias más porfiadas, Schelling ve cómo esas incertidumbres pueden utilizarse creativamente, aunque tal vez con un tanto de imprudencia. La incertidumbre

aumentaría cuando una crisis estalla en un conflicto limitado y luego evoluciona hacia una guerra total, escapándose de las manos «paulatinamente».[29] Las tácticas inteligentes deberían explotar este hecho, y no amedrentarse por ello. La conclusión era que resultaba más interesante dejar que «una situación se fuera un poco de las manos» porque el oponente no podría soportarlo. La disuasión era posible en una situación en la que *podrían* ocurrir cosas espantosas (lo cual es perfectamente posible dada la irracionalidad humana), y no tanto porque una amenaza específica pudiera verificarse (lo cual era increíble dada la racionalidad humana).

La supuesta «racionalidad de la irracionalidad» quedó ilustrada con «el juego del gallina». Dos coches se dirigen a toda velocidad en direcciones opuestas, conducidos por dos quinceañeros delincuentes, Bill y Ben, deseosos de demostrar al mundo lo duros que son. El primero que se raje y gire el volante para evitar el choque, pierde. Si ambos dan un volantazo, ninguno gana; si ninguno da el volantazo, los dos lo pierden *todo*. Si Bill gira el volante pero Ben no, Bill sufrirá una humillación y Ben ganará prestigio. La matriz es la siguiente:

		Bill	
		1 Gira	2 No gira
Ben	1 Gira	0 a1b1	+20 a1b2
	2 No gira	-20 a2b1	-100 a2b2
		+20	-100

Las cifras de las esquinas remiten a los valores asignados a las distintas resoluciones del caso.

La estrategia del «minimax» dictaba que ambos deberían girar porque esa sería la mejor de las peores soluciones. Era la representación de la precaución natural de los dos bandos durante la Guerra Fría. Lo que constituía la diferencia, de todos modos, era el control del tiempo. Bill estaba dispuesto a girar, pero Ben giró primero. Bill ganó porque *retrasó* su decisión. Conservó la sangre fría durante más tiempo. Tal vez esperaba que Ben giraría porque sabía que tenía menos fuerza de voluntad. Supongamos que Ben era consciente de tener esa fama y había pensado corregirla. Quería que Bill pensara que era un tipo arriesgado, e incluso un poco loco. Una serie de estratagemas reforzarían dicha voluntad: unas fanfarronadas, presumir un poco, fingir estar borracho. La irracionalidad se torna racionalidad. Si Ben pudiera convencer a Bill de que había perdido el juicio y la razón, Ben saldría ganando.

Esto ilustra bastante bien el problema básico de esta línea argumental. Aunque uno hubiera decidido emprender una vía aparentemente irracional para impresionar al enemigo, siempre mantendría un pie muy cerca del pedal del freno y las manos se aferrarían firmemente al volante. Lo que podía funcionar para dos individuos era más improbable que funcionara para gobiernos que necesitaban convencer a su propio pueblo de que sabían lo que estaban haciendo. Aunque los pueblos toleraran un cierto uso de estratagemas diseñadas para sugerir una pérdida de control, semejantes trucos puede que no fueran lo más adecuado en manos de alguien destinado a dirigir una situación de crisis. Tuviera la situación como protagonistas a individuos o a estados, resultaría difícil fingir irracionalidad con solvencia y credibilidad, al menos si había que fingirlo en un juego tras otro o en situaciones de crisis sucesivas. Como estrategias engañosas, la irracionalidad fingida sería difícil de repetir porque afectaría a la percepción del comportamiento en la siguiente ocasión. De hecho, podría ser contraproducente si la otra parte decidía actuar con una

sobrecompensación. Cuanto más a menudo se juega, más peligroso se vuelve el juego. La importancia de cualquier enfrentamiento estratégico radica no solo en las implicaciones inmediatas, sino en el impacto a largo plazo en la relación entre los dos adversarios. Los resultados de las estrategias adoptadas en un juego concreto afectan a su posible éxito en el futuro si se utilizan en juegos sucesivos. La gamificación presentaba decisiones simultáneas de los distintos jugadores. Schelling entendía que los movimientos que se realizaban a menudo tenían lugar secuencialmente, así que la estructura del juego cambiaba cada vez que se realizaba un movimiento.[\[30\]](#)

El proceso de aprendizaje o de conocimiento mutuo era importante en el esquema de Schelling. Era casi imprescindible reorientar la gamificación para tener en cuenta el hecho de que «la gente a menudo *puede* concertar sus intenciones o expectativas con otras personas, si unos y otros saben que el otro está intentando hacer lo mismo». Al contrario que los teóricos que profetizaban que los puntos de equilibrio podrían encontrarse utilizando las matemáticas, Schelling insistía en que dichos puntos se ofrecían por sí mismos cuando se hacían obvios y naturales. Esto exigía «la existencia de un lenguaje común que permita a los participantes mantener una conversación». Una comunicación de este tipo entre adversarios no daría para muchas sutilezas o sofisticaciones, sobre todo si el lenguaje no se establecía a través de negociaciones formales o declaraciones institucionales. Podía ser tácita o explícita, podía consistir en símbolos representativos o valores compartidos en una misma cultura, anclados en la tradición y los ancestros, con conocimientos mutuos creados y reforzados mediante hechos y palabras. Todo ello partiría de (o se inspiraría en) «lo imaginario más que en la lógica; podría fundarse en analogías, precedentes, otros acuerdos anteriores, simetrías, estéticas, configuraciones geométricas, razonamiento casuístico o quiénes son cada uno y lo

que uno sabe del otro». [31] Ciertos puntos concretos se convertirían en básicos e ineludibles. Tendrían que ser sencillos, reconocibles y llamativos. En *Arms and Influence (Armas y presión)*, Schelling pone ejemplos de actuaciones cooperativas que podrían ofrecerse a fuerzas enfrentadas que no se comunicaran directamente:

Las fronteras nacionales y los ríos, las costas, el propio frente de batalla, e incluso los paralelos de latitud, la distinción entre aire y tierra, la distinción entre fisión nuclear y la combustión química, la distinción entre apoyo militar y apoyo económico, la distinción entre combatientes y no combatientes, la distinción entre nacionalidades. [32]

Una vez que se hace posible una comunicación real, y los jugadores pueden utilizar el lenguaje directo y la negociación abierta, «el juego de coordinación pura no solo deja de tener interés, sino que virtualmente el juego deja de serlo». [33]

A pesar de todas las posibilidades de comunicación indirecta, la influencia de normas y convenciones de conducta, o los puntos de coincidencia que naturalmente se ofrecieran, resultaba difícil entender cómo una comunicación indirecta podía ser más fiable que la comunicación directa. En circunstancias donde las oportunidades para la comunicación directa fueran escasas, como era el caso entre los dos bloques ideológicos durante la mayor parte de la Guerra Fría, el análisis de Schelling sobre la posibilidad de encontrar, sin embargo, puntos concretos de contacto mediante procesos indirectos resultaba bastante interesante. Pero con eso no se podía ir muy lejos. Por ejemplo, era posible que nunca se encontraran esos puntos de contacto o coincidencia cuando realmente se necesitaran. Además, cuando los dos bandos trabajaban con planteamientos, creencias y valores tan distintos, lo que podía ser representativo para uno podría no serlo para el otro. Sin una comunicación directa para verificar que se había llegado a un punto de acuerdo, era

posible que se calcularan mal las acciones, dando por hecho que la otra parte tenía el mismo interés en el mismo punto o asumir, por el contrario, que el acuerdo en tales materias era imposible. Pudiera parecer, como Hedley Bull observó en una reseña de *Arms and Influence*, que las superpotencias se estaban «enviando y recibiendo mensajes y allanando el camino para un gran entendimiento» solo con «guiños o leves asentimientos con la cabeza».[\[34\]](#)

Primera y segunda opción

Schelling decía que no solo era posible pensar en una estrategia nuclear en términos de negociación y coacción, sino que era poco inteligente pensarla de otro modo. Esto cuestionaba la idea de la «victoria decisiva», proponiendo directamente que al menos en la era nuclear eso no tenía sentido. Eso no significaba que no hubiera un concepto de lo que podría ser, más o menos, una victoria nuclear decisiva. Para confirmar el éxito, este debería adoptar la forma de un golpe decisivo que no dejara al oponente ninguna posibilidad de ejecutar una represalia. Esta no era una posibilidad que ninguna de las dos partes de la Guerra Fría hubieran desestimado completamente. Formaba parte de la dinámica de la carrera armamentística y equilibraba los cálculos de riesgo. La idea de ejecutar el primer golpe remitía a la capacidad para desarmar al enemigo por completo en un ataque por sorpresa. Tendría que ser una operación militar decisiva. Sería la primera y la única vez que podría intentarse y debería ponerse en marcha en secreto, utilizando armas jamás probadas contra una serie de objetivos dispares en un escenario único y completo, empleando también defensas no testadas para bloquear los ataques de represalia. Si tal capacidad estaba al alcance o no del atacante dependía de la evaluación previa del potencial de armas ofensivas y defensivas.

En un famoso estudio de la RAND, de mediados de los años cincuenta, un equipo dirigido por Albert Wohlstetter demostró que las bases aéreas del Mando Estratégico Aéreo de Estados Unidos podían ser vulnerables a un ataque por sorpresa. La represalia a un ataque semejante podría resultar imposible, porque Estados Unidos y sus aliados estarían ya incapacitados o sometidos a la amenaza real soviética.[35] Aquello cuestionaba la opinión generalizada de que las armas nucleares solo podían utilizarse contra centros políticos y económicos. Un contraataque contra objetivos militares podría ser estratégicamente decisivo, porque dejaría al oponente sin ninguna manera de ejecutar su represalia. En todo caso, si la nación atacada fuera capaz de absorber un primer golpe y conservaba las suficientes fuerzas para devolverlo, entonces tendría «una segunda oportunidad». Wohlstetter creía que aquel estudio, derivado de «la tradición de la investigación operativa y de los análisis de sistemas empíricos», ponía al descubierto «las vulnerabilidades de las fuerzas estratégicas»[36] más que todas las meditaciones de Schelling.

Supongamos que ambos bandos tienen la posibilidad de ejecutar un primer golpe. Brodie planteó las diferentes alternativas en un artículo de 1954 en el que apuntaba que en un mundo en el que «cada parte puede ejecutar un ataque por sorpresa contra el otro» tendría mucho sentido ser «un vaquero de gatillo fácil». Igual que «en los duelos de vaqueros, al estilo de las películas del oeste», «el que desenfunda más rápido y consigue dar en el blanco consigue una clara victoria» y definitiva. Sin embargo, si ninguna de las dos partes tiene la capacidad para dar un golpe decisivo de ese tipo, un disparo a la ligera sería suicida, y quedarse quieto sería lo más prudente.[37] Dependiendo de cómo se desarrollara la tecnología, habría fuertes presiones para actuar el primero, al tiempo que se elevaría la tensión política, lo cual podría conducir a una peligrosa dinámica, o se generaría una notable estabilidad, siempre que no hubiera un incentivo claro y jugoso que favoreciera que uno de

ambos desatara las hostilidades nucleares. Así pues, la confianza en la estabilidad dependía de las expectativas con respecto a la actitud del oponente y su comportamiento. En un interesante ejemplo de esta forma de análisis, Schelling describió un «temor recíproco a un ataque sorpresa» para demostrar cómo un sistema de disuasión aparentemente estable podría desestabilizarse de repente, incluso aunque no hubiera ningún fundamento «esencial» para que uno de los dos decidiera dar el primer golpe: «Una tentación leve en ambas partes podía favorecer que ambos comenzaran planear en secreto el primer golpe —podía ser incluso una tentación demasiado pequeña en sí misma como para motivar el ataque—; y podría venir determinada por un proceso continuo de expectativas entre los sujetos, con un acelerador adicional para el ataque, que sería una sucesión de pensamientos circulares del tipo “Él piensa que nosotros pensamos que él piensa que nosotros pensamos... él piensa que nosotros pensamos que él atacará; de modo que él piensa que nosotros atacaremos, así que él atacará, así que nosotros debemos atacar primero...”».

Para reducir cualquier posibilidad de que estas ideas surjan, los sistemas nucleares deberían estar inequívocamente preparados para un segundo ataque: deberían contar con sistemas relativamente invulnerables y relativamente seguros. En la práctica, esto significaría que las ciudades podrían estar amenazadas, no las armas. La lógica se torna incluso más incómoda y paradójica. No debería hacerse nada para rebajar las criminales consecuencias de una guerra nuclear porque no debería hacerse nada para fomentar cualquier idea de que valía la pena empezarla. «Un arma que solo puede matar a la gente y no puede dañar las armas de la otra parte», explicaba Schelling, «es un arma profundamente defensiva. No proporciona a su propietario ningún incentivo para golpear primero». El peligro estaría en las armas destinadas a destruir «los misiles y las bombas del enemigo, porque así se puede aprovechar la

ventaja de golpear primero y, en consecuencia, proporciona la tentación de hacerlo efectivamente».[38] El objetivo era estabilizar la relación nuclear entre Estados Unidos y la Unión Soviética. Sobre esta base, apuntaba Schelling, los submarinos equipados con misiles eran estupendos para cumplir los objetivos del llamado «segundo golpe». Eran extraordinariamente difíciles de encontrar y destruir, pero también era difícil (en el momento en el que Schelling escribía) utilizarlos para dar golpes fiables contra las fuerzas enemigas. Por esta razón, Schelling explicaba que los americanos no deberían estar interesados en un monopolio de estos submarinos, porque si «ninguno de los dos tenía ni intención ni capacidad política para desatar un primer ataque, compartir submarinos nucleares sería de mucha utilidad, siempre que el enemigo lo supiera».

Si este razonamiento conducía a conclusiones que parecían bastante extravagantes para una mentalidad militar, lo mismo podía decirse de aquellos que se encontraban en el otro extremo del argumento, haciendo campaña para implantar medidas radicales de desarme. Cuantas más armas tiene uno, más difícil es para el adversario destruirlas en un ataque por sorpresa. Un acuerdo diseñado para estabilizar la relación nuclear sería mucho más fácil que si se fijaran limitaciones amplias (esto es, anulando el mayor número de armas posible), porque sería mucho más difícil engañar al otro ocultando misiles si las cifras permitidas fueran elevadas.[39] Ni los militares ni los antimilitaristas estaban completamente seguros de que sus actividades no se estuvieran reforzando mutuamente. El término «control de armas» fue acuñado en los años cincuenta precisamente para identificar formas de conocimiento mutuo que fueran compatibles con los nuevos imperativos de la estrategia militar.[40] Significaba que los militares tenían que acostumbrarse a la idea de que, aunque estuvieran haciendo frente a la fuerza enemiga, debían

también colaborar, implícitamente, si no explícitamente, para evitar el tipo de crisis en la que una retirada sería intolerable por ambas partes, para evitar falsas alarmas e intenciones equívocas, y para ofrecer —junto con la amenaza disuasoria de resistencia o represalia en caso de desafíos inaceptables— la completa seguridad de que la contención por parte de los enemigos iba a ser compensada con la indudable contención por nuestra parte.[\[41\]](#)

En línea con el interés de Schelling con respecto a cómo se podían alcanzar los acuerdos fiables sin comunicación directa, el control de armas implicaba «un “autocontrol” inducido o correspondido recíprocamente, bien porque la inducción fuera negociada mediante tratados o bien porque se estableciera mediante acuerdos informales y contenciones recíprocas».[\[42\]](#)

En cualquier caso, los desarrollos tecnológicos apoyaban la teoría de la necesidad de tener la posibilidad de dar un segundo golpe. Los intentos por desarrollar defensas efectivas contra ataques nucleares se demostraron inútiles. A mediados de los años sesenta se acrecentaron los temores ante una carrera de armamento tecnológico que pudiera animar a la otra parte a desencadenar un ataque por sorpresa. En un más que previsible futuro, cada bando podría borrar al otro de la lista de estados industriales modernos. Robert McNamara, como secretario de Defensa, explicó que en tanto las dos superpotencias tuvieran confianza en su capacidad para una destrucción mutua y segura —una capacidad para infligir un «daño irreparable» definido como la muerte del 25 por ciento de la población y el 50 por ciento de la industria—, la relación entre los dos sería estable. Estos excesos, debería apuntarse, reflejaban menos una crítica sobre la tolerancia de las sociedades modernas y más la idea de que las explosiones nucleares no proporcionarían más que beneficios escaso y muy marginales, medidos daños y bajas, un punto en el cual —para utilizar la ingeniosa frase de Winston Churchill— «lo único que vas a hacer es remover escombros».

Si comenzaba la batalla en serio, los intereses podrían modificarse. Suponiendo que no se llegaran a utilizar las armas nucleares, se podría dibujar aproximadamente cómo sería el conflicto y qué podría ocurrir. En tanto en cuanto las ciudades fueran respetadas, habría alguna esperanza de establecer una nueva negociación, incluso en mitad de la guerra. Pero una vez que las ciudades fueran destruidas, ya no habría nada más que perder. Los ataques sobre las ciudades serían «una versión moderna y masiva de una vieja institución: el intercambio de rehenes». Conservar algo de valor, aunque vulnerable, sería un modo de forzar un buen comportamiento.^[43] Como Clausewitz, Schelling entendió que las salvajes y bajas pasiones podían también socavar la contención.

El proceso por el cual un conflicto se podía intensificar y convertirse en una refriega más peligrosa acabó describiéndose como «escalada». Esta palabra (no especialmente impulsada por Schelling) se puso de moda para describir un proceso dramático en el que una guerra limitada se convertía en una guerra total. Estaba basada en la metáfora de una escalera mecánica que una vez que se empieza a mover ya no hay manera de detenerla, por mucho que los responsables de la primera decisión se arrepientan. El término —en principio asociado con palabras como «explotar», «estallido» o «desencadenar»— se utilizó en primer lugar para hablar de una guerra nuclear «limitada». Henry Kissinger, por ejemplo, definió la escalada en 1960 como «la suma de incrementos de fuerza hasta que una guerra limitada acaba convirtiéndose en una guerra total».^[44] Schelling era consciente de las posibilidades de utilizar el proceso para negociar objetivos, aunque las opciones podían reducirse a medida que el control sobre los acontecimientos se iba perdiendo paulatinamente. Para obligar al agresor a detenerse y, preferiblemente, que se retirara al punto de partida, devolviendo el territorio capturado, la amenaza tendría que ser creíble y seria, aunque las circunstancias hubieran sido tales que una disuasión

previa no se hubiera tomado suficientemente en serio. La función de la guerra limitada por tanto tenía que entenderse no tanto en términos de asegurar que una guerra iba a mantenerse dentro de determinados límites, sino en términos de mostrar «el riesgo efectivo de una guerra total» y contener el riesgo de la escalada «en unos límites moderados por encima de cero».[45] El papel de los primeros intercambios nucleares no sería «solo o principalmente para compensar un equilibrio en el campo de batalla», sino esencialmente «para hacer de la guerra algo tan doloroso o tan peligroso que no valiera la pena continuar».[46]

Schelling desarrolló sus ideas antes de que quedara claro que la confrontación de superpotencias iba a basarse únicamente en ideas de destrucción mutua. Las posibilidades que exploró Schelling no se materializaron porque las consecuencias de cualquier uso nuclear serían tan espantosas que jamás se prestarían a maniobras sutiles o racionales, como las que proponía Schelling. El comportamiento ante la crisis se tornó cuidadoso, cauteloso y circunspecto. Buena parte del marco teórico de Schelling puede considerarse, en retrospectiva, como un ejercicio racionalizador, destinado a explorar un abanico de posibilidades que nunca evolucionarían más allá de la hipótesis especulativa, pero que al menos demostraría la obsolescencia del pensamiento estratégico convencional. Durante los años cincuenta, con el recuerdo de los pasados estallidos bélicos aún en la memoria, pocos confiaban en que se pudiera posponer indefinidamente la tercera guerra mundial. La indagación en la lógica de la disuasión, y de por qué tenía sentido aceptar esa lógica más que procurar evitarla, fue lo suficientemente importante como para justificar el esfuerzo.

Disuasión existencial

Desde luego, se podría haber imaginado una gran guerra entre las dos superpotencias en la que las armas nucleares no se utilizaran, aunque se había hecho muy poco para confiar en que se siguiera haciendo uso de la contención. El problema central por el que se quejaban todos los estrategas americanos era el de la disuasión generalizada: el compromiso de ceder tecnología nuclear y armas nucleares para ayudar a los aliados que no tuvieran esa tecnología. Una vez se alcanzó el estado de equilibrio, parecía descabellado pensar en emprender una guerra nuclear en nombre de los aliados. Pero se daba por hecho que los europeos tenían una fuerza convencional insuficiente para contener un ataque violento de los países del Pacto de Varsovia, satélites de la Unión Soviética. Aunque Europa no fuera invadida, Estados Unidos siempre podría iniciar una guerra nuclear. Si no fuera por el compromiso político básico de no agresión, que reflejaba un interés *vital*, no habría ninguna necesidad de atender a esas situaciones «que dejan alguna posibilidad a la negociación» de las que hablaba Schelling. Esta idea se reflejaba bien en las llamadas armas nucleares tácticas, cuyo valor es difícil de explicar adecuadamente, pero se daba por hecho que con ellas —una vez enredados en una guerra terrestre en Europa— se pondría en marcha una guerra nuclear que iba más allá de cualquier consideración racional.

A principios de los años sesenta se había desarrollado una teoría en Estados Unidos según la cual el mejor modo de solventar el problema era reducir la dependencia de las amenazas nucleares incrementando las fuerzas convencionales, con el fin de generar disuasión «por negación». La dificultad consistía en que un desarrollo de los ejércitos convencionales sería muy caro y un esfuerzo tan evidente para reducir los niveles de nuclearización podría dar a entender a los europeos que los americanos consideraban la seguridad de Europa un asunto menor, o no tan vital. Por debajo de toda esta teoría subyacía la disyuntiva entre el

análisis estratégico formal derivado de los laboratorios de ideas americanos y los políticos europeos, divididos en dos bloques ideológicos hostiles, y sin embargo disfrutando de cierta estabilidad. Los europeos no creían que el continente estuviera al borde de la guerra. Entendían que las amenazas nucleares no podían ser creíbles, pero la disuasión sin embargo funcionaba, porque ciertamente existía la posibilidad residual de que en unas circunstancias irracionales, sometidas a alta tensión, se produjera otra guerra, y las armas nucleares podrían utilizarse. Las posibilidades no eran muchas según los políticos europeos, que preferían lidiar con un *statu quo* que creían poder manejar. Con esta idea, la clave de la disuasión era la alianza, los estrechos lazos entre la potencia americana —incluido su arsenal nuclear— y la seguridad europea. Cualquier cosa que socavara esa alianza ponía en peligro la estabilidad.

Aquí se produjo un choque de marcos estratégicos. Uno estaba en franca decadencia: la perspectiva clásica y casi nobiliaria que se centraba en razones determinantes para no apostar por la guerra cuando era posible imaginar o intuir una catástrofe que afectaría a todos. El otro estaba en alza: era el análisis operativo que consideraba que la ventaja podía residir en el conflicto, y que los políticos deberían decidir hasta dónde podían llegar. En el campo estadounidense, esto dejaba entrever una cierta incapacidad para equipararse a la fuerza convencional soviética. Pero incrementar hasta lo indecible la amenaza nuclear solo favorecería que Moscú se percatara de esa vulnerabilidad, y se correría el riesgo de que decidiera aprovecharla.

Este tema se convirtió en la cuestión central en 1961, cuando el recién elegido presidente Kennedy tuvo que hacer frente a un reto importantísimo: el estatus de la ciudad de Berlín. La antigua capital alemana estaba en la Alemania oriental comunista; sin embargo, como parte de los acuerdos de posguerra, se había dividido en

cuatro sectores (EE. UU., Reino Unido, Francia y URSS), aunque a nivel práctico se encontraba partida solo en dos. El Berlín occidental, conectado a duras penas con Alemania occidental, ofrecía una ruta fácil de salida para los alemanes del Este que estuvieran intentando escapar del comunismo. Aquello irritaba extraordinariamente a los soviéticos. Aquel verano hubo serias amenazas de que los soviéticos pudieran hacer algo al respecto, como invadir Berlín occidental y mantenerlo así bajo control comunista. Como la ciudad occidental era indefensible con medios convencionales, se hizo un esfuerzo para evitarlo, pero a costa de arriesgarse con un enfrentamiento nuclear. Al final, el riesgo de confrontación fue suficiente para que los comunistas se contuvieran en la provocación, y se limitaron a construir un muro que dividiría Berlín y, de este modo, mantendrían a su gente cercada.

Durante la crisis de aquel verano, se le entregó a Kennedy un documento de Schelling en el que explicaba sus ideas sobre un conflicto nuclear «limitado». El documento incidía en la importancia de que el enemigo comprendiera el riesgo que corría más que hacer una apuesta inútil para obtener una «victoria decisiva». «Deberíamos prepararnos para una guerra de nervios, de demostraciones y de negociaciones, no para una destrucción táctica de objetivos». Aquel documento al parecer causó una «profunda impresión» en Kennedy. Schelling había estado hablando con McGeorge Bundy, el consejero de Seguridad Nacional de Kennedy. Ambos compartían una preocupación: que los militares parecían ser incapaces de pensar en «el espantoso salto que hay entre la guerra convencional y un simple estallido nuclear».^[47] La principal contribución de Schelling a la política de la época, sin embargo, fue ayudar a formular un «juego de crisis» que buscaba simular, tan fielmente como fuera posible, las condiciones confusas y estresantes en la escalada de Berlín. El juego de Schelling pretendía investigar cómo podía desarrollarse la crisis de Berlín. Tenía la ventaja de estar

en un escenario acotado, en el que las dimensiones y las opiniones de los protagonistas eran bien conocidas. En septiembre de 1961 se celebraron unas cuantas partidas de este juego en Washington, destinadas a concienciar a los participantes para que incidieran en «el aspecto negociador de una crisis militar». Los juegos obligaban a los programadores políticos —militares y civiles— a ofrecer respuestas a diversas contingencias. Las conclusiones, que tuvieron un gran impacto tanto en el pensamiento oficial como en los futuros trabajos teóricos de Schelling, hacían hincapié en la presión de los acontecimientos. Resultaba mucho más difícil comunicarse eficazmente de lo que siempre se había sospechado, porque el enemigo solo veía *acciones* y no las *intenciones* que había tras ellas, y había mucho menos tiempo para la diplomacia del que se había supuesto.

Sin embargo, de aquellas simulaciones también se dedujo que resultaba extraordinariamente difícil desatar una guerra convencional a gran escala, y mucho menos un conflicto nuclear. Según Alan Ferguson, colaborador de Schelling, «nuestra *incapacidad* para comenzar el combate» era «el resultado más sorprendente».[48] Los juegos o simulaciones también pusieron de relieve un problema paradójico que se daba en Berlín: «Quienquiera que sea el que desee iniciar una acción —una acción que nadie quiere en realidad— ese será el bando que tiene que ser disuadido. En una situación de debilidad, la mejor estrategia consiste en dejar que sea el otro el que actúe».[49] Así pues, el juego no favorecía mucho la idea de que la actividad nuclear, incluso para propósitos concretos, proporcionaría buenas perspectivas para la OTAN en caso de que la crisis de Berlín se acentuara, y por el contrario aumentaba el abismo entre la guerra convencional y nuclear. Al informar a Kennedy, un consejero apuntó la dificultad de utilizar «el poder militar de forma flexible y efectiva con intenciones tácticas en la lucha política diaria con la Unión Soviética».[50]

Al año siguiente Kennedy afrontó una crisis aún mayor, cuando se descubrió que la Unión Soviética estaba construyendo bases de misiles nucleares en Cuba. Muchas de las conversaciones de los líderes americanos se registraron mientras se debatían posibles movimientos y contramovimientos. El presidente empleó buena parte de su tiempo en aquella crisis, intentando determinar el efecto que tendría una acción concreta en Moscú, y para conseguirlo, intentó ponerse en la piel de Nikita Krushev. Al hacerlo, Kennedy supuso que el líder soviético estaba en las mismas circunstancias, respondiendo a los mismos estímulos y haciendo frente a la misma clase de presiones por parte de sus consejeros de la línea dura, y que probablemente le resultaría tan difícil como a él retractarse de los compromisos públicos. Le daba miedo que un ataque con misiles contra Cuba pudiera derivar en un ataque soviético contra Turquía, donde tenían su base los misiles americanos de alcance y objetivos equivalentes. Un bloqueo a Cuba sería revivir el asunto del bloqueo de Berlín occidental.

Kennedy formó un comité de crisis con especialistas —conocido como ExComm— para debatir las posibilidades y alternativas. Una opción era lanzar ataques aéreos contra las bases de Cuba, para ponerlas fuera de combate antes de que fueran operativas. Esta opción tenía que tenerse en cuenta si se decidía que era posible ejecutar una operación quirúrgica o si el riesgo solo podía eliminarse mediante ataques rápidos y violentos, posiblemente seguido de una invasión. Otra opción pasaba por un análisis más gradual, intentando resolver el tema mediante un bloqueo para impedir que los equipos militares pudieran llegar a Cuba. Las decisiones del ExComm en parte dependían de otras cuestiones prácticas: la confianza de la fuerza aérea en su capacidad para encontrar y destruir las bases, la calidad de las defensas aéreas a las que tendrían que enfrentarse y el riesgo de que algunas de las armas ya estuvieran operativas. Cuando se preguntó por la posibilidad de ejecutar ataques aéreos,

sobre todo sin aviso previo, un buen número de los miembros del ExComm lo vieron francamente complicado. Después de todo, Estados Unidos había sido víctima de un ataque aéreo por sorpresa el 7 de diciembre de 1941. El hombre que le hacía los discursos al presidente, Ted Sorenson, apuntó que no tenía ningún problema en escribir un discurso anunciando el bloqueo, pero le resultaba muy difícil escribir uno que informara sobre un ataque aéreo. La otra ventaja del bloqueo era que no excluía una acción más severa si no daba resultados inmediatos. Con el bloqueo siempre se mantenían todas las opciones abiertas, pero respecto del ataque... todo eran dudas.

Sin embargo, había mucha preocupación y también se dudaba de que pudiera ejecutarse correctamente el bloqueo. Robert Kennedy escribió lo siguiente sobre su hermano, mientras esperaban la respuesta de los barcos soviéticos al bloqueo:

Creo que esos momentos fueron los que causaron más preocupación en el presidente. ¿Estaba el mundo al borde del holocausto? ¿Había sido fallo nuestro? ¿Un error? ¿Había algo más que hubiéramos podido hacer? ¿O no hacer? Se llevaba la mano a la cara y se tapaba la boca. Abría y cerraba los puños. Tenía el rostro congestionado, los ojos doloridos, casi grises.

Desde la otra parte, llegó dos días después una larga y vehemente carta privada dirigida a Kennedy; era de Nikita Krushev:

Si la gente no muestra sabiduría, entonces el análisis final es que acabarán enfrentándose, como moles ciegas, y entonces comenzará el exterminio recíproco (...), ni ustedes ni nosotros debemos tirar de los extremos de una cuerda en el que han atado el nudo de la guerra, porque cuanto más tiremos los dos, más se apretará el nudo. Y puede llegar un momento en el que el nudo esté tan tenso que incluso el que más tire no podrá tensarlo más, y entonces será necesario cortarlo, y lo que eso significa no quiero explicárselo, porque usted sabe perfectamente de qué terribles fuerzas disponemos.[\[51\]](#)

El sábado 27 de octubre de 1962 las tensiones llegaron al máximo tras un intercambio de mensajes con Moscú, algunos conciliadores y otros agresivos, con la tensión añadida del derribo de un avión espía americano en Cuba. La supuesta respuesta americana era una operación de represalia contra las bases soviéticas de misiles tierra-aire en Cuba. Como esto no podía hacerse de momento, se necesitaba de todos modos algún método de vigilancia, arriesgando algún avión estadounidense y arriesgándose también a una inevitable respuesta. Robert McNamara planteó un posible guion. Si el avión de vigilancia resultaba abatido, Estados Unidos tendría que responder. Se perderían las vidas del avión «y nosotros bombardearemos un poco Cuba». No era una situación que pudiera sostenerse durante mucho tiempo. «Así que debemos prepararnos para atacar Cuba... rápidamente». Aquello iba a exigir un «ataque generalizado», con ataques aéreos, con «salidas aéreas todos los días, continuamente, y yo personalmente creo que esto casi con toda seguridad conduciría a una invasión, no diré con toda seguridad, sino *casi* con toda seguridad, conduciría a una invasión».

La siguiente etapa daba por segura una respuesta «ojo por ojo» de Krushev: «Si hacemos eso, y dejamos aquellos misiles en Turquía, la Unión Soviética *puede* atacar los misiles turcos, y creo que probablemente lo hará». Eso conduciría inexorablemente a la siguiente proposición: «*Si* la Unión Soviética ataca los misiles turcos, nosotros debemos responder. No *podemos* permitir un ataque soviético sobre los misiles Júpiter en Turquía sin una respuesta militar de la OTAN». Y añadía:

Ahora bien, la respuesta militar mínima de la OTAN a un ataque soviético sobre los misiles Júpiter turcos sería una respuesta con armas convencionales de las fuerzas de la OTAN en Turquía, es decir, con aviones turcos y estadounidenses, contra barcos de guerra soviéticos o bases navales en el mar Negro y su zona de influencia. Ahora bien, eso en mi opinión es el mínimo absoluto, y yo diría que sería

condenadamente peligroso haber sufrido un ataque soviético sobre Turquía y dar una respuesta de la OTAN contra la Unión Soviética.[\[52\]](#)

McNamara se lo tomó muy en serio (incluso asumiendo en su guion que su propio gobierno tomaría decisiones que él claramente consideraba estúpidas), lo suficientemente en serio como para sospechar que una guerra nuclear podría ponerse en marcha al día siguiente. En realidad, ni Kennedy ni Kruschchev estaban dispuestos a contemplar semejante desastre y encontraron un modo de apartarse del borde del abismo. La retirada de los misiles soviéticos a cambio de la promesa de EE. UU. de no invadir Cuba. Durante la crisis de los misiles hubo muchos ejemplos de lo mal que se entendían unos y otros; sin embargo, en el tema fundamental, tenían la misma opinión. Estaban decididos a impedir una tragedia nuclear.

Aunque la resolución de la crisis de los misiles quedó configurada por el temor compartido ante una guerra nuclear, una de las conclusiones que se extrajeron fue que con una mente clara y fuerza de voluntad era posible manejar este tipo de crisis. En concreto, la resolución favorable fue utilizada para cuestionar la idea de «escalada». Esta no había sido tanto una estrategia como un algo que debería evitarse. Tras la crisis, la metáfora se puso en entredicho porque no se ajustaba a la evolución gradual, sobre todo durante las primeras etapas del conflicto, antes de que se acometiera una verdadera batalla. Albert y Roberta Wohlstetter apuntaron que «hay escaleras mecánicas que van hacia arriba y otras que van hacia abajo, y además, hay rellanos entre las distintas escaleras donde uno puede decidir pararse o continuar, seguir subiendo o bajar, o quedarse allí; o coger las escaleras y seguir a pie. Donde los automatismos o la irreversibilidad se dejan a un lado hay la incertidumbre, pero también vitalidad, y esa es una de las razones por las que una persona que toma decisiones debería querer

tomarse un respiro en el rellano y considerar los siguientes pasos».

[53]

Herman Kahn intentó demostrar que, aun cuando hubieran comenzado los «intercambios nucleares», aún habría maneras de reconducir las operaciones, para mantener la presión sobre la otra parte al tiempo que se evitaba el Armagedón. Veía la escalada como la idea de matar al dragón: no era tanto un fenómeno independiente de la acción humana sino el producto de una inadecuada preparación física e intelectual. Introdujo la idea de que la escalada podía ser un acto meditado, pensado, deseado y deliberado. La palabra podía referirse a «personas que desean «escalar» un poco, pero de algún modo sienten que ni ellos ni la otra parte parecen muy dispuestos a dar un paso más».[54] La escalada se transformó: de ser un proceso desesperado e incontrolable, pasó a ser un proceso controlado, dominado y posiblemente manipulado. En su libro de 1965, *On Escalation (Sobre la escalada bélica o armamentística)*, introdujo la idea de la escalera de mano, con dieciséis puertas y cuarenta y cuatro peldaños. Para la mayoría, la característica más llamativa del libro era la posibilidad de que cualquiera pudiera proponer casi treinta caminos distintos para usar las armas nucleares después de haber llegado al peldaño número quince.[55] La «escalada» de la escalera concluía cuando se había perdido todo control, con una orgía bélica («*wargasm*»). Kahn se declaró inocente de cualquier connotación freudiana. Luigi Nono, el compositor radical italiano, utilizó la escalera de Kahn como tema para una composición musical dedicada al Frente Nacional de Liberación de Vietnam, que pasó de ser una «crisis manifiesta» (1) a un «espasmo o guerra insensata» (44).[56]

McGeorge Bundy, que había sido consejero nacional de seguridad tanto con Kennedy como con Johnson, también reaccionó con dureza a estos análisis. Dijo que la carrera armamentística se había convertido en un hecho completamente irrelevante por lo que

tocaba a los comportamientos de la política internacional real. Una vez que ambas partes contaban con armas termonucleares, simplemente se producía un estancamiento. La «perspectiva cierta de represalias» significaba «literalmente» que no había en absoluto «ninguna perspectiva real de que hubiera alguna autoridad sensata, ni en Estados Unidos ni en la Unión Soviética, que conscientemente decidiera empezar una guerra nuclear». Redactó artículos sobre «el enorme abismo entre lo que los líderes políticos realmente pensaban sobre las armas nucleares y lo que se daba por hecho en complejos cálculos de “ventaja” relativa y guerra estratégica simulada». En los laboratorios de ideas, los niveles de daño «asumible» podían implicar la muerte de decenas de millones de personas, de modo que según esos simuladores «la pérdida de varias decenas de grandes ciudades podía ser de algún modo una opción real para hombres sensatos». Para Bundy, «en el mundo real con líderes políticos reales», «una decisión que pudiera acarrear el lanzamiento de una bomba de hidrógeno en una cita del propio país se consideraría, de antemano, como una metedura de pata catastrófica; y diez bombas en diez ciudades serían un destaste histórico, y más que histórico; y cien bombas sobre cien ciudades sería algo simplemente impensable».[57]

La creencia de Bundy de que los debates estratégicos más esotéricos habían perdido cualquier contacto con la realidad condujo en 1983 a la idea de que, dado que ambas partes serían capaces de llevar a cabo represalias con armas termonucleares, incluso después del «ataque preventivo más fuerte posible», cabía la posibilidad de una forma de disuasión que él describió como «existencial», y que se basaba en «la incertidumbre de lo que podría ocurrir».[58] Esto eliminaba el efecto estratégico de los programas armamentísticos concretos, y cómo se podían utilizar, y también borraba de un plumazo los pronunciamientos doctrinales. Puesto que una guerra entre superpotencias acarrearía un riesgo altísimo de generar una

calamidad indescriptible, lo mejor era no correr riesgos. Esta idea resultó muy atractiva y no solo por su intuitiva verosimilitud y plausibilidad, sino porque resolvía todos aquellos intrincados problemas sobre la política nuclear al considerarlos prácticamente irrelevantes, dado que nunca se iba a avanzar mucho en los territorios de la temeridad y la locura. Aunque en los círculos de programación política era aun extremadamente difícil pensar en modos de valorar el tamaño y la composición de los arsenales nucleares, salvo mediante referencias a las supuestas necesidades de los intercambios reales, como quedó de manifiesto en los numerosos debates en Washington sobre los nuevos sistemas armamentísticos, estos debates al final adquirieron un cierto aspecto rutinario. Los escenarios hipotéticos perdieron toda credibilidad. La disuasión nuclear funcionaba para Estados Unidos porque le advertía de los severos peligros de quebrar el *statu quo*. La sensación de peligro no dependía de la racionalidad de una respuesta nuclear, sino de la duda residual que advertía que, una vez se desataran las pasiones de la guerra, ya nada se podía esperar de la irracionalidad en la respuesta nuclear.

[1] Colin Gray, *Strategic Studies: A Critical Assessment*, Nueva York, The Greenwood Press, 1982.

[2] Colin Gray, *Strategic Studies: A Critical Assessment*, Nueva York, The Greenwood Press, 1982.

[3] R. J. Overy, «Air Power and the Origins of Deterrence Theory Before 1939», *Journal of Strategic Studies* 15, núm. 1 (marzo de 1992); págs. 73-101. Véase también George Quester, *Deterrence Before Hiroshima*, Nueva York, Wiley, 1966.

[4] Stanley Hoffmann, «The Acceptability of Military Force», en Francois Duchene, ed., *Force in Modern Societies: Its Place in International Politics*, Londres, International Institute for Strategic Studies, 1973; pág. 6.

[5] Glenn Snyder, *Deterrence and Defense: Toward a Theory of National Security*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1961.

[6] Herman Kahn, *On Thermonuclear War*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1961; 126 y ss., y 282 y ss. El título original iba a ser «Three Lectures on Thermonuclear War».

[7] Barry Bruce-Briggs, *Supergenius: The Megaworlds of Hernan Kahn*, North American Policy Press, 2000; pág. 97.

[8] *Ibíd.* 98. Haciéndose eco del llamativo estilo, Bruce-Briggs añade: «La naturalidad representa autenticidad; si el autor fuera un estafador, se le habrían notado las trampas y las zalamerías».

[9] Jonathan Stevenson, *Thinking Beyond the Unthinkable*, Nueva York, Viking, 2008; pág. 76.

[10] http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2005/#.

[11] Los libros más importantes de Schelling eran *The Strategy of Conflict*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1960; *Arms and Influence*, Nueva York, Yale University Press, 1966; *Choice and Consequence*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1984; y, con Morton Halperin, *Strategy and Arms Control*, Nueva York, Twentieth Century Fund, 1961.

[12] Robin Rider, «Operations Research and Game Theory», en Roy Weintraub, ed., *Toward a History of Game Theory* (véase cap. 12, n. 19).

[13] Schelling, *The Strategy of Conflict*, pág. 10.

[14] Jean-Paul Carvalho, «An Interview with Thomas Schelling», en *Oxonomics* 2 (2007); págs. 1-8

[15] Brodie, «Strategy as a Science», pág. 479 (véase cap. 12, n. 7). Una posible razón era el escepticismo de Jacob Viner, profesor de economía en Chicago y mentor de Brodie. El ensayo de Viner de 1946 sobre las implicaciones de las armas nucleares fue uno de los textos fundacionales de la teoría de la disuasión y claramente influyó en Brodie.

[16] Bernard Brodie, «The American Scientific Strategists», *The Defense Technical Information Center* (octubre de 1964); pág. 294.

[17] Oskar Morgenstern, *The Question of National Defense*, Nueva York, Random House, 1959.

[18] Bruce-Briggs, *Supergenius*, págs. 120-122; Irving Louis Horowitz, *The War Game, Studies of the New Civilian Militarists*, Nueva York, Ballantine Books, 1963.

[19] Citado en Bruce-Briggs, *Supergenius*, pág. 120.

[20] Schelling, en el *Journal of Conflict Resolution*, luego publicado por Kenneth Boulding, en 1957.

[21] Carvalho, «An Interview with Thomas Schelling».

[22] Robert Ayson, *Thomas Schelling and the Nuclear Age: Strategy as a Social Science*, Londres, Frank Cass, 2004; Phil Williams, «Thomas Schelling», en J. Baylis y J. Garnett, eds., *Makers of Nuclear Strategy*, Londres, Pinter, 1991; págs. 120-135. A. Dixit, «Thomas Schelling's Contributions to Game Theory», *Scandinavian Journal of Economics* 108, núm. 2 (2006); págs. 213-229. Esther-Mirjam Sent, «Some Like it Cold: Thomas Schelling as a Cold Warrior», *Journal of Economic Methodology* 14, núm. 4 (2007); págs. 455-471.

[23] Schelling, *The Strategy of Conflict*, pág. 15.

[24] Schelling, *Arms and Influence*, pág. 1.

[25] *Ibíd.*, págs. 2-3, 79-80, 82, 83.

[26] *Ibíd.*, pág. 194.

[27] Schelling, *Strategy of Conflict*, pág. 188 (énfasis en el original).

[28] Schelling, *Arms and Influence*, pág. 93.

[29] Schelling, *Strategy of Conflict*, pág. 193.

[30] Dixit, «Thomas Schelling's Contributions to Game Theory». Añade que muchas de las formulaciones de Schelling anticipan posteriores avances en una teoría de la

gamificación más formal.

[31] Schelling, *Strategy of Conflict*, págs. 57, 77.

[32] Schelling, *Arms and Influence*, pág. 137.

[33] Schelling, *Strategy of Conflict*, 100-101.

[34] Citado por Robert Ayson, *Hedley Bull and the Accommodation of Power*, Londres, Palgrave, 2012.

[35] Wohlstetter fue uno de los analistas más influyentes de la RAND. Véase Robert Zarate y Henry Sokolski, eds., *Nuclear Heuristics: Selected Writings of Albert and Roberta Wohlstetter*, Carlisle PA, Strategic Studies Institute, USArmy War College, 2009.

[36] Carta de Wohlstetter a Michael Howard, de 1968, citada en Stevenson, *Thinking Beyond the Unthinkable*, pág. 71.

[37] Bernard Brodie, *The Reporter* (18 de noviembre de 1954).

[38] Schelling, *Strategy and Conflict*, pág. 233. Este ensayo sobre «los ataques por sorpresa y el desarme» apareció por vez primera en Klaus Knorr, ed., *NATO and American Security*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1959.

[39] Schelling, *Strategy and Conflict*, pág. 236.

[40] Donald Brennan, ed., *Arms Control, Disarmament and National Security*, Nueva York, George Braziller, 1961; Hedley Bull, *The Control of the Arms Race*, Londres, Weidenfeld & Nicholson, 1961.

[41] Schelling and Halperin, *Strategy and Arms Control*, págs. 1-2.

[42] *Ibíd.*, pág. 5.

[43] Schelling, *Strategy of Conflict*, págs. 239-240.

[44] Henry Kissinger, *The Necessity for Choice*, Nueva York, Harper & Row, 1961. Este ensayo en concreto apareció por primera vez en *Daedalus* 89, núm. 4 (1960). La primera referencia que yo pude encontrar (y el Oxford English Dictionary también) es un artículo del escritor inglés Wayland Young, un activo promotor del desarme, que se refería al «peligro que los estrategas llaman “escalada”, el peligro de que el tamaño y la cantidad de las armas utilizadas aumente y aumente con cada represalia hasta que la civilización se destruya, como seguramente ocurriría si hubiera un intercambio en el empleo de armas termonucleares». En su glosario, encontramos lo siguiente: «Escarar, escalada: El intercambio incontrolado de armas cada vez más potentes en la guerra, que conduce a la destrucción de la civilización». Wayland Young, *Strategy for Survival: First Steps in Nuclear Disarmament*, Londres, Penguin Books, 1959.

[45] Schelling, *Strategy of Conflict*.

[46] Schelling, *Arms and Influence*, 182.

[47] Schelling, «Nuclear Strategy in the Berlin Crisis», *Foreign Relations of the United States XIV*, 170-172; Marc Trachtenberg, *History and Strategy*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1991; pág. 224.

[48] He abordado este tema en mi *Kennedy's War*, Nueva York, Oxford University Press, 2000.

[49] Fred Kaplan, *Wizards of Armageddon*, Stanford, Stanford University Press, 1991; pág. 302.

[50] Kaysen a Kennedy, 22 de septiembre de 1961, *Foreign Relations in the United States XIV-VI*, suplemento, documento 182.

[51] Robert Kennedy, *Thirteen Days: The Cuban Missile Crisis of October 1962*, Londres, Macmillan, 1969; págs. 69-71, 80, 89, 182.

[52] Ernest May y Philip Zelikow, *The Kennedy Tapes: Inside the White House During the Cuban Missile Crisis*, Nueva York, W. W. Norton, 2002.

[53] Albert y Roberta Wohlstetter, *Controlling the Risks in Cuba*, Adelphi Paper No. 17, London ISS (febrero de 1965).

[54] Kahn, *On Thermonuclear War*, págs. 226, 139.

[55] Herman Kahn, *On Escalation*, Londres, Pall Mall Press, 1965.

[56] Citado en Fred Iklé, «When the Fighting Has to Stop: The Arguments About Escalation», *World Politics* 19, núm. 4 (julio de 1967); pág. 693.

[57] McGeorge Bundy, «To Cap the Volcano», *Foreign Affairs* 1 (octubre de 1969), págs. 1-20. Véase también McGeorge Bundy, *Danger and Survival: Choices About the Bomb in the First Fifty Years*, Nueva York, Random House, 1988.

[58] McGeorge Bundy, «The Bishops and the Bomb», *The New York Review* (16 de junio de 1983). Para la cuestión de la literatura «existencialista», véase Lawrence Freedman, «I Exist; Therefore I Deter», *International Security* 13, núm. 1 (verano de 1988); págs. 177-195.

14. GUERRA DE GUERRILLAS

*El poder de los ejércitos es muy llamativo,
formal y circunscrito en el tiempo y el espacio,
¿pero quién pondrá límites a ese poder,
quién a un pueblo valiente puede sacar a la luz
u ocultar, a voluntad, para combatir por la libertad
por justa venganza inflamado? Ningún pie podrá darle caza,
ninguna mirada seguir a ese poder, a ese espíritu,
sea sobre las alas del fuerte viento,
o durmiendo como el viento,
hasta sus espantosas cuevas.*

WILLIAM WORDSWORTH

Si las armas nucleares apartaron la estrategia militar de la guerra convencional en una dirección, la guerra de guerrillas lo hizo en la otra. Con las armas nucleares el tema consistía en amenazar a una sociedad con una fuerza extraordinaria. La guerra de guerrillas se basaba en la respuesta que una sociedad furiosa daba a una fuerza militar considerada ilegítima. Aunque posteriormente la guerra de guerrillas se vinculó a movimientos políticos radicales, su atractivo básico residía en que era el método más adecuado para que las partes más débiles de un conflicto pudieran sobrevivir. Aunque como forma de combate no era en absoluto nueva, y había sido adoptada ya en la Guerra de la Independencia americana, la guerra de guerrillas debe su nombre a la táctica de emboscada y acoso

utilizada por los españoles durante la invasión francesa de la Península a principios del siglo XIX. El poema de Wordsworth se refiere precisamente a esa lucha.

La guerra de guerrillas era, por tanto, defensiva: se combatía en territorio patrio con las ventajas del apoyo popular y del conocimiento local. Estaba destinada a poner en marcha una estrategia de agotamiento, ganando tiempo con la esperanza de que el enemigo se cansara o que alguna otra cosa pudiera dar la vuelta a los acontecimientos. Este tipo de combate era difícil que diera resultado por sí mismo. Las fuerzas irregulares funcionaban con más eficacia cuando se empleaban para distraer a un enemigo que al mismo tiempo hacía frente también a unas fuerzas regulares en una campaña más convencional. Napoleón sufrió en España porque también tenía que hacer frente al ejército británico. Del mismo modo, los campesinos rusos le hicieron la vida imposible al ejército francés en 1812. Clausewitz, que vivió la ocupación francesa de Prusia y estaba en una situación inmejorable para observar la insurrección española y la debacle de los franceses en Rusia, hizo de la guerra de guerrillas el tema de sus primeros estudios y de sus primeros escritos. En *De la guerra*, la consideraba una forma de defensa. Para 1820, cuando Clausewitz escribió la mayor parte de *De la guerra*, la guerrilla ya se había convertido en una estrategia marginal. La violencia popular parecía haber desaparecido y los estados conservadores y tradicionales volvían a estar al mando.

La guerra de guerrillas podía generar bastantes problemas a un ejército de ocupación, pero era «el último y desesperado recurso» de un pueblo que en realidad había sido derrotado. Un levantamiento contra un invasor necesitaba ser «nebuloso y elusivo», porque en cuanto se formalizara como algo concreto, sería aplastado. Aunque se basaba en un concepto estratégico defensivo, las tácticas de la guerrilla tenían que ser ofensivas, intentando coger al enemigo desprevenido. La guerra de guerrilla sería más efectiva si

se ejecutaba en un terreno difícil e inaccesible, y en el interior del país. Clausewitz no creía que las milicias irregulares tuvieran mucho valor cuando no existían fuerzas regulares.[1] Jomini tenía una idea parecida. Entendía las dificultades de que un ejército se presentara con el marbete de fuerzas de ocupación, y lo complicado que sería llevar a cabo guerras de expansión si la opinión popular podía excitarse contra el invasor, pero no añadió mucho más al respecto. Jomini consideraba deplorables las guerras en las que pueblos enteros se habían alzado gracias a las religiones, la nacionalidad, o las diferencias ideológicas; hablaba de «asesinatos organizados», enaltecimiento «de las pasiones más violentas que hacían de esas luchas algo rencoroso, miserable, cruel y terrible». Reconocía que sus «prejuicios tenían que ver con los buenos tiempos, cuando los soldados franceses y los ingleses se invitaban cortésmente a disparar primero», y que no soportaba esta «espantosa época, en la que los curas, las mujeres y los niños de toda España se confabulan para asesinar a soldados desprevenidos».[2]

Durante la década de 1830, la posibilidad de que la guerra de guerrillas pudiera servir para una insurrección general se convirtió en un hecho, sobre todo durante la fracasada campaña de la Joven Italia a cargo de Mazzini, con el jacobino Giuseppe Garibaldi emergiendo como el gran comandante de la guerrilla italiana. A pesar de este ejemplo, los principales modelos para la violencia revolucionaria siguieron siendo los levantamientos repentinos de masas que cogían a las autoridades por sorpresa. La idea de que el poder pudiera agotarse gradualmente durante una campaña prolongada rara vez funcionaba. Frederick Engels, en un artículo esbozado para Karl Marx, explicaba el surgimiento de las guerrillas españolas como un reflejo del fracaso del ejército español. Engels las presentaba más como una banda que como un ejército, motivada por «el odio, la venganza y el amor al pillaje».[3] Engels tendía a pensar en términos de formaciones militares convencionales, incluso

cuando hablaba de revoluciones, y daba por hecho que después de una revolución, una república socialista necesitaría un ejército regular y normal para su defensa. La presunción de que una revolución necesitaría una fuerza disciplinada de combate, compuesta por proletarios concienciados con la lucha de clases, siguió influyendo en el pensamiento socialista, de modo que la guerra de guerrillas se veía como el dominio de anarquistas y criminales, de la chusma y de borrachos que se entregaban al vicio de sus instintos violentos. Aunque en Rusia se simpatizaba con esta perspectiva en general, Lenin no quiso despreciar del todo la guerra de guerrillas. Pero creía que esta forma de lucha debía ser solo una modalidad subordinada de combate, no el método principal, y que debería someterse a la disciplina de las fuerzas regulares para mantener a raya a los guerrilleros. Una vez que el movimiento popular había alcanzado un cierto grado de desarrollo, la guerra de guerrillas no era descartable durante los «intervalos bastante prolongados» que podían producirse entre los «grandes combates» que tendrían lugar durante la guerra civil revolucionaria.[4]

Después del levantamiento de 1917, cuando los bolcheviques se vieron abocados a una guerra civil, el comisario militar Leon Trotski también consideró la guerra de guerrillas como una forma de lucha útil, aunque subordinada. Era un trabajo difícil, así que exigía una organización adecuada y una buena dirección, y no debería estar compuesta por aficionados o aventureros. Con seguridad, no podría «derribar» al enemigo, pero podría causarles algunos problemas. Si bien la potencia más poderosa podía buscar la aniquilación del enemigo utilizando ejércitos masivos, a gran escala, con una dirección central, etcétera, la potencia más débil —decía Trotski— puede intentar desorganizar a la más fuerte, utilizando unidades más ligeras, más móviles, y que operen independientemente unas de otras. Era la distinción de Delbrück entre aniquilación y agotamiento. Trotski estaba claramente a favor de la aniquilación.

«El poder soviético ha sido siempre, y aún lo es, la parte más fuerte». Su objetivo era aplastar al enemigo, «para tener las manos libres para la construcción del estado socialista». Por tanto, era el enemigo el que podía intentar luchar con la guerra de guerrillas. Esto reflejaba el giro que habían dado las cosas, porque el proletariado era ahora la clase dominante y los zaristas eran los rebeldes. Trotski negaba que su estrategia fuera demasiado rígida y posicional, y que careciera de movilidad.[5] El Ejército Rojo había comenzado con «voluntarios, rebeldes, salvajes e inexpertos guerrilleros», pero se habían convertido en «regimientos y divisiones disciplinadas, formales y preparadas». Sin embargo, a medida que la guerra civil fue adquiriendo más complejidad, Trotski procuró organizar partidas de guerrilleros muy activos, que apoyaran a «las enormes tropas del Ejército Rojo», y que generarían problemas al enemigo en su retaguardia.[6] La guerra de guerrillas se consideraba, por tanto, incluso entre los radicales, como una estrategia menor, una solución defensiva, pero no una solución de victoria.

Lawrence de Arabia

La expansión de los imperios europeos durante el siglo XIX sufrió con rebeliones y levantamientos generalizados, que exigieron respuestas de las fuerzas regulares. El ejército británico planteó estos temas a los jefes de la política imperial. El documento básico fue *Small Wars (Pequeñas guerras)* de C. E. Calwell, publicado en 1896, que presentaba como lema principal que «sofocar la rebelión en las colonias distantes significaba hacer frente a una guerra prolongada, desagradecida y desvertebrada».[7] Fue Thomas Edward Lawrence, un arqueólogo que se había hecho un nombre durante la Gran Guerra al promover una rebelión árabe contra el

poder otomano, quien más y mejor desarrolló los principios sobre cómo debería funcionar la guerra de guerrillas, en vez de cómo podría contenerse. Lawrence no solo tenía una sorprendente historia que contar, sino también unas impresionantes dotes literarias. Sus vivas metáforas y aforismos explican su gran influencia posterior. Sus memorias de campaña, tituladas *Los siete pilares de la sabiduría*, sigue siendo un clásico. Su filosofía básica de la guerra de guerrillas, con una breve historia de la revuelta, fue publicada por primera vez en octubre de 1920.^[8] Después de la guerra, luchó contra el mito que él mismo había contribuido a crear sobre sí mismo, así como contra el fracaso del gobierno aliado para cumplir con las promesas de independencia que Lawrence le había hecho a los árabes.

La campaña contra los turcos había comenzado en 1916 con operaciones contra el largo tramo ferroviario entre Medina y Damasco, una línea de suministros fundamental. La pérdida habitual de trenes amargaba la existencia a los turcos, para quienes la defensa y la protección del ferrocarril parecía completamente imposible frente al enemigo árabe. Al final, todo se resolvió en una revuelta árabe a gran escala: un verdadero engorro para los turcos. Lawrence describió la situación a principios de 1917: había estado luchando con todas las limitaciones de unas fuerzas irregulares. No podían hacer lo que se supone que hacen las fuerzas regulares: «Enfrentarse al ejército enemigo, golpear sus centros de poder, destruirlos en la batalla...». Además, no podían atacar efectivamente una posición concreta, ni podían defender ninguna otra, como había averiguado por sí mismo. Su conclusión era que su única ventaja residía «en las profundidades, no en la superficie», y que la amenaza permanente de un ataque por sorpresa podía utilizarse para mantener inmóviles a los turcos en sus posiciones defensivas.

Ocurrió que Lawrence cayó enfermo y estudió el futuro de su campaña mientras se recuperaba. Era un hombre «razonablemente ilustrado» en teoría militar y conocedor de Clausewitz. Sin embargo,

le repelía la idea de una «guerra total» que únicamente estaba enfocada a la destrucción de las fuerzas enemigas en «el curso de una sola batalla». Le parecía que era como comprar una victoria con sangre y no creía que los árabes quisieran hacer nada de eso. Estaban luchando por su libertad («un placer que solo podía disfrutar un hombre vivo»). Mientras que los ejércitos eran como plantas, «casi inmóviles, firmemente enraizados, alimentados mediante largas venas desde los miembros hasta la cabeza», los árabes irregulares eran más «un ente intangible, invulnerable, sin frente ni retaguardia, etéreo como el gas». Los turcos carecían de hombres suficientes para luchar con «la feroz voluntad del pueblo árabe», sobre todo porque estaban tratando la rebelión en términos de combate total. No se daban cuenta de que «hacer la guerra contra una rebelión es un fangal del que no se sale: es como comer sopa con un cuchillo». Atacar las líneas de suministros turcos conseguiría mantenerlos desabastecidos. En vez de una guerra de contacto, los árabes preferían una guerra de disgregación. Esto significaba que solo se enfrentarían al enemigo cuando hubiera una clara ocasión de ataque y se pudiera evitar una situación defensiva, mediante el estudio «perfecto» de la situación. Todo esto tenía una faceta psicológica. Lawrence hablaba, utilizando el tópico de su tiempo, de «mi gente» o «mi pueblo», y de la necesidad de ajustar «la acción al punto donde más posibilidades de éxito hubiera, y de tener flexibilidad para poder cambiar de opinión dependiendo del objetivo». Los árabes no solo tenían que ajustar las mentes de sus propios hombres, sino también manipular las del enemigo («todo lo que podamos o esté en nuestras manos») y las de las naciones favorables y hostiles, así como las de «los neutrales observadores».

Con este fin Lawrence organizó una pequeña fuerza, muy móvil y bien equipada, que podía aprovecharse del hecho de que los turcos habían distribuido sus fuerzas en grupos muy pequeños. Los árabes no tenían nada que defender y un excelente conocimiento del

desierto. La táctica consistía en «actuar y largarse, nada de enfrentamientos, sino golpes». Una vez que se conseguía el objetivo en un punto, no lo conservaban, si no que se trasladaban para volver a golpear en otro lugar. La victoria dependía de «la velocidad, la capacidad de ocultación, la fiabilidad del disparo». La guerra «irregular» o asimétrica, decía Lawrence, «es más intelectual que una carga con bayonetas». Estas tácticas reducían a los turcos a la desesperación y la impotencia. Sin embargo, concedía que esta guerra irregular no fue la principal circunstancia en la derrota del Imperio otomano, que se produjo como resultado de un enfrentamiento mucho más convencional contra las fuerzas británicas bajo el mando del general Allenby. En este sentido, la campaña de Lawrence fue «una sucesión de acciones secundarias y marginales», aunque significativas en su papel de apoyo. En su reconocimiento del papel de Allenby había un deje de amargura, porque aquello le había privado de la oportunidad de ver si la guerra podía ganarse o no sin batallas. Había sido un «experimento emocionante», para «demostrar que la guerra irregular o la rebelión podía ser una ciencia exacta». Apuntó tres ventajas: una base inatacable (en este caso, los puertos del mar Rojo protegidos por la Royal Navy), un enemigo extranjero incapaz de controlar el territorio que estaba ocupando y una población amistosa y favorable. («Las rebeliones las llevan a cabo un dos por ciento de hombres activos dispuestos a luchar, y un 98 por ciento de gente que te apoya y simpatiza contigo»). Lawrence ofreció la siguiente sinopsis de su experiencia:

En pocas palabras: garantizada la movilidad, la seguridad (esto es: no ofrecer ningún objetivo al enemigo), tiempo y doctrina (la idea de convertir a cada sujeto a la hermandad), la victoria será para los insurgentes, porque estos factores algebraicos al final son decisivos, y contra ellos la perfección de los medios y el valor en la lucha son totalmente inútiles.

No es sorprendente que Liddell Hart estuviera enamorado de Lawrence, porque era el epítome de la idea de la «acción indirecta». Los dos mantuvieron una breve correspondencia después de la guerra, y Liddell Hart tomó prestadas muchas ideas de Lawrence. Más adelante fueron amigos, y Liddell Hart resumió los principales temas del pensamiento de Lawrence en un artículo de la edición de 1929 de la *Enciclopedia Británica*, de la cual era editor en temas militares. Las proezas y hazañas de Lawrence sirvieron como escenas didácticas para ilustrar las acciones indirectas, y Liddell Hart se quedó impresionado por ese hombre que era tanto un pensador como un hombre de acción, con una influencia destacadísima entre sus huestes a pesar de no haber pasado por el sistema militar. Más adelante Liddell Hart escribió una elogiosa biografía en la que ponía a Lawrence en un pedestal.[\[9\]](#) Le resultaba curiosa la observación de Lawrence según la cual los árabes añoraban las victorias sangrientas. Sin embargo, él tenía poco interés en la guerra irregular destinada a cumplir propósitos radicales. Más bien, Liddell Hart la desaprobaba porque normalmente conducía a la brutalidad y el terrorismo. Lo que le entusiasmaba era la posibilidad de que la guerra común y regular pudiera desarrollarse de acuerdo con la estructura que Lawrence había demostrado que era perfectamente posible en la guerra irregular.[\[10\]](#)

Mao y Giap

Esta misma resistencia a la idea de que la guerra de guerrillas podía ser una vía independiente hacia la victoria era muy evidente en la estrategia de Mao Tse Tung (o Mao Zedong, como suele denominarse en los textos anglosajones), que lideró la revolución de los comunistas chinos contra los nacionalistas en 1949. Mao entendía la guerra de guerrillas como una estrategia aceptable

cuando se trataba únicamente de una estrategia defensiva, pero no como una vía clara y unívoca hacia la victoria. Confiaba en la guerrilla siempre y cuando su necesidad inmediata fuera sobrevivir. Como esto era lo que ocurría con mucha frecuencia, sus textos sobre las tácticas de guerrilla han conseguido granjearse cierta autoridad, pero su forma preferida de guerra era aquella que empleaba fuerzas regulares dotadas de cierta movilidad. La confianza que depositaba en la guerrilla venía dictada no solo por el hecho de que durante alrededor de veinte años las fuerzas de Mao tuvieran que hacer frente a ejércitos más fuertes, durante el período nacionalista de Kuomintang o durante la ocupación del ejército japonés (desde 1937 a 1945), sino también porque sus bases operativas estaban en territorios rurales y consideraba que era el campesinado más que el proletariado urbano el fundamento de su revolución.

Aunque Mao procedía de una familia rural, su trabajo inicial como activista del Partido Comunista en los años veinte se centró en la lucha obrera y sindical. Esto era lo que se le exigía desde la cúpula urbana del Partido, pero Mao no entendía cómo las clases obreras, en un país tan vasto y poblado como China iban a poder actuar como agentes del cambio. Después de ser testigo de las revueltas campesinas de Hunan, se dio cuenta en 1927 de que los campesinos, adecuadamente movilizados, podían ser «como una poderosa tormenta, como un huracán, una fuerza tan violenta que ningún poder, por muy grande que fuera, sería capaz de contenerla», y que barrería de una vez «a todos los imperialistas, señores de la guerra, oficiales corruptos y tiranuelos locales y a los malvados nobles, llevándoselos a la tumba». Aquel año se estableció un frente común, bastante débil, de nacionalistas y comunistas que finalmente se desgajó. En la siguiente confrontación, el ejército de Mao fue derrotado y él se vio forzado a huir. Inmediatamente se dio cuenta de que solo mediante la guerrilla era posible sobrevivir en las grandes extensiones de la China rural.[\[11\]](#) La siguiente etapa de su

pensamiento, a partir de 1930 y siguiendo con la desastrosa táctica de los líderes del Partido de atacar las ciudades nacionalistas, estuvo determinada por concebir el campo no solo como base desde la que atacar las ciudades, sino como el lugar donde debía hacerse la revolución. Constuyó una nueva base política —el *soviet* Kiangsi—, pero otra desastrosa ofensiva convencional contra las plazas fuertes nacionalistas en 1934 provocó un contraataque que puso su base de Kiangsi al borde del precipicio. Escapó gracias a una evacuación masiva, conocida como la Larga Marcha, que tuvo éxito y consiguió evadir su captura, aunque a un coste extremadamente alto. Los comunistas avanzaron unas seis mil millas durante un año, hasta que encontraron refugio en la provincia de Shensi, en octubre de 1935. Para entonces, las fuerzas de Mao estaban muy mermadas, y apenas contaba con diez mil hombres. De acuerdo con los estudiosos Chang y Halliday, los nacionalistas en realidad *permitieron* huir al ejército comunista —porque Stalin tenía como rehén al hijo del líder nacionalista Chiang Kai Shek—, y por eso Mao tomó una ruta innecesariamente larga para evitar encontrarse con las fuerzas rivales, muy superiores.[\[12\]](#) Con el viejo liderazgo comunista desacreditado y con cierta reputación —merecida o no— como jefe militar y experto en la China rural, Mao se convirtió en el líder del Partido Comunista.

En julio de 1937 Japón invadió China. Mao ya había propuesto un frente nacional unido contra los japoneses. Aunque se había acordado formalizarlo el mes de diciembre anterior, siempre fue un frente muy frágil en la práctica, sobre todo porque a Mao le convenía mucho más que a los nacionalistas, dado que estaba intentando ganar tiempo. Los nacionalistas estaban a la defensiva, con sus líderes y oficiales expulsados de las partes más significativas del país. Mientras tanto, los japoneses eran incapaces de establecer una autoridad efectiva, así que los comunistas tuvieron entonces la oportunidad de llenar ese vacío político. Fueron aceptados como

representantes del frente unido antijaponés y se les prestó atención cuando propusieron las reformas económicas y sociales que buscaban. El campesinado tuvo entonces la oportunidad de transformar las estructuras del poder local. Al mismo tiempo, Mao fue extraordinariamente cauteloso cuando se trataba de hacer frente a los japoneses. Se concentró en la supervivencia, sobre todo una vez que Estados Unidos entró en la guerra en diciembre de 1941. Incluso después de la guerra, cuando la guerra civil volvió a desatarse en China, Mao siguió siendo muy cauteloso, confiando en lograr una paz negociada y favorable con el Kuomintang.^[13] Hacia 1947 ya tenía una idea clara de que aunque los nacionalistas formalmente ocupaban grandes partes del país, sus raíces no eran profundas y al menos eran vulnerables a una ofensiva comunista. Al final se hizo con el poder en 1949.

Las ideas de Mao habían cobrado forma la década anterior. En su primitiva formulación eran bastante distintas de la herencia tradicional. Como en aquel entonces no era aún líder del Partido, aquellas ideas se formularon en términos más pragmáticos y condicionales de lo que sugiere el relato dogmático que se conoció posteriormente. La versión más autorizada de la teoría de la guerra del pueblo está en una serie de conferencias que el líder pronunció en 1937, tras la Larga Marcha y la invasión japonesa. Esas charlas formaron la base del tratado de Mao sobre la guerra de guerrillas.^[14] Reflejaban su convicción de que el campesinado podía ser un agente de cambio revolucionario. Como él no trabajaba con el proletariado urbano, que se suponía que tenía casi naturalmente una cierta conciencia política, puso como condición fundamental la educación y la movilización en el corazón de su teoría de la lucha del pueblo. Esto exigía que las masas entendieran la política de la lucha, los objetivos por los que estaban luchando, y el programa que se pondría en marcha cuando se consiguiera vencer. El tiempo ganado con la táctica de guerrillas, por lo tanto, tenía que utilizarse y

aprovecharse «para sembrar la propaganda en las masas», y para ayudarles a conquistar el poder revolucionario. La política, por lo tanto, siempre estaba al mando.

Mao no daba importancia a los factores materiales, tales como el poder económico y militar, aspectos en los que él tenía obviamente graves deficiencias intelectuales, en favor de la fortaleza humana y el valor: «Es la gente, no las cosas, lo importante y lo relevante».^[15] Dada la lucha armada en la que había estado enfangado durante más de una década, no resultaba sorprendente que insistiera en otro de sus famosos aforismos, según el cual «el poder nace en un barril de pólvora», con el que reflejaba los giros y revueltas de la lucha armada que había configurado su vida. Mao había leído a Clausewitz y a Lawrence.^[16] John Shy decía que en algunos aspectos estaba más cerca de Jomini, con «máximas semejantes, repeticiones y exhortaciones», y el mismo «compuesto de análisis y prescripción» y «didactismo».^[17] La influencia del Sun Tzu era evidente en sus observaciones de cómo derrotar a un enemigo superior al evitar la batalla («Si el enemigo avanza, nosotros nos retiramos; si el enemigo acampa, lo acosamos. Si el enemigo está cansado, atacamos; si el enemigo se retira, lo perseguimos») y también hay que destacar la importancia de la «inteligencia» y su gran habilidad para captar todos los ángulos de una determinada situación («Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo, y podrás combatir en cien batallas sin fracasar»)^[18]

Aunque la guerra de guerrillas había formado durante mucho tiempo parte de su plan, por necesidad, Mao también era muy consciente de sus límites. Describía el principio básico de la guerra como «protegerse y aniquilar al enemigo». La guerra de guerrillas era solo relevante para la primera de esas tareas, aunque resultó que fue la única que le preocupó siempre, salvo en los últimos años de las luchas militares. Confiaba en las propiedades defensivas de la guerrilla —apoyo popular y conocimientos locales— contra una

fuerza invasora. En una metáfora bien conocida, decía que la gente movilizada podía ser «un vasto océano en el que el enemigo se ahogaría», pero en el que el ejército popular podría desenvolverse como un pez.^[19] La importancia de mantener la unidad entre el ejército guerrillero y la gente del pueblo se expresaba en tres leyes: «Todas las acciones están sujetas a órdenes», «Nunca hay que robar al pueblo», «Jamás seas egoísta o injusto»; y ocho precisiones: «Cierra la puerta cuando salgas de la casa», «Enrolla la esterilla en la que has dormido», «Sé educado», «Sé honrado en tus transacciones», «Devuelve lo que pidas prestado», «Repón lo que rompas», «No te bañes en presencia de mujeres», «No rebusques sin autorización en los bolsillos de tus detenidos».^[20]

Al contrario que Lawrence, cuyos combatientes podían desplazarse y atacar al enemigo en puntos vulnerables, Mao siempre temió aventurarse demasiado lejos de su base. Su estrategia era atraer al enemigo a sus zonas de influencia y control. Allí podía desarrollar sus tácticas ofensivas, pero las posibilidades de una estrategia ofensiva siempre estaban un tanto limitadas. Sus expectativas respecto de la guerra con Japón se resumían en que dicho conflicto probablemente sería largo. Al entender que tal iba a ser el probable desarrollo de la guerra, señaló una estrategia óptima en tres etapas. La primera etapa era defensiva. A final, se alcanzaría un estancamiento (segunda etapa) y luego los comunistas tendrían la confianza y la capacidad para iniciar una ofensiva (tercera etapa). Aunque en aquella época los chinos estaban solos, Mao era consciente de que en algún momento dado podía haber factores externos que podrían entrar en juego y socavar la superioridad japonesa. Creía que tanto la guerrilla como la lucha posicional (defensa o ataque de puntos concretos) tenían su papel, pero los mejores resultados exigían una guerra con un ejército. Solo un ejército podía conducir a la aniquilación del enemigo: dicha «aniquilación» se definía más como abatimiento y renuncia a la

resistencia que como destrucción absoluta. Mao estaba combatiendo a un enemigo con quien se podía llegar a un callejón sin salida, pero nunca a un acuerdo. Así que la tercera etapa exigía fuerzas regulares. Hasta que estas pudieran organizarse, las unidades guerrilleras serían cruciales. En la tercera etapa solo desempeñarían un papel de apoyo.

El seguidor más ferviente de Mao tras la revolución fue el general Vo Nguyen Giap, un maestro vietnamita que luchó contra la Francia colonial y luego contra el gobierno anticomunista apoyado por Estados Unidos en el sur. Se sumergió en la teoría y la práctica maoísta de la China de 1940 y luego regresó a Vietnam para liderar la lucha contra los japoneses y más adelante contra los franceses. También se dijo que había descrito los *Siete pilares de la sabiduría* de Lawrence como su evangelio bélico y que nunca se apartaba de él. Giap se tomó muy en serio las tres etapas dictadas por Mao, pero su mayor innovación fue la facilidad que tuvo para moverse entre las distintas etapas de acuerdo con las circunstancias, mientras que Mao las había visto solo como pasos sucesivos. Vietnam era un país relativamente pequeño, comparado con China, y por tanto requería una enorme flexibilidad. En concreto, Giap ya estaba preparado para utilizar fuerzas regulares antes de la tercera etapa, y para proteger y mantener el territorio conquistado, por ejemplo.

Su descripción de la guerra de guerrillas captó perfectamente la práctica eficaz de la lucha comunista asiática de mediados del siglo xx. La guerra de guerrillas utilizaba las multitudes de un país económicamente atrasado para luchar contra «la agresión de un ejército bien preparado». A la fortaleza del enemigo se enfrentaba un «heroísmo desatado». El frente no se fijaba en ninguna parte, pero «estaba allí donde estuviera el enemigo» y suficientemente expuesto para ser vulnerable a una concentración de fuerzas locales, empleando «iniciativa, flexibilidad, rapidez, sorpresa, ataque rápido y retirada inmediata». El enemigo acabaría agotado, «poco a poco,

tras pequeñas victorias». Las pérdidas había que evitarlas a toda costa, «incluso a costa de perder territorio».[21]

En la corriente principal del comunismo, de Engels a Giap, la guerra de guerrillas nunca se consideró suficiente en sí misma. Era un modo de resistir hasta que fuera posible desarrollar una verdadera estrategia militar. En algún momento podía ser lo único que se pudiera hacer para mantenerse en la partida. Pero si el objetivo era conseguir el poder, las fuerzas regulares del estado tendrían que ser derrotadas.

Contrainsurgencia

Dos libros publicados en los años cincuenta del siglo pasado intentaban captar la lucha americana para llegar a acuerdos con las insurgencias comunistas. *El americano impasible* de Graham Greene, basado en las experiencias del autor en Vietnam durante los primeros años cincuenta, se centraba en el entusiasta pero ingenuo americano Alden Pyle, que tenía un concepto teórico de lo que se necesitaba en Vietnam pero no una verdadera comprensión del asunto. Era «muy sincero a su manera», pero «incapaz de imaginar el dolor o el peligro para sí mismo porque era incapaz de concebir el dolor que podía causar a otros». Eugene Burdick y William Lederer, profesor y militar de carrera, respectivamente, intentaron escribir un libro de no ficción sobre los errores que habían cometido los americanos al enfrentarse al comunismo en el sureste asiático. Pero decidieron, correctamente, que podían apuntar mejor al objetivo a través de la ficción. En *El americano feo (The Ugly American)* había más de un héroe americano. El personaje principal era el coronel Edwin Hillendale, que había dirigido exitosas campañas en Vietnam del Sur y en Filipinas. El mensaje de este libro era que los americanos que pretendían influir en sucesos en estas sociedades

deberían vivir con el pueblo e intentar conocer su lengua y su cultura. «Toda persona y todo país tiene una llave con la que abrir sus corazones», apunta Hillendale. «Si utilizas la llave correcta, puedes dirigir a cualquier persona o a cualquier nación en el sentido que tú quieras».[22]

En general, se ha dicho que los principales personajes en ambos libros se corresponden con el general Edward Lansdale. Greene siempre lo negó, pero Hillendale evidentemente estaba modelado sobre Lansdale. En 1961, Lansdale se convirtió en consejero del presidente Kennedy después de que se le presentara como uno de los pocos americanos que realmente conocía cómo operaba la contrainsurgencia. Lansdale entendía que sin un apoyo popular «no había posibilidad de afrontar con garantías la lucha» y que así era inútil combatir. Había que convencer a la gente de que sus vidas podían mejorar a través de la acción social y la reforma política, así como mediante la protección física que se derivaría de operaciones militares razonables. Aquello requería un gobierno responsable, receptivo y no corrupto, unas fuerzas armadas bien pertrechadas, y una causa en la que el pueblo pudiera creer.

John F. Kennedy respaldó *The Ugly American* siendo senador, atraído por su mensaje central de que la gente en situaciones desesperadas podía inspirarse en los ideales del liberalismo americano igual que en el comunismo soviético. Uno de los primeros actos de Kennedy como presidente fue exigir que los militares americanos se tomaran la contrainsurgencia de un modo bastante más serio.[23] Kennedy animó a todos sus ayudantes y consejeros a leer a Mao y al Che Guevara, el teórico de la revolución cubana, y a que se tomaran un interés personal en las fuerzas especiales y sus manuales de entrenamiento y equipación. Se formaron grupos para coordinar lo que se describió entonces como «guerra subterránea», con la idea de que Vietnam del Sur fuera el primer lugar en actuar. La cuestión es que era más fácil diagnosticarlo que saber qué hacer

al respecto: se identificaban los problemas de desarrollo, la debilidad de las instituciones gubernamentales, los militares que actuaban en sus países más como instrumentos de represión que como fuerzas de seguridad para gente común... ¿pero qué se podía hacer al respecto? Había bastantes estudios sobre la teoría maoísta, lo cual significaba que la política americana podía analizarlo y actuar al respecto, en el sentido de que podría intentar determinar si el Vietnam del Norte comunista estaba pasando de la «segunda» a la «tercera fase», o concentrarse en la propaganda contracomunista y la táctica.

Los americanos se habían visto influidos por la exitosa experiencia británica en Malaisia, tal y como la describió Robert Thompson.^[24] Bajo el liderazgo de sir Gerald Templer, se había podido contener la insurgencia comunista del país asiático. «La cuestión armada del asunto solo es el 25 por ciento del problema», apuntó Templer, «y el otro 75 por ciento radica en conseguir que la gente del país nos apoye». La respuesta al problema no era «llenar la jungla de tropas». Bien al contrario, en una frase que Templer hizo famosa, «había que *llenar* los corazones de la gente». Templer entendía la importancia de la acción cívica pero también la necesidad de mostrar una firme determinación de ganar. Eso requería una cierta disposición a ser duro.^[25] Templer tuvo éxito, pero también disfrutó de unas condiciones ciertamente favorables. En Malaisia los comunistas estaban muy asociados con la población minoritaria china, sus rutas de suministro eran pobres, y las condiciones económicas del país eran razonablemente aceptables.

Los fracasos franceses en Vietnam y Argelia se reflejaron en los escritos de David Galula, que proporcionó uno de los textos más lúcidos sobre cómo contrarrestar las tácticas comunistas, y que popularizó el concepto de «insurgencia». También apuntaba la importancia de la lealtad de la población. Para que una contrainsurgencia tuviera éxito debía asegurarse que el pueblo se

sintiera protegido y así pudiera cooperar sin miedo a las represalias. La victoria requería pacificar una zona tras otra, convirtiéndolas paulatina y progresivamente en bases desde las cuales pasar a la siguiente área.[\[26\]](#) La experiencia real de Galula en Argelia fue desigual. Sus esfuerzos por tratar a la gente local benévolutamente no se vieron secundados por muchos de sus colegas militares. Cuando se trataba de la propaganda, opinaba que los franceses eran «definitiva e infinitamente más estúpidos que nuestros oponentes». Como otros especialistas en contrainsurgencia, Galula descubrió que su teoría no se ajustaba ni a las estructuras políticas locales ni a la cultura militar.[\[27\]](#) El principal efecto del intento de la clase militar francesa de implementar una doctrina contrainsurgente que atacara a los comunistas en su intensidad política y su violencia fue que comenzaron a volver su furia hacia París por no apoyar sus esfuerzos con suficiente vigor, incluso intentando un golpe de estado.[\[28\]](#)

La conciencia de la necesidad de dar más legitimidad al gobierno anticomunista de Vietnam del Sur y de convertir a sus fuerzas armadas en agentes de la democracia y del desarrollo reflejaba un objetivo teórico que estaba lejos de tener una implantación real sobre el terreno. Se entendía que cualquier lucha deberían encararla las fuerzas indígenas, pero eso planteaba la cuestión de qué debería hacerse si esas fuerzas no conseguían sus objetivos. Había que ver si la insurgencia era una respuesta a situaciones locales revestidas con la retórica del comunismo internacional; había que ver también si estaba siendo impulsada por comunistas desde el exterior. Los militares estadounidenses dudaban de que aquello fuera realmente un nuevo tipo de insurgencia y preferían tratarlo como una agresión de las antiguas. La teoría de la contrainsurgencia decía que el papel de la acción militar consistía en crear suficiente seguridad para poner en marcha programas que mejoraran las condiciones sociales de la gente, para ganarse así sus «mentes y corazones» e impedir que las bases insurgentes pudieran reclutar más gente y obtener

más apoyo. Contra esto, los militares decían que las guerras se ganaban eliminando al enemigo y a sus fuerzas armadas, y frustrando todas sus operaciones. Esto favoreció una política de «persecución y destrucción» que consistió en el bombardeo generalizado de áreas enteras donde se creía que podía estar escondido el enemigo, aunque con frecuencia el enemigo ya se había ido y los ataques solo causaban muertes civiles y más resentimiento popular.

Uno de esos bombardeos desató una catarata de discusiones internas sobre las ideas «absolutamente simplistas» y monolíticas de afrontar la guerra en estos territorios siguiendo el guion de una «guerra de liberación nacional». Con esta disposición, la comprensión de «los orígenes locales y las raíces de la revuelta interna» era imposible, lo cual significaba que la insurgencia estaba siendo tratada como si fuera «una fuerza militar claramente articulada en vez del ápice de una pirámide profundamente enraizada en la sociedad».[29] Otro militar cuestionó la mismísima descripción de los oponentes como «insurgentes», en vez de revolucionarios o rebeldes, porque del nombre dependía también la posibilidad de que pudieran constituirse como héroes de un movimiento popular. Era difícil aceptar que los oponentes eran a menudo gente del pueblo y que sus víctimas se asociaran con la represión.[30] El problema básico era que mejorar «las causas más graves del descontento» y solventar «las desigualdades más flagrantes» exigiría una acción positiva —y en algunos casos, una reforma radical— por parte del gobierno local, pero también esas medidas amenazarían con socavar la posición del gobierno, porque implicarían la alteración de la estructura social del país y la economía nacional.[31] Es también importante apuntar que las formulaciones originales de la doctrina para la contrainsurgencia daban por hecho que la principal tarea debería corresponder a las fuerzas locales, apoyadas por los recursos americanos y los consejeros. El uso de las

fuerzas americanas a gran escala tenía que evitarse.[\[32\]](#) Hubo muchos ejemplos de todos estos planteamientos durante los años sesenta. En este sentido, Vietnam del Sur fue la excepción, pero fue una excepción que ensombreció todas las ideas posteriores sobre la teoría y la práctica de la contrainsurgencia.

A principios de 1965 estaba claro que iba a ser muy difícil luchar contra las fuerzas de la insurgencia vietnamita. Así que la atención de los americanos dio un giro para tratar de ocuparse de las líneas de suministro procedentes del norte. El conflicto estaba claramente enmarcado en términos de lucha contra el comunismo del norte vietnamita (y general) más que como una lucha en Vietnam del Sur. En aquel momento, las ideas de Tom Schelling sobre negociación y diplomacia coactiva eran particularmente influyentes. Esto se puede observar incluso en los debates sobre Vietnam, una situación completamente alejada de la que Schelling había estudiado —una confrontación de superpotencias sobre un territorio valioso y estratégico en el centro de Europa y directamente unida a una posible guerra nuclear—.[\[33\]](#) La figura del gobierno de Estados Unidos más directamente influida por Schelling durante los años sesenta fue John McNaughton, un abogado académico de Harvard que murió en accidente aéreo en julio de 1967. Había trabajado con Schelling en el Plan Marshall en los años cuarenta y, en adelante, siguieron siendo buenos amigos. Cuando McNaughton hablaba de control armamentístico, por ejemplo, revelaba su interés en la idea del «temor recíproco al ataque por sorpresa» y en los «juegos de suma-no-cero» (o suma no nula, según otras terminologías).[\[34\]](#) Se dice que fue él quien remarcó que la crisis de los misiles cubanos demostraba el realismo de la gamificación de Schelling.[\[35\]](#) McNaughton fue una figura clave en el desarrollo de la política estadounidense sobre Vietnam, trabajando estrechamente con el secretario de Defensa Robert McNamara y el consejero de Seguridad Nacional McGeorge Bundy. Uno de sus memorandos fue famoso

porque un colega lo describió como una reducción al absurdo del arte del planificador, mezclando política real con la creencia hiperracionalista en el control por parte del más refinado laboratorio de ideas americano.[36] En un informe de un grupo de trabajo presidido por McNaughton en febrero de 1964,[37] se hacía una sugerencia «puramente Schelling»: tal vez se podría influir en las decisiones de Hanoi mediante una acción denominada «herir pero no destruir».[38] También extraída de las ideas de Schelling era la proposición de que «la decisión de utilizar la fuerza si es necesario, repaldada por un despliegue extensivo y eficaz, y comunicada por todos los medios posibles a nuestros adversarios, es la mejor opción para no tener que utilizar finalmente esa fuerza». El principio básico era que «una libra de amenaza vale como una onza de acción... siempre que no sea un farol».[39]

La principal baza que tenía este grupo en mente (como amenaza contra la insurgencia) era el uso de la fuerza aérea americana. En aquel momento, el gobierno estaba aún intentando evitar el uso de fuerzas terrestres. Pero sin llevar a cabo acciones sobre el terreno no se podían conseguir muchos objetivos valiosos, porque las líneas de suministros eran difíciles de cortar y los ataques masivos aéreos sobre poblaciones civiles se consideraban inaceptables. McNaughton presentó la idea de ataques coactivos aéreos con un propósito político, ataques que él describió como «presión progresiva y conversaciones», de modo que se orquestaran las actividades diplomáticas y la presión gradual militar. Aun cuando Estados Unidos abandonara, era importante demostrar que había intentado «mantener las promesas, ser firme, correr riesgos, que había dejado su sangre en el campo de batalla y que había dañado enormemente al enemigo».[40] McNaughton, por tanto, estaba intentando encontrar modos de dar la impresión de compromiso sin ser verdaderamente decidido, una manera de seguir un camino sin cerrar ningún otro.

A principios de 1965 McNaughton preguntó a Schelling cómo se podría exactamente coaccionar al Norte en aquellas circunstancias tan poco halagüeñas. Según algunos informes, los dos hombres conversaron y discutieron sobre el problema sin llegar a nada en concreto. La cuestión era «qué podría hacer Estados Unidos para obligar al Norte a que dejara de actuar, y cómo podríamos saberlo, y cómo conseguir que no volvieran a hacerlo después de los bombardeos». Kaplan comenta con cierta ironía: «Cuando se trataba de enviar señales de fuerza, infligir daño para hacer que un oponente se comportara y enviara señales de comunicación, o cuando se trataba de tácticas de guerra coercitiva teórica, Tom Schelling hablaba con mucha seguridad y verborrea; pero cuando se enfrentaba a la guerra limitada de la vida real, se quedaba perplejo y no tenía ni idea de por dónde empezar».[41] De hecho, Schelling era muy escéptico sobre el presumible valor de una campaña de bombardeos contra el Norte. Apuntó que la diplomacia que acompañaba los bombardeos era muy floja y confiaba en que hubiera otras comunicaciones privadas con Hanoi de una naturaleza menos ambigua.[42] El razonamiento de Schelling, aunque sugestivo y llamativo, no podía por sí mismo generar estrategias porque la situación tenía tal complejidad que su estructura teórica no podía manejarla.

Los nuevos estrategias civiles tuvieron alguna influencia en las primeras etapas de la política estadounidense en Vietnam, pero la influencia primordial estaba en las preferencias militares americanas. En algunos aspectos, unos y otros procedían del mismo punto de partida: un grupo de técnicas y tácticas apartadas del contexto político. La teoría de la contrainsurgencia, como la teoría de la estrategia nuclear, propició la aparición de un grupo especial de expertos destinados a discutir todo tipo de relaciones especiales militares como si fueran tipos especiales de guerra. Como ya se ha dicho, Mao y Giap nunca consideraron la guerra de guerrillas más

que como expedientes para cuando estaban en una situación de debilidad. No pensaban que pudieran ganar nada con una «guerra de guerrillas»: el éxito en ese nivel les permitiría evolucionar hacia una nueva etapa que se definiría como el combate conocido de ejércitos regulares. Lo que pensaban que era verdaderamente distintivo en su tipo de guerra era la atención que le prestaban a la educación política y a la propaganda.

Vietnam, una guerra para la que los estrategas civiles no estaban preparados y en la que tenían pocas cosas interesantes que decir, marcó el final de la «época dorada» de los estudios estratégicos. Precisamente cuando se había llegado a la convicción de la seguridad de una destrucción mutua en caso de enfrentamiento y se había producido un período de relativa calma que había rebajado las angustias de la Guerra Fría, Vietnam «envenenó el pozo académico».[43] Colin Gray acusó a los civiles («hombres de grandes ideas») de ser unos ingenuos con respecto a la facilidad con la que las teorías podían transferirse al «mundo de acción». Los profetas se habían convertido en cortesanos, viviendo a costa de su capital intelectual. Su «lealtad doble» a las necesidades de los militares que tenían solo en mente los problemas, de una parte, y de otra las teorías «políticamente neutrales» de los profesores, «habían acabado generando tanto unos consejos políticos irrelevantes como una investigación académica muy pobre ».[44] En respuesta a estas críticas, Brodie elogió el compromiso político y defendió al pequeño grupo de estrategas civiles que habían aceptado el encargo de darle sentido al nuevo mundo nuclear, precisamente porque los militares eran incapaces de hacerlo. Aunque había abandonado la RAND en 1966, lamentando «la increíble falta de sentido político» y la ignorancia de la historia diplomática y militar entre los ingenieros y los economistas, al final no tuvo más remedio que aceptar que Vietnam había sido una consecuencia de las tendencias que él mismo había defendido.[45]

[1] Werner Hahlweg, «Clausewitz and Guerrilla Warfare», *Journal of Strategic Studies* 9, núms. 2 y 3 (1986), págs. 127-133. Sebastian Kaempf, «Lost Through Non Translation: Bringing Clausewitz's Writings on "New Wars" Back In», *Small Wars & Insurgencies* 22, núm. 4 (octubre de 2011); págs. 548-573.

[2] Jomini, *The Art of War*, págs. 34-35 (véase cap. 7, n. 5).

[3] Karl Marx, «Revolutionary Spain», 1854; disponible en <http://www.marxists.org/archive/marx/works/1854/revolutionary-spain/ch05.htm>.

[4] Vladimir Lenin, «Guerrilla Warfare», publicado originalmente en PROLETARY núm. 5, 30 de septiembre de 1906; *Lenin Collected Works*, Moscú, Progress Publishers, 1965; vol. II, págs. 213-223, disponible en <http://www.marxists.org/archive/lenin/works/1906/gw/index.htm>.

[5] Leon Trotsky, «Guerrilla-ism and the Regular Army», *The Military Writings of Leon Trotsky*, vol. 2, 1919, disponible en <http://www.marxists.org/archive/trotsky/1919/military/ch08.htm>.

[6] Leon Trotsky, «Do We Need Guerrillas?», *The Military Writings of Leon Trotsky*, vol. 2, 1919, disponible en <http://www.marxists.org/archive/trotsky/1919/military/ch95.htm>.

[7] C. E. Callwell, *Small Wars: Their Theory and Practice*, (1906), Lincoln, University of Nebraska Press, 1996.

[8] T. E. Lawrence, «The Evolution of a Revolt», en Malcolm Brown, ed., *T. E. Lawrence in War & Peace: An Anthology of the Military Writings of Lawrence of Arabia*, Londres, Greenhill Books, 2005; págs. 260-273. El texto se publicó por primera vez en el *Army Quarterly*, en octubre de 1920. Es la base del capítulo 35 de *The Seven Pillars of Wisdom*, Londres, Castle Hill Press, 1997. (Hay algunas ediciones en esp. de *Los siete pilares de la sabiduría*, por ejemplo, en Ediciones B, Barcelona, 2007).

[9] Basil Liddell Hart, *Colonel Lawrence: The Man Behind the Legend*, Nueva York, Dodd, Mead & Co., 1934.

[10] «T. E. Lawrence and Liddell Hart», en Brian Holden Reid, *Studies in British Military Thought: Debates with Fuller & Liddell Hart*, Lincoln, University of Nebraska Press, 1998; págs. 150-167.

[11] Brantly Womack, «From Urban Radical to Rural Revolutionary: Mao from the 1920s to 1937», en Timothy Cheek, ed., *A Critical Introduction to Mao*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010; págs. 61-86.

[12] Jung Chang y Jon Halliday, *Mao: The Unknown Story*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 2005.

[13] Andrew Bingham Kennedy, «Can the Weak Defeat the Strong? Mao's Evolving Approach to Asymmetric Warfare in Yan'an», *China Quarterly* 196 (diciembre de 1936); págs. 884-899.

[14] La mayoría de los textos clave —«Problems of Strategy in China's Revolutionary War» (diciembre de 1936), «Problemas of Strategy in Guerrilla War Against Japan» (mayo de 1938), y «On Protracted War» (mayo de 1938)— se encuentran en *Selected Works of Mao Tse-Tung*, vol. II, «On Guerrilla War» está en el vol. VI. También se pueden encontrar en <http://marxists.org/reference/archive/mao/selected-works/index.htm>.

[15] Mao Tse-Tung, «On Protracted War».

[16] Beatrice Heuser, *Reading Clausewitz*, Londres, Pimlico, 2002; págs. 138-139.

[17]John Shy y Thomas W. Collier, «Revolutionary War», en Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*, pág. 844 (véase cap. 6, n. 2). Sobre la estrategia maoísta, véase también Edward L. Katzenback, Jr. y Gene Z. Hanrahan, «The Revolutionary Strategy of Mao Tse-Tung», *Political Science Quarterly* 70, núm. 3 (septiembre de 1955), págs. 321-340. En «On Protracted War» establece la clásica distinción entre estrategias de desgaste y estrategias de aniquilación, que derivan de Delbrück, pero Mao probablemente lo tomó de Lenin (véase, más adelante, en los apartados «Revisionismo» y «Lenin»).

[18]Mao Tse-Tung, «Problems of Strategy in Guerrilla War Against Japan».

[19]Mao Tse-Tung, «On Protracted War».

[20]Mao Tse-Tung, «On Guerrilla War».

[21]«People's War, People's Army» (1961), en Russell Stetler, ed., *The Military Art of People's War: Selected Writings of General Vo Nguyen Giap*, Nueva York, Monthly Review Press, 1970; págs. 104-106.

[22]Graham Green, *The Quiet American*, Londres, Penguin, 1969; pág. 61. (Hay numerosas ediciones en esp., habitualmente tituladas *El americano imposible*; p. ej. Alianza, Madrid, 1995). La importancia de la crítica contemporánea de Green, respecto de la ingenuidad americana en Vietnam, y los debates que esto suscita aparecen en Frederick Logevall, *Embers of War: The Fall on an Empire and the Making of America's Vietnam*, Nueva York, Random House, 2012. William J. Lederer y Eugene Burdick, *The Ugly American*, Nueva York, Fawcett House, 1958; pág. 233. Hillendale no era el «americano feo» del título. Cecil B. Currey, *Edward Lansdale: The Unquiet American*, Boston, Houghton Mifflin, 1988. Edward G. Lansdale, «Viet Nam: Do We Understand Revolution?», *Foreign Affairs* (octubre de 1964), págs. 75-86. Para una valoración de Lansdale, véase Max Boot, *Invisible Armies: An Epic History of Guerrilla Warfare from Ancient Times to the Present*, Nueva York, W. W. Norton & Co., 2012; págs. 409-414.

[23]Sobre el pensamiento de la contrainsurgencia y su desarrollo durante la administración Kennedy, véase Douglas Blaufarb, *The Counterinsurgency Era: US Doctrine and Performance*, Nueva York, The Free Press, 1977; D. Michael Shafer, *Deadly Paradigms: The Failure of US Counterinsurgency Policy*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1988; y Larry Cable, *Conflict of Myths: The Development of American Counterinsurgency Doctrine and the Vietnam War*, Nueva York, New York University Press, 1986. Aparte de algunos trabajos relativos a las tensiones y conflictos en los estados recién independizados en el tercer mundo, había muy poca obra académica sobre las necesidades de una estrategia de contrainsurgencia antes del presidente Kennedy y antes de que este se apropiara del concepto al principio de su gobierno. Los primeros pasos de la doctrina en el seno de la administración se atribuyen habitualmente a Walt Rostow y Roger Hilsman. Para una aproximación a esta doctrina, véase W. W. Rostow, «Guerrilla Warfare in Underdeveloped Areas», dirigido a los graduados de la US Army Special Warfare School, Fort Bragg, en junio de 1961. Se reimprimió en Marcus Raskin y Bernard Fall, *The Viet-Nam Reader*, Nueva York, Vintage Books, 1965. Véase también Roger Hilsman, *To Move a Nation: The Politics of Foreign Policy in the Administration of John F. Kennedy*, Nueva York, Dell, 1967.

[24]Robert Thompson, *Defeating Communist Insurgency: Experiences in Malaya and Vietnam*, Londres, Chatto & Windus, 1966.

[25]Boot, *Invisible Armies*, págs. 386-387.

[26] David Galula, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice*, Wesport CT, Praeger, 1964.

[27] Gregor Mathias, *Galula in Algeria: Counterinsurgency Practice versus Theory*, Santa Barbara CA, Praeger Security International, 2011.

[28] M. L. R. Smith, «Guerrillas in the Mist: Reassessing Strategy and Low Intensity Warfare», en *Review of International Studies* 29, núm. 1 (2003); págs. 19-37. Alistair Horne, *A Savage War of Peace: Algeria, 1954-1962*, Londres, Macmillan, 1977; págs. 480-504.

[29] Charles Maechling, Jr., «Insurgency and Counterinsurgency: The Role of Strategic Theory», *Parameters* 14, núm. 3 (otoño de 1984), pág. 34. Shafer, *Deadly Paradigms*, pág. 113.

[30] Paul Kattenburg, *The Vietnam Trauma in America Foreign Policy, 1945-1975*, New Brunswick NJ, Transaction Books, 1980; págs 111-112.

[31] Blaufarb, *The Counterinsurgency Era*, págs. 62-66.

[32] Jeffery H. Michaels, «Managing Global Counterinsurgency: The Special Group (CI) 1962-1966», *Journal of Strategic Studies* 35, núm. 1 (2012); págs. 33-61.

[33] Véase, por ejemplo, Alexander George *et al.*, *The Limits of Coercive Diplomacy*, Boston, Little Brown, 1971. John Gaddis, *Strategies of Containment: A Critical Appraisal of Post War American Security Policy*, Nueva York, Oxford University Press, 1982; pág. 243.

[34] Véase en concreto un discurso en la Universidad de Michigan, Ann Arbor, 19 de diciembre de 1962, tratada ampliamente en William Kaufmann, *The McNamara Strategy*, Nueva York, Harper & Row, 1964; págs. 138-147.

[35] Schelling apuntó que la respuesta fue que «los juegos de Schelling demuestran hasta qué punto la crisis de Cuba es irreal». Ghamari-Tabrizi, 213 (véase cap. 12, n. 10).

[36] William Bundy, citado en William Conrad Gibbons, *The US Government and the Vietnam War*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1986; vol. II, pág. 349.

[37] *The Pentagon Papers, Senator Gravel Edition: The Defense Department History of the US Decision-Making on Vietnam*, vol. 3, Boston, Beacon Press, 1971; pág. 212.

[38] Gibbons, *The US Government and the Vietnam War*, pág. 254.

[39] *Ibíd.*, págs. 256-259. Véase el capítulo 4 de *Arms and Influence*.

[40] Véase Freedman, *Kennedy's Wars* (véase cap. 13, n. 48).

[41] Fred Kaplan, *The Wizards of Armageddon*, Nueva York, Simon and Schuster, 1983; págs. 332-336.

[42] *Arms and Influence*, págs. vii, 84, 85, 166, 171-172. Dado este análisis, en «Coercive Air Power in the Vietnam War», es injusto suponer que Schelling habría abogado solo por ataques contra objetivos civiles como parte de la operación «Rolling Thunder».

[43] Richard Betts, «Should Strategic Studies Survive?», *World Politics* 50, núm. 1 (octubre de 1997); pág. 16.

[44] Colin Gray, «What RAND Hath Wrought», en *Foreign Policy* 4 (otoño de 1971), págs. 111-129; véase también Stephen Peter Rosen, «Vietnam and the American Theory of Limited War», *International Security* 7, núm. 2 (otoño de 1982), págs. 83-113.

[45] Zellen, *State of Doom*, págs. 196-197 (véase cap. 12, núm. 5); Bernard Brodie, «Why Were We So (Strategically) Wrong», *Foreign Policy* 4 (otoño de 1971), págs. 151-162.

15. OBSERVACIÓN Y ORIENTACIÓN

La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido antes de la derrota.

Sun Tzu

Con poco más que decir sobre la estrategia nuclear y tras haberse convertido Vietnam en una experiencia tan desagradable, los estrategas civiles de Estados Unidos se retiraron del campo de batalla. Los laboratorios de ideas comenzaron a ocuparse cada vez más de temas recurrentes de política y de otras materias más técnicas. Los civiles nunca habían tenido mucho que decir sobre las cuestiones clásicas de la guerra clásica, aunque naturalmente esta era una materia propia de los militares profesionales. La guerra tradicional era la única materia que se había dejado relativamente incólume en la literatura estratégica de los años cincuenta y sesenta, debido a la preocupación por otras áreas menos convencionales y que lo había invadido todo: la guerra nuclear y la guerra de guerrillas.

Una excepción fue un general retirado francés, André Beaufre. Mientras la tendencia en Estados Unidos era volver a llevar la estrategia a ámbitos técnicos y prácticos, la visión de Beaufre era más amplia y filosófica. Esto se reflejaba en su definición de estrategia como «el arte de la dialéctica de dos voluntades opuestas que utilizan la fuerza para resolver su disputa».[1] Así se situaba la estrategia al más alto nivel político, asumiendo que no se trataba

solo de un choque de armas, sino de una actividad donde estaban implicados *todos* los elementos del poder. La estrategia aparecía como la suprema función del estado, exigiendo decisiones entre diferentes formas de poder y su empleo coordinado para confirmar que sus efectos eran los mejores posibles. El éxito podía conseguirse por otros medios que no fueran la fuerza física. El objetivo era que la voluntad del enemigo empezara o continuara una lucha. Los efectos psicológicos eran, por tanto, decisivos.

La dialéctica de Beaufre estaba compuesta por tres partes interconectadas: la nuclear, la convencional y la guerra fría. Como amigo de Liddell Hart, Beaufre recuperó las posibilidades de una acción indirecta pero le dio un marco más amplio, considerando las acciones de un modo distinto al empleado por los militares. Así pues, tenía una visión tradicional de la guerra convencional, como un hecho destinado a la victoria, pero también daba por sentado que en la «era de la disuasión nuclear» todo eso tenía bastante poco interés. Por el contrario, la guerra fría le resultaba muy intrigante, porque era un fenómeno nuevo y aparentemente duradero. Estaba llevando el conflicto a todas las áreas, incluidas la económica y la cultural, donde las dos partes podían encontrarse y enfrentarse. En este sentido, levantar el descontento en las colonias o hacer llamamientos humanitarios podía ser parte de la misma estrategia. El riesgo de esta formulación era que todos los acontecimientos — incluso aquellos que podían tener otras causas completamente distintas— se explicaban por esta peculiar «dialéctica de las voluntades opuestas».

Los especialistas americanos consideraron que la investigación de Beaufre, con su tendencia filosófica, con sus influencias cartesianas y hegelianas, resultaba difícil de seguir. Bernard Brodie, con su pragmatismo y su visión de la estrategia como «la búsqueda del éxito en ciertos tipos de empresas competitivas», se reconocía bastante desconcertado con respecto a lo que podía querer decir

Beaufre. A Brodie también le pareció que resultaba difícil asumir el desprecio de Beaufre por la historia militar y su desinterés por la recopilación de datos técnicos, que él consideraba una distracción. Todo ello iba contra el «consenso general de que la atención a la tecnología y a otros avances y cambios es una exigencia decisiva para cualquier estrategia».[2]

La reacción de Brodie contra Beaufre puede contribuir a explicar la limitada atención que tuvieron las aportaciones de James Wylie. Wylie era un almirante americano que escribió una guía corta pero muy lúcida sobre estrategia contemporánea en los años sesenta. Su visión se comparó en su momento con la de Beaufre.[3] La *Military Strategy* de James Wylie sigue teniendo algún seguidor, pero su impacto fue siempre marginal.[4] Wylie comenzó planteando sus ideas a principios de los cincuenta, en parte como reflexiones sobre sus experiencias en la Segunda Guerra Mundial. Trabajó concertadamente con otro almirante, Henry Eccles, cuyas ideas iban más o menos por el mismo camino. Ambos planteaban cuestiones de *poder* en el fondo de sus análisis. Ambos se preguntaban qué podía significar eso en términos de una capacidad para hacerse con el «control». Como oficiales navales en la tradición de Mahan, creían que el control era el objetivo de toda estrategia.

Henry E. Eccles, almirante y profesor, reconocía que el tema del control iba más allá de la pura esfera militar y que se encontraba tanto dentro como fuera. Las fuentes más evidentes del poder que tenía que ejercitarse en el interior incluían no solo a los políticos y al pueblo, sino también la logística y las bases industriales. Las fuentes externas no solo eran los adversarios, también los aliados y los neutrales, donde resultaba incluso más difícil mantener el control.[5] En estas circunstancias, el control podía obviamente no ser absoluto, y tenía que considerarse como una cuestión de grados. Wylie entendía la estrategia como una cuestión de fines y medios; era «un propósito al tiempo que las medidas para alcanzarlo». Y entendía la

guerra en términos de modelos de actividad competitivos, en el cual una parte obtendría ventaja al imponer su modelo al enemigo. Esto no requería una verdadera batalla real. Podía funcionar mediante muestras de fuerza coercitiva, que podía ir progresivamente coartando al enemigo.

La principal originalidad de Wylie, se dice, residía en la distinción entre dos tipos de estrategia. La idea inicial la propuso en un artículo el historiador germano-americano Herbert Rosinski en 1951, donde distinguía entre estrategias «direccionales» y estrategias «acumulativas». Rosinski desde luego era consciente de la herencia de Delbrück y puede que pensara en realidad en una puesta al día de la distinción entre las guerras de aniquilación y de desgaste. Wylie desarrolló sus ideas en un artículo de 1952. «No hizo ningún ruido en su momento», se lamentaba, «y ha permanecido en el cajón desde entonces».[6] Lo intentó después con un libro. La distinción que proponía era entre una estrategia lineal y secuencial, tendiendo hacia la ofensiva, y una estrategia acumulativa. Una estrategia secuencial o direccional implicaría una evolución en distintos pasos discretos, cada uno dependiente del anterior, y que en conjunto condujeran al resultado final (y positivo) de la guerra. Esto ofrecía la posibilidad de forzar al enemigo a asumir una conclusión satisfactoria, pero también requería una capacidad para planificar y prever el curso de un conflicto. El riesgo, del cual Wylie era perfectamente consciente, era que una vez que un paso se torcía definitivamente, el resto de la secuencia debía seguir un camino diferente, probablemente para conducir a resultados menos satisfactorios que el inicialmente previsto. Por el contrario, la estrategia acumulativa era más defensiva. Implicaba «la acumulación menos perceptible de pequeños objetivos que se apilan uno sobre otro hasta que en un momento dado la gran masa de acciones acumuladas puede ser lo suficientemente importante como para resultar decisiva». Esas mínimas acciones no tienen por qué ser

interdependientes; así, un resultado negativo en un área no tiene que poner todo el trabajo en peligro. Esta estrategia podía contrarrestar una estrategia secuencial del contrario, eliminando la iniciativa enemiga, pero tal vez no ofrecería un resultado rápido y decisivo. En la práctica, Wylie no consideraba que estas dos acciones fueran exclusivas. Veía la estrategia acumulativa como una acción que podía compensar el desastre de un plan más ambicioso que hubiera salido mal.^[7]

Aunque esta distinción era potencialmente más rica que otras que fueron más llamativas en el debate estratégico de Estados Unidos, no es difícil explicar la limitada influencia que tuvo Wylie. Los conceptos eran abstractos y no parecían especialmente dirigidos a las preocupaciones de los años sesenta. Solo bien entrados los años setenta volvió a plantearse el tema de la guerra convencional. Para entonces, las cuestiones clásicas estaban ya maduras para una profunda reinterpretación. La guerra regular o convencional era todavía un ámbito donde se empleaban grandes cantidades de dinero y esfuerzo, y las nuevas tecnologías estaban empezando a cuestionar la doctrina establecida.

El punto de partida del nuevo interés estratégico era uno de los elementos esenciales e icónicos de la guerra contemporánea: el combate aéreo. El combate aéreo combinaba la caza y el abatimiento con una avanzada tecnología. El coronel John Boyd, un piloto de caza americano con experiencia en la guerra de Corea, escribió el manual definitivo sobre el tema. Lo planteó como una fórmula que tuvo una considerable influencia en su momento. Boyd comenzaba con la premisa de que la fuerza aérea estadounidense se había preocupado en exceso de la velocidad. Esto se hizo evidente durante las primeras etapas de la guerra aérea en Vietnam, cuando los MiGs soviéticos, aparentemente obsoletos, vencían en los combates aéreos gracias a su mayor maniobrabilidad. Después de un profundo análisis comparativo de los aviones, Boyd concluyó que

la cualidad clave no era la velocidad, sino la maniobrabilidad. En una serie de movimientos durante el curso de un combate aéreo, el caza que tuviera más capacidad de reacción sería capaz de ponerse a cola del enemigo, dispuesto para abatirlo.

El bucle «OODA»

Boyd resumió esta teoría de combates aéreos en su modelo de teoría estratégica, conocida como «el bucle OODA». OODA significa: observación, orientación, decisión y acción. La secuencia comenzaba con la observación, cuando se recopilaban todos los datos concernientes al contexto. Todo esto se analizaba en la etapa de orientación, que conducía luego a una decisión y luego a la ejecución de una acción. El bucle se complicó más a medida que se desarrollaba, sobre todo cuando Boyd comenzó a darse cuenta de la gran influencia de la orientación. Se denominaba bucle o rizo (*loop*) porque la acción influía y modificaba el contexto o el ambiente, y el proceso se repetía varias veces. Idealmente, la mejora progresiva de la orientación y de la acción resultante se resolvería en un análisis más preciso y concreto de la realidad. Para el piloto de caza, esto remarcaba la importancia de ejecutar el bucle a una velocidad mayor que el oponente. A Boyd le pareció que se podía aplicar el bucle OODA a cualquier situación en la que fuera necesario mantener o conseguir la iniciativa. El objetivo era siempre desorientar al oponente, que sería incapaz de comprender una situación que se desarrollaba a más velocidad de la que era capaz de asimilar y que no era capaz de prever, y que acontecía de un modo que lo paralizaba y lo sometía a una total indecisión.

Al final se escribieron algunos libros para explicar, y en algunos casos para aplicar, las teorías de Boyd. Él nunca escribió personalmente un libro sobre el tema. Sus ideas básicas se

encuentran en varios centenares de diapositivas tituladas *Discourse on Winning & Losing (Discurso sobre ganar y perder)*[8] Esas diapositivas eran el soporte visual de las charlas que dio durante casi dos décadas ante distintos auditorios, incluidos los de figuras prominentes del *establishment* de Defensa americano. Su impacto tuvo más fortuna porque sus ideas fueron difundidas por acólitos entusiastas que compartían el compromiso de Boyd con un análisis muy rígido de coste / beneficio y una amplia visión estratégica, así como su desdén por los burócratas y militares de carrera, quienes por definición carecían de ambas cosas: no tenían ni capacidad de análisis ni visión estratégica. Además, al menos a primera vista, el bucle OODA poseía una convincente sencillez y al mismo tiempo sostenía la complejidad de las teorías de Boyd. Después de retirarse de la fuerza aérea, el autodidacta Boyd estudió ampliamente la materia y evolucionó desde sus fundamentos aeronáuticos a la teoría matemática, la historia y las ciencias sociales.

Sus lecturas posteriores reforzaron sus opiniones y puntos de vista sobre la dificultad de mantener la iniciativa. El enemigo podía ser capaz de moverse más rápido de lo que uno creía; las observaciones podían resultar más confusas que clarificadoras. En un documento notable estudiaba la obra de los matemáticos Kurt Gödel y Werner Heisenberg para demostrar el gran riesgo de la desorientación cuando se trata de hacer coincidir las observaciones con las ideas preconcebidas.[9] Luego utilizaba la segunda ley de la termodinámica para explicar que los sistemas cerrados conducen a incrementos de entropía, es decir, confusión interna y desorden. Boyd estaba demostrando que en vez de buscar «leyes» para hacerlas coincidir con las que había propuesto la física newtoniana, era más interesante y necesario dar coherencia a las nuevas formas teóricas que ponían en duda los conceptos de sistemas que tendían al equilibrio y que, bien al contrario, apuntaban al caos. La conclusión básica era la necesidad de «negar al adversario la

posibilidad de descubrir o intuir modelos que se ajusten a nuestra actividad o nuestros modos de vida». [\[10\]](#)

Dado que los seres humanos deben afrontar una realidad constantemente cambiante, es necesario poner en cuestión las rigideces en el modo de pensar. Inmediatamente después, las nuevas ideas se tornarían rígidas a su vez y habrá que cuestionarlas de nuevo y superarlas. El aspecto más importante y duradero del trabajo de Boyd radica en el hecho de haber puesto el foco en la necesidad de quebrar la toma de decisiones del enemigo, promoviendo el desconcierto y la confusión. Bajo su influencia, las nociones establecidas de mando y control se enmendaron para analizar cómo se recopilaba la información, cómo se interpretaba y cómo se comunicaba. Cuando Boyd murió, en 1997, la revolución en la información y en las tecnologías de la comunicación estaba ya en marcha. Boyd había fijado las condiciones para su explotación militar.

Boyd había estudiado profundamente la literatura científica de su época y la había utilizado para desarrollar teorías que empleaban proposiciones sencillas con el fin de explicar fenómenos complejos. A partir de eso extrajo una terminología y un modelo de análisis para describir el tipo de conflictos que le interesaban. De los estudios cibernéticos de Norbert Wiener a las complejas teorías de Murray Gell-Mann salieron algunos temas centrales sobre la interacción de las partes en el seno de los sistemas, las adaptaciones a los contextos cambiantes y las consecuencias que parecían indeterminadas pero que podían explicarse perfectamente. Las conclusiones que los estrategas prácticos podían extraer de estas teorías difícilmente podrían hacer justicia a la elegancia de las originales, y podían conducir a la sospecha de que el principal objetivo era desarrollar un lenguaje llamativo sobre asuntos que ya eran bien conocidos. Muchos de los temas tratados ya estaban presentes, por ejemplo, en los escritos de Schelling. La contribución

más importante subrayaba la importancia de considerar a los actores individuales como parte de sistemas complejos, de modo que siempre debían considerarse en relación con el contexto, que se adaptaba a ellos del mismo modo que ellos se adaptaban al contexto. Los problemas surgían con la incapacidad para la adaptación.

«La teoría del caos» explicaba que los sistemas en los que se supone que causa y efecto eran conocidos, y en los que los cálculos estratégicos podían darse por hechos y considerarse fiables, podían, sin embargo, desarrollarse como sistemas desordenados marcados por efectos aparentemente aleatorios. Esta subrayaba el hecho de que las microcausas podían tener macroefectos inesperados, y que las condiciones iniciales determinaban consecuencias posteriores, incluso aunque las interacciones dinámicas resultantes sugirieran que no se podían predecir. Los efectos siempre tienen causas, aunque desconozcamos los procesos. Una conclusión básica era que los errores a corto plazo podrían ser difíciles de revertir a largo plazo.[\[11\]](#)

Esto ponía en cuestión la presunción generalizada y subyacente de que la planificación y las organizaciones burocráticas estaban regidas por la racionalidad. Todos aquellos que buscaban la estabilidad y la regularidad podían tener que enfrentarse, de pronto, a todo lo contrario. Si los efectos eran inciertos, sobre todo en escenarios complejos y en conflictos de larga duración, ¿cómo podía un estratega responsable hacer cálculos y pensar teniendo en cuenta las consecuencias de las acciones? A las «leyes» sociológicas de las consecuencias imprevistas y las expectativas autocumplidas había que añadir los conceptos cibernéticos de bucles de retroalimentación y los desarrollos no lineales. Si los *inputs* y los *outputs* eran proporcionales, entonces las variables podían planificarse en una línea recta, como en una ecuación lineal, pero en las ecuaciones no lineales no se podía establecer ninguna planificación porque las

relaciones eran complejas y los resultados serían completamente desproporcionados respecto de las causas.[\[12\]](#)

La primera idea que debería extraerse de todo esto era que cualquier estrategia estaba condenada al fracaso. La segunda era que el proceso solo podía ser controlado verdaderamente durante sus primeras etapas, de modo que la mejor opción era concentrarse en tomar ventaja precisamente al principio. Esto estaba bien si el conflicto podía concluirse pronto, pero una vez que las primeras etapas hubieran quedado atrás, lo más seguro era que la situación se descontrolara por completo. Había suficientes pruebas históricas para apoyar esta proposición; por ejemplo, el fallo del Schlieffen Plan.

Desgaste y maniobra

Los escritos de Boyd obligaron a evaluar las estrategias en función de su capacidad para causar incertidumbre y confusión en la mente del enemigo. Esto se podía lograr socavando su deseo de luchar («guerra psicológica para hundir la moral del enemigo»), promoviendo una percepción distorsionada de la realidad, bien mediante engaños o ataques sobre los medios de comunicación («guerra mental»), o aprovechando la ventaja obtenida para atacar las instalaciones y fábricas militares para que el enemigo no pudiera sobrevivir («guerra física»)[\[13\]](#) Las prescripciones que se derivaban del análisis de la primera estrategia eran en su mayor parte una extensión de los clásicos posnapoleónicos y de Fuller y Liddell Hart.

Uno de los ejemplos clave de Boyd fue la batalla de Francia de 1940, que dio lugar a la «mentalidad-Blitzkrieg vs mentalidad-Línea Maginot». La paralización de la toma de decisiones de los franceses aconteció cuando los alemanes averiguaron cómo operar con sus bucles OODA.[\[14\]](#) Una de las claves del éxito alemán había sido la

capacidad para delegar. Los mandos tácticos pudieron llevar a cabo la misión a su manera. Esto dependía de un acuerdo tácito con respecto a lo que debía hacerse. Boyd distinguía entre la guerra de desgaste, centrada en el ámbito físico y utilizando el fuego como fuerza destructiva, y la guerra de maniobras, centrada en el ámbito mental, donde el objetivo era generar «sorpresa y conmoción» mediante el uso de la ambigüedad, la movilidad y el engaño. El Blitzkrieg también tuvo graves efectos en el plano moral, y Boyd lo relacionó con la amenaza y la incertidumbre.

El ejemplo no fue escogido al azar. Formaba parte de un importante debate que empezaba a plantarse sobre el futuro de la política militar estadounidense. El escenario de los años setenta mostraba una situación en la que las fuerzas armadas de Estados Unidos aún estaban lamiéndose las heridas de Vietnam y evaluando las implicaciones de contar con un ejército casi totalmente voluntario. Los generales creían que podrían reconstruir el ejército centrándose en la prioritaria tarea de asegurar el frente central de la OTAN. Esto tenía la ventaja añadida de regresar a la zona de confort de los preparativos para una guerra total clásica y alejarse así del problema de las insurgencias. Además, desde los años sesenta los estrategas políticos venían señalando un deseo general de reducir la dependencia de la disuasión nuclear, porque implicaba cada vez más amenazas insoportables. En ese sentido, las últimas fases de la guerra de Vietnam y de la guerra árabe-israelí de 1973 habían indicado que podía haber nuevas posibilidades estratégicas: principalmente, tecnologías que permitían que las municiones convencionales se lanzaran con una extraordinaria precisión, lo cual permitiría repensar la doctrina de la guerra terrestre. Al mismo tiempo había preocupaciones que el «problema europeo» había intensificado: se suponía que el Pacto de Varsovia aún gozaba de una superioridad numérica sustancial, pero también había

modernizado su doctrina y se había reforzado mientras los americanos estaban ocupados en Vietnam.

El resentimiento contra la dirección de McNamara en el Pentágono todavía era intenso, y se reflejaba en buena parte de la literatura crítica de la época. Se le acusaba de haber encarnado la implantación forzosa de las prácticas conformistas y de la cultura cobardica de las grandes corporaciones en una disciplina que realmente solo debería tener en cuenta las virtudes y el honor del soldado y la rebeldía inteligente. Esto no era más que otra versión del lamento romántico contra la burocratización y el racionalismo científico, aunque las modas en el pensamiento científico sobre la complejidad de los sistemas favorecieron la opinión de que eran los racionalistas los que ahora estaban siendo superados. Aquello también hizo tambalear a la élite militar predispuesta a la cultura corporativista. Detrás de un escritorio y lejos de los escenarios de los verdaderos conflictos, estaban tan orgullosos de sus títulos académicos en administración de empresas y economía, y se mostraban desdeñosos con los modos tradicionales de la estrategia militar.

Los primeros frutos de la puesta al día doctrinal del ejército tras el desastre de Vietnam se dieron en 1976 con la publicación de *Field Manual 100-5: Operations (Manual de campo 100-5: operaciones)*, el principal manual doctrinal del ejército.^[15] El manual analizaba la capacidad letal de las armas modernas, estudiaba todas las formas de fuego ofensivo —tierra y aire— para emplear en un proceso combinado con el fin de generar una «defensa activa». Era una visión tradicional, basada en el uso de los equipos más avanzados y de la instrucción profesional para desarrollar una fuerza capaz de mantener las líneas contra una ofensiva determinada e infligir un daño irreparable en el enemigo hasta que estuvieran tan débiles que no pudieran resistir un contraataque.

No transcurrió mucho tiempo antes de que este manual fuera sometido a una feroz crítica. Se trataba de ver cómo podía reformularse todo el *establishment* militar y de cómo repensar el laberíntico frente central de la OTAN. La crítica, desde luego, no se originó en el seno del *establishment* militar, sino en un grupo de especialistas civiles en defensa, aunque muchos tenían un pasado militar y estaban influenciados por Boyd. Al frente del ataque crítico estaba William Lind, un conservador recalcitrante (aunque estaba trabajando como consejero legislativo para un senador demócrata). La dicotomía de Boyd entre la guerra de desgaste y la guerra de maniobras rápidas, utilizando la analogía de la Línea Maginot frente al veloz Blitzkrieg, fue rescatada con entusiasmo por Lind, que tenía pasión por los métodos de combate de los alemanes. Frente al desgaste, que tenía el objetivo de matar a las tropas enemigas o destruir sus equipos de combate, la alternativa basada en el Blitzkrieg (o maniobra rápida) tenía como «objetivo primario» «quebrar la moral y la voluntad de los mandos enemigos» mediante la activación de inesperadas y contundentes operaciones o situaciones estratégicas.[\[16\]](#)

En el plazo de cinco años los reformistas habían ganado la controversia al parecer, con la adopción de la doctrina de la batalla tierra-aire de 1982 y un manual de campo revisado. Este manual del ejército estaba pensado desde el comienzo para fijar principios generales de cara a cualquier guerra, y no solo una que tuviera lugar en Europa. El campo de batalla iba a contemplarse en toda su amplitud, y los atributos críticos de las operaciones exitosas fueron definidos mediante términos como «iniciativa, profundidad, agilidad y sincronización».[\[17\]](#) Para el *Field Manual 100-5*, revisado, la maniobrabilidad era el elemento dinámico del combate, que permitía la concentración de fuerzas para favorecer la sorpresa, el choque psicológico, el posicionamiento y el impulso para capacitar a unas fuerzas menores a vencer a otras mayores. Se definía como «el

empleo de fuerzas a través de un movimiento respaldado por fuego para conseguir una posición ventajosa», desde la cual se pudiera destruir o amenazar con destruir al enemigo. El objetivo era moverse rápido, buscar defensas, aprovechar los éxitos, llevar la batalla hasta la retaguardia del enemigo.[18] El espíritu del manual era ofensivo, y estaba en línea con la determinación de Boyd de aplicar el bucle OODA:

El propósito principal de todo enfrentamiento con el enemigo es maniatarlo o impedir que pueda actuar libremente. Para conseguir esto, debemos tomar decisiones y actuar más rápidamente que el enemigo, para desorganizar sus fuerzas y para desequilibrarlos.[19]

En 1986 se redactó el *Field Manual 90-8 Counterguerrilla Operations (Manual de Campo 90-8 Operaciones Contra guerrilla)*, que trataba de las acciones que deberían llevarse a cabo contra fuerzas armadas antigubernamentales. En él se decía que «el concepto básico de la doctrina batalla tierra-aire podía aplicarse también a la lucha contra guerrillera».[20] En 1989, los marines publicaron el FMFM-1, donde se insistía en que su doctrina estaba basada en la «guerra de alta maniobrabilidad», que podía proporcionar los medios para derrotar a «un enemigo físicamente superior» mediante operaciones que dejaran al enemigo «incapaz de resistir tras haber destrozado su moral y su cohesión física».[21]

Operatividad

La «maniobrabilidad» o movilidad desplazó el concepto de «desgaste» con sorprendente rapidez. Todo ello tenía lugar en el contexto de la Guerra Fría, en donde al enemigo se le conocía bien y era importante, y el problema que había que solucionar era la

disuasión y, si era necesario, resistir una agresión en la frontera interior de Alemania. El foco, por tanto, volvía a estar en el tema clásico: la gran confrontación de potencias con grandes ejércitos en el centro de Europa. Se trataba de una confrontación que se podía estudiar en los textos clásicos de la estrategia militar, puestos al día para la era de la información.

Edward Luttwak, un matemático rumano con una perspicacia especial para la argumentación crítica, sintetizó las varias vías de pensamiento crítico relativo a la política militar de Estados Unidos en una serie de artículos y libros. Ponía en tela de juicio las abotargadas estructuras de mando del Departamento de Defensa y su fascinación con la compra de armas a expensas del pensamiento estratégico. [22] La estrategia militar, apuntaba, exigía distintos caminos de pensamiento a los que se emplean en la vida civil normal. La interacción entre fuerzas opuestas significaba que la guerra era un territorio «constituido con una lógica paradójica propia, que se enfrenta a la lógica lineal ordinaria mediante la cual nos desenvolvemos en otras esferas de la vida». Esta lógica normal se violaba «porque a veces se producía la unión de opuestos e incluso la inversión de elementos similares». Como resultado, la conducta paradójica tendía a ser recompensada mientras que la acción lógica y recta resultaba condenada, «produciendo resultados irónicos si no letalmente suicidas». [23] Aquellos que sabían cómo manejar la gran burocracia civil presidiendo las fuerzas armadas no podían, por tanto, comprender la estrategia, porque la estrategia implicaba un modo completamente distinto de pensar. Buscarían soluciones estandarizadas, incapaces de comprender lo mucho que facilitaban la tarea al enemigo. Luttwak también dijo que aunque los líderes nacionales pudieran asumir de alguna manera ese giro necesario en el modo de pensar, puede que no se atrevieran a ponerlo en marcha a menos que convencieran a sus electores y colegas. Cualquier desviación de las «convenciones de sentido común del tiempo y

lugar» pondría en peligro la autoridad.[24] El modelo de planificación lineal, que Robert McNamara había implantado en el Pentágono, era defectuoso precisamente porque no podía prever nada y por eso era más probable que las consecuencias fueran perversas. Esto condujo a Luttwak a defender la necesidad de la confusión o al menos un pensamiento alejado de la coherencia convencional, porque «solo las políticas que parecen contradictorias pueden evitar la derrota que impone la lógica en tiempos de guerra». Luttwak exageró este punto: la guerra no exigía una lógica diferente, solo el reconocimiento de un *contexto* diferente, uno en el que podía tener sentido seguir un camino distinto al que se seguía en tiempos de paz.[25]

Luttwak centró su atención en la importancia de lo que él identificó con el «nivel operativo». Este aspecto había quedado descuidado, y con él las tradiciones clásicas de las guerras europeas. Jomini, Liddell Hart y John Boyd se habían referido a este nivel como el de las «grandes tácticas». Jomini las describía como «la maniobrabilidad de un ejército en el campo de batalla, y las diferentes formaciones de las tropas para iniciar el ataque». Luttwak creía que el nivel operativo era la esfera crítica de los mandos en el campo de batalla y por esa razón deploraba su ausencia en el pensamiento militar americano contemporáneo. Era en ese nivel donde «evolucionaba o se aprovechaba la planificación de la guerra, en el *blitzkrieg* o la defensa activa». Los americanos habían descuidado este aspecto por culpa de su dependencia del «estilo de guerra de desgaste».[26]

La idea de un nivel operativo en la guerra como una «zona libre de políticos» donde los mandos pudieran demostrar sus conocimientos para controlar grandes ejércitos en amplias zonas y en una serie de complejos movimientos frente al enemigo era una herencia de Von Moltke. Era una cuestión que tenía su importancia, debido a su preeminencia en el pensamiento militar soviético. Desde

la formación de la Unión Soviética, sus líderes militares habían estado enfangados en debates teóricos sobre el «nivel operativo» como una etapa intermedia entre la táctica y la estrategia, y cuyas decisiones debían tomarse cuando se enfrentaran a la elección entre la aniquilación total o a un enfrentamiento de desgaste más defensivo. En el torbellino de la Segunda Guerra Mundial, el mariscal Mijail Tujachevski —al considerar el impacto de la motorización y las fuerzas aéreas— había acabado diciendo que era firmemente favorable a las fuerzas masivas y mecanizadas, capaces de desarrollar amplias operaciones en una guerra de aniquilación. Sus contrarios fueron castigados no solo por plantear una estrategia menos osada, sino por mantener otra teoría, lo cual era mucho más peligroso. Aquello contribuyó a sellar el destino de muchos purgados por Stalin, aunque ello no evitó que Tujachevski tuviera al final el mismo destino. Después de la guerra, el foco inicial soviético se había centrado en el impacto de las armas termonucleares, que obligaban a reducir los ejércitos convencionales, pero a finales de los sesenta las cifras volvieron a aumentar de nuevo. Pensando que las posibilidades de victoria en una guerra rápida, antes de que los americanos pudieran cruzar el Atlántico hacia Europa, el estado mayor hizo hincapié en la importancia de ser capaces de desarrollar maniobras en el territorio de la OTAN con una movilización mínima previa, con la máxima sorpresa y con fuerzas combinadas. Esta idea, que reflejaba las doctrinas militares del Pacto de Varsovia, fue otra razón para que los países de la OTAN, liderados por Estados Unidos, se pusieran en alerta y llegaran a acuerdos inmediatos. [\[27\]](#)

Luttwak favorecía la idea de que el desgaste —basado en el fuego— y la maniobrabilidad —basada en el movimiento— eran casi polos opuestos. La guerra de desgaste se presentaba no tanto como una respuesta pobre a una situación difícil y apurada, sino más bien como una elección deliberada que reflejaba un pensamiento y una idea táctica concreta. Para Luttwak aquello implicaba una

«exagerada dependencia de la capacidad de fuego en detrimento de la maniobrabilidad y la flexibilidad». Este modelo, tal y como reconoció, tenía el «gran atractivo de la predictibilidad y de una relativa sencillez funcional». Todo el esfuerzo militar podía estar destinado a atacar distintos objetivos de un modo sistemático.

Esta teoría suponía que, a pesar de su engañosa aura, la guerra podía «governarse mediante una lógica análoga a la de la microeconomía». La «conducta de la guerra a todos los niveles» sería «análoga a la dirección de una empresa industrial donde debe maximizarse el beneficio». Al final, unos recursos mayores deberían ganar, aunque dichos recursos se aplicaran rutinariamente y con tácticas y procedimientos repetitivos. Cuanto más se invierte, mayores son los beneficios. Los costes se estimarían en virtud de la necesidad de absorber el desgaste infligido por el enemigo y los cálculos deberían tener en cuenta si el enemigo iba a ser capaz de atraerse a un aliado para conseguir un cierto desequilibrio de fuerzas. Frente a esta linealidad abstrusa, metódica y burocrática, Luttwak promovía la intuición imaginativa y la confusión operativa. Contra la «ciencia» del desgaste, buscaba el «arte» de la maniobrabilidad.[\[28\]](#) La guerra de maniobrabilidad pretendía superar las fortalezas del enemigo y atacar sus debilidades. Era, a juicio de Luttwak, casi un expediente obligatorio para el bando con menos recursos.

Al plantear el tema en estos términos, Boyd, Luttwak y sus contemporáneos estaban exigiendo un regreso a los modelos militares clásicos de la era moderna, pero con un giro posmoderno resultante de su elevada sensibilidad hacia la psicología y los procesos cognitivos. Sobre los temas esenciales de estrategia militar, los clásicos ofrecían menos claridad de la que a menudo se les suponía, y por eso el resultado final no consistió más que en adecuar la espesa teorización de los viejos tiempos para una nueva audiencia.

El punto de partida era inevitablemente Clausewitz. Pero como era bien sabido, *De la guerra* no era un trabajo acabado y Clausewitz estaba precisamente revisando sus ideas cuando murió. La ambigüedad de la obra había afectado a todos aquellos que la habían tomado como punto de partida, y posteriormente las distorsiones habían aumentado con figuras como Delbrück y luego Liddell Hart, que apostillaban lo que ellos creían que Clausewitz había dicho. Las complicaciones del lenguaje y de las traducciones naturalmente añadieron más confusión, lo cual significaba que el regreso a los clásicos no era más que una llamada a grandes debates sobre lo que realmente significaban los clásicos: como si eso pudiera ayudar a resolver la confusión conceptual que se estaba desatando con el intento de aplicar aquellas viejas ideas a problemas contemporáneos. Mientras todos estos debates iban cobrando fuerza, se publicó una nueva e importante traducción de Clausewitz, a cargo de Peter Paret y Michael Howard, y también se publicó una edición inglesa de Delbrück por primera vez. [29]

Detrás de todo esto se ocultaba el gran debate, que era si había una alternativa a una batalla a gran escala como ruta hacia la victoria. Había además un tema más complejo sobre el significado (y la posibilidad) de la victoria misma. La guerra limitada había tenido su importancia en el siglo XVIII y había ejemplos de ella desde el XIX. Si una guerra iba a acabar sin un estado subyugando a otro, tendría que haber algún tipo de negociación. Obviamente, la negociación y el acuerdo se daba por hecho que tendrían que tener alguna relación con el equilibrio de poder a la conclusión de las hostilidades. Clausewitz había reconocido esta posibilidad, pero no la había estudiado profundamente. Su principal ocupación fue el estudio de la batalla como sistema para eliminar al ejército enemigo y, por tanto, dejar al estado contrario vencido, impotente y hundido.

Esta idea fue conocida como la estrategia de la aniquilación, un término utilizado por Von Moltke y luego comparado por Delbrück

con la estrategia del «agotamiento». Delbrück entendía por «agotamiento» la capacidad para convencer al enemigo de que abandonara la lucha aunque su ejército no hubiera sido aniquilado. El agotamiento sugería que el enemigo había sido machacado hasta tal punto de que ya no podía hacer frente a la guerra. Era más probable que esto ocurriera si su supervivencia no corriera peligro y las exigencias del vencedor fueran limitadas y susceptibles de negociación. Los problemas comenzaban cuando se trataba de hablar del método, porque no había ninguna razón por la que el agotamiento no pudiera ser el resultado de una serie de batallas menores o sin resultado claro. Delbrück también utilizó el término «estrategia bipolar» para captar la idea de un mando militar que no se decide a intentar conseguir el objetivo mediante una batalla decisiva o mediante elaboradas y sucesivas maniobras.

La elección entre aniquilación y agotamiento no podía ser solo un asunto de preferencias estratégicas: tenían que reflejar una situación concreta. Si la batalla era inevitable, se debía contar con la suficiente fuerza como para afrontarla y vencer, pero también, incluso después de una batalla decisiva, se debería contar con la suficiente capacidad para ir y ocupar el territorio enemigo. Podía ser perfectamente factible obtener una ventaja inicial mediante la maniobrabilidad, pero también podía ocurrir que esto no fuera suficiente: a pesar de la pérdida de un contingente, el enemigo podía conseguir hacer frente con otro. A menos que uno tuviera la seguridad de poseer una superioridad militar definitiva, la decisión de impulsar una guerra de aniquilación no parecía muy inteligente. Si había que conservar las fuerzas a largo plazo, era mejor evitar las batallas sucesivas a no ser que se dieran las circunstancias más favorables. Por esta razón se empezaron a conectar las ideas de agotamiento y maniobrabilidad, como medio de evitar la batalla y la confrontación directa.[\[30\]](#)

Fue Liddell Hart quien retomó la idea de la maniobrabilidad y la desarrolló hasta un nuevo nivel, poniéndola en contraste definitivamente con la gran batalla. Para añadir más confusión al tema, los ataques frontales se habían asociado ahora con el «desgaste», desde la Gran Guerra, aunque no era exactamente tal y como Delbrück entendía el término (en la medida en la que podía tenerlo en mente). Las nuevas batallas tenían una escala e intensidad que iban más allá de cualquier cosa que hubiera podido imaginar Clausewitz, por mucho que pudiera haber reconocido los principios estratégicos subyacentes que estaban en juego durante una contienda. Liddell Hart mantenía la idea de vencer al oponente dejándolo confuso y desorientado, cogido por sorpresa más que sometido a fuerza de bajas. Lo que estaba menos claro era si algo que podía funcionar bien cuando un ejército cogía a otro con la guardia baja podía funcionar con estados enteros. Incluso después de tremendas derrotas en el campo de batalla, algunos estados eran capaces de recuperar el tiempo perdido y recobrase o promover la resistencia civil. Por tanto, la cuestión era si era posible vencer a los contrarios en el campo de batalla por otros medios que no fueran el asalto frontal, y averiguar si las victorias militares podían traducirse en ganancias políticas sustanciales.

Lo cual nos devuelve de nuevo a Clausewitz, porque esos dos temas —que estaban en el corazón de su interés por las desviaciones de la estrategia de aniquilación— fueron captados pero no resueltos en uno de sus conceptos más duraderos pero también más insatisfactorios: el centro de gravedad o *Schwerpunkt*. Este era un concepto que acabó siendo adoptado por las estructuras militares occidentales, aunque en un sentido que aún agravaba más sus problemas intrínsecos. Se hizo tan popular el concepto que comenzó a llamarse con el acrónimo inglés COG (en esp. CDG). El foco de Clausewitz se centraba en el ejército enemigo, pero como el centro de gravedad se identificaba con la fuente del poder y la fuerza del

enemigo, también podía referirse a una alianza o a la opinión pública, por ejemplo.

A finales de los años ochenta del siglo xx todos estos caminos habían confluído para formar un modelo doctrinal distintivo que se asumía en general en el *establishment* militar occidental. Se daba por hecho que los militares deberían concentrarse en el «nivel operativo» de la guerra. Las fuerzas, tal y como se decía, deberían dirigirse contra el centro de gravedad del oponente. Y este sería el punto o la serie de puntos donde la aplicación de la fuerza militar pudiera dar como resultado más probable la rendición del enemigo. El nuevo pensamiento animaba la creencia de que los centros de gravedad más importantes serían aquellos que contuvieran el «cerebro» del enemigo, y que se debería utilizar la conmoción y el caos para producir una dislocación mental y, por tanto, una parálisis en el enemigo, más que empeñarse en destrozarlo con bombas.

Esta distinción entre dos formas de hacer la guerra se agudizó, casi hasta el punto de la caricatura. Los «maniobrabilistas» se burlaban de los «desgastacionistas», y veían al enemigo como «una serie de objetivos a los que hay que enfrentarse y destruir sistemáticamente. Dado que todo radica en la eficacia, la concepción de la guerra tiene que ser metódica y casi científica». Todo dependía de la eficacia con la que se empleara el fuego ofensivo, y por tanto se favorecía el «control central» más que la iniciativa en el campo de batalla. El avance y el progreso se definiría en términos cuantitativos, con valoraciones de daños, «recuento de bajas» y territorio conquistado. Confiarlo todo al desgaste ofensivo significaba que había que estar preparado para aceptarlo también a su vez. La victoria no dependería tanto «de la competencia militar como de una superioridad numérica absoluta de hombres y equipamiento». El problema era que se sacrificaban vidas solo porque existía una grave carencia de imaginación y competencia. En este punto, los

«maniobrabilistas», que confiaban más en la inteligencia, salían ganando. Los «maniobrabilistas»

evitaban los problemas, buscaban el flanco débil, y los atacaban desde posiciones ventajosas, en vez de atacarlos directamente. El objetivo es la aplicación de la fuerza contra las debilidades seleccionadas del enemigo. Por definición, la maniobrabilidad se basa en la velocidad y la sorpresa, porque sin estas dos características no se puede concentrar la fuerza contra las debilidades del enemigo.

El objetivo era «no tanto destruir físicamente al contrario como destrozarse su cohesión, su organización, su capacidad de mando y su equilibrio psicológico». [31] Para conseguirlo se requerían habilidades especiales y una juiciosa inteligencia. ¿Quién no querría que se le asociara a semejante estrategia?

Sin embargo, todos los elementos clave de esta visión del asunto eran problemáticos. La idea de la existencia de distintos niveles de estrategia había echado raíces en las jerarquías militares. El principio latente era que los objetivos pasarían desde el nivel inferior al nivel superior paulatinamente. En el nivel de la estrategia general, se preveía el conflicto, se forjaban alianzas, se estructuraban las economías, se pertrechaba al pueblo, se asignaban los recursos y se definían claramente los papeles militares. En el nivel de la estrategia común, los objetivos políticos se tornaban objetivos militares; se fijaban las prioridades y se acordaban los objetivos específicos, así como las asignaciones de hombres y equipamiento. En el nivel de las tácticas generales (o nivel operativo) se trataba de decidir cuáles serían las acciones más apropiadas para conseguir los objetivos de una campaña concreta a la luz de las condiciones existentes. A nivel táctico común, las unidades militares intentarían abordar los objetivos de la campaña en las circunstancias específicas en las cuales se encontrarán.

Estos niveles reflejaban estructuras de mando jerárquicas destinadas a regular la guerra entre las grandes potencias así como a establecer distinciones en la práctica. Lo que resultaba sorprendente, dada la fascinación contemporánea por los sistemas teóricos y los flujos de información, era que todo el mundo considerara que había que cuestionar dichas estructuras. Bajo la influencia de ideas similares, las prácticas empresariales comenzaron a evolucionar para favorecer las jerarquías. Si había muchos eslabones en la estructura de mando, probablemente las organizaciones no tuvieran consideraciones sentimentales con nadie. La comunicación de la información, de abajo arriba, sobre lo que estaba ocurriendo al nivel del suelo sería lenta y probablemente distorsionada, mientras que la iniciativa siempre se vería ahogada y anulada si siempre había que esperar a que las órdenes llegaran desde arriba.

Todo esto se siguió reflejando en los numerosos debates que se programaban sobre temas tácticos: debates cortoplacistas, inmediatos y no necesariamente de importancia duradera; mientras, los estrategas se ocupaban del largo plazo, y de grandes asuntos, fatídicos y vitales, a menudo con implicaciones existenciales (es decir, sin resolución posible). Sin embargo, en las guerras limitadas, un sencillo combate podía resultar decisivo y lo mismo podía decirse de los factores tácticos locales que podían convertirse en temas de estrategia general y estar sujetos al control político del más alto nivel. Durante los años noventa, a medida que los factores locales se tornaban más importantes, los americanos comenzaron a hablar de un «soldado estratega», capaz de «tomar decisiones bien razonadas e *independientes* en situaciones de máximo estrés: decisiones que probablemente acabarían sometidas al duro escrutinio tanto de los medios de comunicación y en los tribunales de la opinión pública». El soldado estratega sería consciente de que sus acciones tendrían «cierta influencia no solo en la situación táctica inmediata, sino en

los niveles operativos y estratégicos también», así como en «el resultado de la operación general».[32]

Había también una dimensión operativa en los niveles estratégicos y tácticos. El historiador británico Michael Howard identificó otras tres dimensiones de la estrategia, aparte de la operativa. Eran la logística, la social y la tecnológica. Advirtió del peligro de preocuparse únicamente de las operaciones, aisladas del esfuerzo logístico que las hacían posibles, del contexto social en el que iban a ejecutarse y de las formas tecnológicas que iban a emplearse.[33] La concentración del foco en el nivel operativo, donde tenían lugar todas las decisiones críticas sobre el empleo de las fuerzas, significaba que la metodología se apartaba de la relación civiles-militares. Esto ocurría en el nivel estratégico supuestamente más importante. En la práctica, limitar el foco a un nivel operativo concreto tenía el efecto de mantener el combate real en el ámbito militar profesional y lejos de las interferencias de los civiles aficionados. Esto solo reflejaba el rencor de los militares, cuyas explicaciones al fracaso de la Guerra de Vietnam se reducían a acusar la microdirección («*micromanagement*») civil.

El segundo grupo de problemas tenía que ver con la idea del «centro de gravedad». Aunque el concepto fuera admitido y se acordara trabajar con él, nadie se ponía de acuerdo sobre qué elementos deberían buscarse y cuál sería la metodología para encontrarlos. Todo podría haber sido más sencillo si hubieran asumido el concepto de Jomini de «punto decisivo», contra el cual debería dirigirse la mayor concentración de fuerzas posibles. Esto al menos habría evitado la carga metafórica irrelevante del CDG.[34]

El ejército, por ejemplo, con poder para desplegar una gran fuerza o violencia física por sí mismo, asumió la idea de que la guerra no consistía ya en enfrentar «fuerza contra fuerza», como se suponía que todo era al principio, sino más que bien se trataba de la aplicación de una especie de ataque indirecto, y se entregaron al

estudio de la idea de «combatir contra una serie de puntos decisivos cuya destrucción evite el enfrentamiento con las fuerzas enemigas». [35] Los marines, con una capacidad menor, inicialmente también asumieron la idea de que era mejor no atacar a las fuerzas enemigas sino a sus puntos flacos, vulnerables y críticos. Estas fuerzas especiales incluso advirtieron peligros al hablar de un centro de gravedad, porque Clausewitz era proclive a «arriesgarlo todo para ganarlo todo». [36] Las vulnerabilidades críticas del enemigo no parecían tan fáciles de identificar como los centros de gravedad. La recomendación era aprovechar «todas y cada una de las vulnerabilidades» hasta descubrir la ocasión definitiva. Este proceso un poco azaroso condujo a Joe Strange, del Marine Corps War College a centrarse en las habilidades y requisitos que permiten descubrir las vulnerabilidades vitales del enemigo y su aniquilación, lo cual tendría un efecto acumulativo y socavaría finalmente el centro de gravedad del enemigo. [37]

Otra versión muy influyente de los ataques a los CDG fue desarrollada por John Warden para la fuerza aérea. Aceptaba la proposición básica de Clausewitz, pero intentó aplicarla a la fuerza aérea. El centro de gravedad de enemigo era «el punto donde el enemigo es más vulnerable y donde un ataque tiene mayores posibilidades de resultar decisivo». La prueba que descubriría la relevancia de ese objetivo sería que el mando enemigo podría doblegarse entonces y «hacer lo que uno quiere que haga». Warden presentaba al enemigo (a cualquier enemigo) como un sistema formado por varias partes interrelacionadas y unidas por una serie de nódulos y nexos, algunos de los cuales podrían ser críticos. Los centros de gravedad podían encontrarse en cada uno de los cinco partes o anillos que describen cualquier entidad estratégica: liderazgo, «esenciales orgánicos» (suministros y alimentación), infraestructuras, población y fuerzas de campo. La clave de todo esto era que solo la fuerza aérea estaba calificada para golpear

todos esos puntos simultáneamente mediante ataques paralelos — opuestos a los ataques en serie o secuenciales— con el fin de abrumar y, por tanto, paralizar al enemigo. Warden decía que el efecto sería decisivo.[\[38\]](#) La suposición era que los centros se encontrarían en estructuras físicas y que su pérdida conduciría al enemigo a aceptar que el juego había terminado. De este modo intentaba Warden demostrar que empleando el fuego aéreo, que podía asociarse también con la técnica de desgaste, podía utilizarse para conseguir el tipo de desorientación que buscaban los «maniobrabilistas», siempre que se hiciera un cuidadoso análisis de los objetivos.

Así pues, no había consenso sobre lo que significaban los conceptos con los que se estaba trabajando («punto decisivo», «centro de gravedad», etcétera). Después de dos décadas de distintas formulaciones se concluyó que «la falta de guía doctrinal en la identificación y señalamiento de los CDG solo conseguía hacer perder el tiempo a los planificadores y proporcionaba escasos beneficios tangibles». Se dijo que los equipos de planificación podían «tardar horas, sino días, discutiendo sobre cuál era el CDG del enemigo y cuál no lo era», y que el resultado lo decidía al final la personalidad más fuerte y no tanto el mejor análisis.[\[39\]](#) En todo caso, eso se afirmó cuando se creía que con una mejor metodología la teoría podía ser viable y los resultados podían valer la pena. El problema real era que el concepto de un centro de gravedad se había ampliado hasta carecer finalmente de todo significado. Podía referirse a un objetivo o a una serie de objetivos. El centro podía identificarse si constituía un recurso esencial del enemigo o una vulnerabilidad crítica o vital. Podía encontrarse en las esferas físicas, psicológicas o políticas. Si todo iba bien una vez que se atacaba el centro, el resultado sería decisivo o bien tendría consecuencias con efectos potencialmente decisivos, aunque esto podía depender de que la acción se combinara con otros acontecimientos significativos.

Al final, el CDG había quedado despojado del sentido metafórico original, sin embargo la terminología animaba la esperanza de que podía haber una serie de objetivos operativos muy específicos cuyo bombardeo o ataque podría producir el deseado efecto político. Esto reflejaba la idea original de Clausewitz de que la clave para la victoria estaba en la derrota del sistema militar del enemigo, pero si las fuentes de la resistencia política del enemigo se encontraban en otro lugar, los ataques sobre este supuesto centro neurálgico estarían condenados al fracaso. Si el centro de gravedad no era un lugar físico o una serie de instalaciones, sino una ideología política o una alianza, podría ser más difícil acabar con él de lo que se suponía.

El tercer grupo de problemas era que la historia militar proporcionaba poco respaldo a la visión dicotómica del desgaste o la maniobrabilidad, y tampoco decía que la maniobrabilidad pudiera servir como una doctrina general, sino más bien como una acción ocasional y oportunista. Carter Malkasian se quejaba de que «ningún mando o teórico que haya decidido ejecutar voluntariamente la guerra de desgaste o haya implementado dicho concepto ha sido citado jamás por los fervientes partidarios de la guerra de maniobrabilidad».[40] Aunque la guerra de desgaste se presentaba como una carnicería sangrienta, con las tropas siendo sacrificadas en intercambios de fuego sin sentido, Malkasian demostró que esa modalidad podía incluir también «retiradas, ofensivas limitadas, asaltos frontales, patrullas, defensa y prevención, tácticas de tierra quemada, guerra de guerrillas, ataques aéreos, fuego de artillería, o incursiones». Había numerosos ejemplos de exitosas campañas de desgaste, de las cuales «tal vez la más grande» había sido la defensa de Rusia contra Napoleón en 1812.[41] La clave de la guerra de desgaste era que estaba destinada a minar las fuerzas del enemigo, lo cual significaba que el proceso probablemente debería alargarse, y ser gradual, no sistemático y tendría que ejecutarse por

partes. Aunque desde luego podía concluir con una batalla decisiva, también podía conducir a una negociación cuando ambas partes hubieran decidido que ya era suficiente. Esto significaba que se podían combinar estrategias coactivas con objetivos moderados. El peligro era que la guerra de desgaste podía evolucionar hacia un concurso de resistencia, y era difícil saber con antelación cuándo el enemigo acabaría desgastado y rendido.

Hew Strachan advertía con mordaz perspicacia del peligro que podía tener el nivel operativo entendido como una «zona libre de política», y que se hablara de maniobras y de la maniobrabilidad utilizando «un vocabulario egoísta, casi metafísico y cuyas interioridades solo tienen sentido para aquellos que están iniciados en sus significados».[42] Rastreó el interés en el nivel operativo hasta el general Erich Ludendorff. Antes de la Primera Guerra Mundial, el ejército alemán se centró rígidamente en los problemas de su propio dominio militar, excluyendo a los civiles de sus deliberaciones y mostrándose completamente indiferente a las consecuencias políticas de sus actos, dando por hecho que no importaba lo que se deseara desde el punto de vista político, porque podía obtenerse ejecutando una exitosa «guerra de aniquilación». Ludendorff prefería culpar de la derrota de su país en 1918 a las «puñaladas traperas» de los civiles antes que hablar de sus errores en el campo de batalla. Fue un firme defensor de la guerra total, en la que todos los recursos de la sociedad deberían estar destinados a lograr la victoria. En vez de que la guerra sirviera a los políticos, los políticos deberían servir a la guerra. Su visión estratégica, en sí misma, no era más que una continuación de la de Von Moltke y reflejaba hasta qué punto se había concentrado en el aspecto operativo durante la guerra anterior. Jamás aceptó que su perspectiva hubiera contribuido a la derrota de su país. Esta visión explica la carencias de ideas estratégicas innovadoras en la Alemania de entreguerras. El éxito inicial de la *blitzkrieg* en la Europa

occidental en 1940 no reflejaba una doctrina de preguerra, sino las viejas doctrinas de tácticas envolventes que habían dado forma al Plan Schlieffen. Esa vez tuvo éxito por una combinación de improvisación inspirada y los errores del alto estado mayor francés, que no empleó ni su ejército de reserva estratégico ni la fuerza aérea táctica para enfrentarse a la amenaza alemana antes de que ya fuera tarde.

Los éxitos de 1940 convencieron a Hitler de que el *blitzkrieg* era el camino para ganar las guerras, así que adoptó esta fórmula como fundamento para su ataque a la Unión Soviética. Los errores soviéticos de nuevo contribuyeron al rápido avance alemán, pero la ofensiva pronto decayó y las exigencias económicas de la campaña se trataron de un modo lastimoso. Mientras se celebraba el *blitzkrieg* como doctrina, sus partidarios prestaban una atención muy deficiente a lo que estaba ocurriendo en el Este: y no solo a sus fallos, sino a los objetivos de conquista, a los saqueos, a la dominación racial que estaba tomando forma.[\[43\]](#) Al final, la experiencia de la Segunda Guerra Mundial no fue más que una continuación de la primera. Los alemanes se encontraron luchando en una campaña de desgaste después de intentar forzar una resolución con una maniobra ganadora. El modelo del *blitzkrieg* se demostró fallido y tiene poca relevancia a la hora de explicar la historiografía de la Segunda Guerra Mundial.

Además, en lo que se refería al frente central de la OTAN a principios de los ochenta, las posibilidades de maniobrabilidad estaban sobrevaloradas. El lenguaje de los movimientos rápidos e inesperados era muy llamativo, pero también vago y, cuando se aplicaba a grandes ejércitos, voluminosos y modernos, resultaba difícil visualizar sus operaciones en la práctica. Esto reflejaba una visión estratégica esencialmente romántica y nostálgica, liberada de las restricciones habituales de políticos y economistas, ensalzada tanto por la admiración a la doctrina soviética y su supuesta

vulnerabilidad para la guerra de maniobras, así como por una visión excesivamente optimista de la capacidad occidental para implementarla con éxito.^[44] Las estrategias de maniobrabilidad de las que tanto se hablaba eran a menudo simplemente impracticables. Serían arriesgadísimas en las condiciones europeas del momento, con sus amplias zonas urbanizadas y sus complejas redes de carreteras y ferrocarriles, y sometería a una enorme tensión a la inteligencia así como al mando y control. Una maniobrabilidad fallida podría conducir a un absoluto desastre y a dejar la retaguardia expuesta. Además, una nueva doctrina ofensiva podía desestabilizar a los aliados americanos en Europa, sobre todo a la República Federal de Alemania, que temía verse involucrada en con nada que pudiera considerarse una estrategia agresiva o una estrategia defensiva que implicara volver a convertir su territorio en campo de batalla. El fracaso a la hora de considerar el contexto geopolítico ilustraba bien el problema a la hora de considerar el arte operativo aislado de una estrategia más amplia, una estrategia en la que mantener una alianza podría ser incluso más importante que desarrollar movimientos inteligentes para una hipotética guerra.

Aunque Luttwak era favorable a la idea de la maniobrabilidad, también aportó razones teóricas para obrar con cautela. Había heredado de Liddell Hart la idea del ataque indirecto, la necesidad de seguir la línea más inesperada o sorpresiva. La ruta obvia, la más directa y a través del territorio más favorable, sería también aquella en la que el enemigo estaría más preparado. Tomar la ruta más complicada y menos cómoda sería, por tanto, el mejor modo de coger al enemigo por sorpresa. Desafortunadamente, una vez que se conocía la preferencia por los modelos indirectos, los enemigos estarían preparados para lo inesperado, lo cual significaba que 1) incluso lo más improbable se habría tenido en cuenta y la vía más difícil estaría controlada, o 2) quizá podría aplicarse un doble farol, adoptando la vía original y la más obvia, porque ese sería el último

lugar del que se ocuparía el enemigo. Fuera cual fuera la decisión, podría ser una sorpresa para unos y para otros. Sin sorpresas, el esfuerzo extra que exige una ruta alternativa no tendría sentido y probablemente resultaría peligrosa. La sorpresa hacía posible «la suspensión, aunque fuera brevemente, aunque fuera parcialmente, de todo lo que se había dicho y predicado sobre la estrategia, mientras continúen los combates».[45] La ventaja de la sorpresa es que, de momento, el enemigo sería incapaz de reaccionar y sería por tanto vulnerable. Su ciclo de toma de decisiones quedaría interrumpido.

Había razones prácticas por las que esta lógica no conducía a una secuencia totalmente confusa de paradojas. Los movimientos podían reducirse al máximo, al envío de carburante y suministros, para hacerlos más rápidos, de tal modo que apenas quedara espacio disponible para armas y municiones. A menos que el primer embate fuera extraordinariamente favorable, no habría posibilidad de continuar la lucha durante mucho tiempo. Además, la sorpresa dependía del secreto y el engaño. No tenía ningún sentido embarcarse en maniobras muy elaboradas solo para ser descubiertos *en route* y acabar en una emboscada. Además, una estrategia indirecta implicaba «medidas de *autodebilidad*» (una debilidad obligada y autoimpuesta a favor de otras consideraciones), además de más costes y más riesgos. A todo ello podía añadirse la «fricción», tan agudamente identificada por Clausewitz; es decir, el impacto acumulativo de todos los obstáculos que entorpecen la implementación correcta del plan básico: se estropean los vehículos, se malinterpretan las órdenes, se equivocan las direcciones de los suministros, el mal tiempo y el terreno desconocido. Un objetivo de la estrategia sería agravar la propensión natural del enemigo a sufrir la fricción, forzándolo a adoptar estrategias indirectas, asegurando que las rutas directas están bien protegidas y luego intentando cortar las líneas de suministro.

Luttwak apuntó además otra paradoja, extraída de Clausewitz: aunque la estrategia original tuviera éxito, el riesgo de fricción más grande a medida que el ejército se fuera apartando paulatinamente de su base. Las líneas de suministros serían cada vez menos eficientes a medida que el ejército enemigo se replegara hacia sus propias bases, donde podría reforzarse y recomponerse, mientras que el ejército atacante se movería en un territorio desconocido. Los ejércitos victoriosos son aquellos que pueden ir más allá de sus propias posibilidades, tentando a la suerte. Si van más allá del «punto culminante», aunque tengan una posición ventajosa frente al enemigo, el equilibrio de fuerzas comenzará a reajustarse de nuevo. Un enemigo en desbandada será incapaz de reagruparse, de modo que el atacante debería aprovechar y reforzar esa ventaja. Esto suscita el problema de la batalla indecisa. Sin una rendición completa, el enemigo acabaría encontrando modos de reagruparse y reanudar la lucha, incluso en forma de insurgencia, si el país fuera ocupado. Así, la última clave de la estrategia no era si se conseguía la sorpresa o no. Al final, eso no era más que una cuestión táctica. La verdadera clave es saber si el resultado político deseado se alcanza o no. El punto clave era dar con una fórmula que no permita al enemigo ni una sola oportunidad para recobrar y responder.

Finalmente, detrás de todo esto subyacía la idea de la causa y los efectos, que las combinaciones de «ambigüedad, engaño, sorpresa, movilidad y violencia real o amenazas de tal» pudieran generar la suficiente sorpresa y conmoción para que el enemigo se sintiera confuso y en completo desorden. La esencia del conflicto psicológico, insistía Boyd, era

crear, explotar y magnificar la *amenaza* (la impresión de peligro, riesgo del bienestar y la supervivencia de una persona), la *incertidumbre* (impresiones, o atmósfera, generadas por los acontecimientos, que dan como resultado estados de ánimo erráticos, contradictorios, extraños, caóticos, etcétera), y *desconfianza* (ambiente de

duda y sospecha que destruye los lazos humanos entre los miembros de un todo o entre grupos).

La prueba de que esto estaría funcionando durante un ataque sería el «*temor* evidente, la *ansiedad* y la *desconfianza* del enemigo y de su población, que tendería a generar muchos centros de gravedad no cooperativos». [\[46\]](#)

Aunque el ánimo y la coherencia de los jefes indudablemente marcan la diferencia, y los mandos perplejos pueden observar impotentes cómo sus ejércitos acaban destrozados, esta historia se estaba contando en términos demasiado crudos o simples, hablando de mandos que comentan los desánimos colectivos, tropas organizadas que se convierten en bandadas desorganizadas, e individuos aparentemente disciplinados e inteligentes repentinamente reducidos a locos estúpidos corriendo en la oscuridad. Boyd creía que «el valor, la confianza y el ánimo» constituían un modelo de «fuerza moral» que podía contrarrestar esos efectos tan negativos. Si el enemigo efectivamente gozaba de una gran fuerza moral, los actos físicos (bombardeos masivos, por ejemplo) diseñados para causar un desánimo total podrían fallar. De otra parte, los individuos y los grupos podían tener respuestas variables: algunos son capaces de asumir las consecuencias y comprender todos los matices de los acontecimientos y adaptarse rápidamente. Sus respuestas podrían no ser óptimas, pero aun así ser suficientes para recuperarse, reagruparse y hacer frente a la nueva situación.

Un famoso ejemplo de un mando desesperado por un sorprendente movimiento militar (aunque ya había sido advertido) fue Stalin, en junio de 1941, cuando se inició la ofensiva alemana y las tropas de Hitler comenzaron a ganar terreno rápidamente. Durante unos cuantos días el pueblo soviético no supo nada de Stalin, que luchaba por comprender qué estaba ocurriendo. Mientras

lo hacía, los individuos del frente respondieron como mejor pudieron, algunos retirándose y otros arrojándose a la lucha con gran valor. Al final, Stalin pareció recobrase, despachó un mensaje a su gente y tomó el mando de la lucha. El tamaño de su país y de su población significaba que para los alemanes era prioritaria una victoria rápida, o no lo lograrían, y Hitler despreciaba tanto la mentalidad eslava que creía que el feroz empuje de sus tropas podía aplastar al enemigo. Cuando el pretendido colapso psicológico fracasó y no pudo alcanzar los límites fijados, las fuerzas de Hitler fueron repelidas y al final expulsadas. El efecto de la conmoción no funcionó porque el liderazgo soviético se mantuvo firme.

Una cosa era argumentar que, dado que las mentes controlan los cuerpos, confundir las mentes era preferible que eliminar los cuerpos, y otra completamente distinta dar por hecho que como los golpes físicos podían destrozar los cuerpos, los golpes psicológicos podían destrozar las mentes. Una cosa era reconocer la importancia del dominio cognitivo, y otra completamente distinta asumir que la mente era susceptible de una dominación simple y directa. La mente humana, sometida a una tensión extrema, es capaz de verdaderas hazañas de rebeldía, resistencia, recuperación y adaptación.

[1] Los dos trabajos clave de Beaufre se publicaron en francés: *Introduction à la Stratégie* (1963) y *Dissuasion et Stratégie* (1964). Ambos fueron publicados en inglés por el general R. H. Barry en 1965 (*Introduction to Strategy* y *Dissuasion and Strategy*), respectivamente, en Faber & Faber, Londres. La cita del texto pertenece a «Introduction», pág. 22. Beaufre se estudia además en Beatrice Heuser, *The Evolution of Strategy*, págs. 460-463. Véase cap. 6, n. 4.

[2] Bernard Brodie, «General André Beaufre on Strategy», *Survival* 7 (agosto de 1965), págs. 208-210. Para una visión más amable, al menos sobre el pensamiento de Beaufre, si no de sus tendencias políticas en Francia, véase Edward A. Kolodziej, «French Strategy Emergent: General André Beaufre: A Critique», *World Politics* 19, núm. 3 (abril de 1967); págs. 417-442. Aunque el autor no parece muy impresionado ante las quejas de Brodie con respecto al «lenguaje ampuloso» del francés, reconoce que las ideas de Beaufre a menudo se expresaban de un modo tan vago que no resultaban muy convincentes.

[3] No hay ninguna prueba de esto, aunque había recibido la influencia de Clausewitz (hay habituales referencias a los «centros de gravedad») y de Liddell Hart.

[4] J. C. Wylie, *Military Strategy: A General Theory of Power Control*, Annapolis MD, Naval Institute Press, 1989, publicado por vez primera en 1967. En la introducción, una

biografía escrita por John Hattendorf.

[5] Henry Eccles, *Military Concepts and Philosophy*, New Brunswick NJ, Rutgers University Press, 1965. Sobre Eccles, véase Scott A. Boorman, «Fundamentals of Strategy: The Legacy of Henry Eccles», en *Naval War College Review* 62, núm. 2 (primavera de 2009); págs. 91-115.

[6] Wylie, *Military Strategy*, pág. 22.

[7] Sobre la importancia de esta distinción, véase Lukas Milevski, «Revisiting J. C. Wylie's Dichotomy of Strategy: The Effects of Sequential and Cumulative Patterns of Operations», *Journal of Strategic Studies* 35, núm. 2 (abril de 2012); págs. 223-242. Veinte años después de la primera publicación, Wylie creía que las estrategias acumulativas eran más importantes. *Military Strategy*, ed. de 1989, pág. 101.

[8] Sus trabajos recopilados pueden verse en <http://ausairpower.net/APA-Boyd-Papers.html>. Los libros clave sobre Boyd son Frans P. B. Osinga, *Science, Strategy and War: The Strategic Theory of John Boyd*, Londres, Routledge, 2007; Grant Hammond, *The Mind of War, John Boyd and American Security*, Washington DC, Smithsonian Institution Press, 2001. Y Robert Coram, *Boyd, The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*, Boston, Little, Brown & Company, 2002.

[9] John R. Boyd, «Destruction and Creation», 3 de septiembre de 1976; disponible en http://goalsys.com/books/documents/DESTRUCTION_AND_CREATION.pdf.

[10] John Boyd, *Organic Design for Command and Control*, mayo de 1987, pág. 16; también disponible en http://www.ausairpower.net/JRB/organic_design.pdf.

[11] La teoría fue popularizada por Edward Lorenz, un afamado meteorólogo que descubrió el «efecto mariposa» mientras investigaba un medio de generar predicciones meteorológicas más precisas. Los cambios minúsculos en sus datos iniciales, introducidos para elaborar los cálculos matemáticos necesarios para las predicciones del tiempo, podían dar resultados extraordinarios e impredecibles. El efecto mariposa nace de un escrito de 1972 de Lorenz dirigido a la American Association for the Advancement of Science, titulado «Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas?». Para la historia de la teoría del caos, véase James Gleick, *Chaos: Making a New Science*, Londres, Cardinal, 1987. Sobre la teoría de la complejidad, véase Murray Gell-Man, *The Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex*, Londres, Little, Brown & Co., 1994. Mitchell Waldrop, *Complexity: The Emergin Science at the Edge of Order and Chaos*, Nueva York, Simon & Schuster, 1993. Sobre la relación entre las teorías científicas y el pensamiento militar, véase Antoine Bousquet, *The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefield of Modernity*, Nueva York, Columbia University Press, 2009. Robert Pellegrini, *The Links Between Science, Philosophy, and Military Theory: Understanding the Past, Implications for the Future*, Maxwell Air Force Base AL, Air University Press, 1997; <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/saas/pellegrp.pdf>.

[12] Alan Beyerchen, «Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War», *International Security* (invierno de 1992/1993); Barry D. Watts, *Clausewitzian Friction and Future War*, McNair Paper 52 (Washington DC, National Defense University, Institute for Strategic Studies, octubre de 1996).

[13] John Boyd, *Patterns of Conflict: A Discourse on Winning and Losing*, no publicado, de agosto de 1987; págs, 44, 128; disponible en <http://ausairpower.net/JRB/poc.pdf>.

[14] *Patterns of Conflict*, pág. 79.

[15] US Department of Defense, *Field Manual 100-5: Operations*, Washington DC, HQ Department of Army, 1976.

[16] William S. Lind, «Some Doctrinal Questions for the United States Army», *Military Review* 58 (marzo de 1977).

[17] US Department of Defense, *Field Manual 100-5: Operations*, Washington DC, HQ Department of Army, 1982, vol. 2-1; Huba Wass de Czege y L. D. Holder, «The New FM 100-5», en *Military Review* (julio de 1982).

[18] Wass de Czege y Holder, «The New FM 100-5».

[19] *Ibíd.*

[20] Citado en Larry Cable, «Reinventing the Round Wheel: Insurgency, Counter-Insurgency, and Peacekeeping Post Cold War», en *Small Wars and Insurgency* 4 (otoño de 1993); págs. 228-262.

[21] US Marine Corps, *FMFM-1: Warfighting*, Washington DC, Department of the Navy, 1989; pág. 37.

[22] Edward Luttwak, *Pentagon and the Art of War*, Nueva York, Simon & Schuster, 1985.

[23] Edward Luttwak, *Strategy: The Logic of War and Peace*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1987; pág. 5. Para un apunte sobre el tema, véase la conversación de Harry Kreisler con Edward Luttwak en *Conversations with History* (marzo de 1997), disponible en <http://globetrotter.berkeley.edu/conversations/Luttwak/luttwak-con0.html>.

[24] Luttwak, *Strategy*, pág. 50.

[25] Gregory Johnson, «Luttwak Takes a Bath», *Reason Papers* 20 (1995); págs 121-124.

[26] Jomini, *The Art of War*, pág. 69 (véase cap. 7, n. 5). Sobre el concepto «técnica operativa», véase Bruce W. Menning, «Operational Art's Origin», *Military Review* 77, núm. 5 (septiembre-octubre de 1997); págs. 32-47.

[27] Jacob W. Kipp, «The Origins of Soviet Operational Art, 1917-1936» y David M. Glantz, «Soviet Operational Art Since 1936, The Triumph of Maneuver War», en Michael D. Krause y R. Cody Phillips, eds., *Historical Perspectives of the Operational Art*, Washington DC, United States Army Center of Military History, 2005. Condoleza Rice, «The Making of Soviet Strategy», en Peter Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*, págs. 648-676. Y William E. Odom, «Soviet Military Doctrine», *Foreign Affairs* (invierno de 1988/1989); págs. 114-134.

[28] Véase también Eliot Cohen, «Strategic Paralysis: Social Scientists Make Bad Generals», en *The American Spectator* (noviembre de 1980).

[29] También había tenido un lugar importante en un ensayo de Gordon Craig, publicado en la notable colección de 1943 *Makers of Modern Strategy*. Se conservó para la edición de 1986. Gordon A. Craig: «Delbrück: The Military Historian», en Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*. El *Geschichte der Kriegskunst im Rahmen der Politischen Geschichte* de Delbrück, en 4 vols., 1900-1920 (tres volúmenes más de la misma serie se completaron posteriormente a manos de otros escritores, desde 1936), no empezó a aparecer en inglés hasta 1975: Hans Delbrück, trad. W. J. Renfro Jr., *History of the Art of War Within the Framework of Political History*, 4 vols., Westport CT, Greenwood Press, 1975-1985.

[30] J. Boone Bartholomees, Jr., «The Issue of Attrition», *Parameters* (primavera de 2010); págs. 6-9.

[31] US Marine Corps, *FMFM-1: Warfighting*, págs. 28-29. Véase Craig A. Tucker, *False Prophets: The Myth of Maneuver Warfare and the Inadequacies of FMFM-1 Warfighting*, Fort Leavenworth KS, School of Advanced Military Studies, US Army Command and General Staff College, 1995; págs. 11-12.

[32] Charles C. Krulak, «The Strategic Corporal: Leadership in the Tree Block War», *Marines Magazine* (enero de 1999).

[33] Michael Howard, «The Forgotten Dimensions of Strategy», *Foreign Affairs* (verano de 1979), reimpresso en Michael Howard, *The Causes of Wars*, Londres, Temple Smith, 1983. Gregory D. Foster, «A Conceptual Foundation for a Theory of Strategy», *The Washington Quarterly* (invierno de 1990); págs. 43-59. David Jablonsky, *Why Is Strategy Difficult?*, Carlisle Barracks PA, Strategic Studies Institute, US Army College, 1992.

[34] Stuart Kinross, *Clausewitz and America: Strategic Thought and Practice from Vietnam to Iraq*, Londres, Routledge, 2008; pág. 124.

[35] US Department of Defense, *Field Manual (FM) 100-5: Operations*, Washington DC, Headquarters Department of the Army, 1986; págs. 179-180.

[36] US Marine Corps, *FMFM-1: Warfighting*, pág. 85.

[37] Joseph L. Strange, «Centers of Gravity & Critical Vulnerabilities: Building on the Clausewitzian Foundation so that We Can All Speak the Same Language», *Perspectives on Warfighting* 4, núm. 2 (1996); pág. 3. J. Strange y R. Iron, «Understanding Centres of Gravity and Critical Vulnerabilities», investigación de posgrado, 2001, disponible en <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/cog2.pdf>.

[38] John A. Warden III, *The Air Campaign: Planning for Combat*, Washington DC, National Defense University Press, 1988; pág. 9; ídem, «The Enemy as a System», *Airpower Journal* 9, núm. 1 (primavera de 1995), págs. 40-45; Howard D. Belote, «Paralyze or Pulverize? Liddell Hart, Clausewitz, and Their Influence on Air Power Theory», *Strategic Review* 27 (invierno de 1999), págs 40-45.

[39] Jan L. Rueschhoff y Jonathan P. Dunne, «Centers of Gravity from the "Inside Out"», *Joint Forces Quarterly* 60 (2011), págs. 120-125. Véase también Antulio J. Echevarria II, «"Reining in" the Center of Gravity Concept», *Air & Space Power Journal* (verano de 2003); págs. 87-96.

[40] Carter Malkasian, *A History of Modern Wars of Attrition*, Westport CT, Praeger, 2002; págs. 5-6.

[41] *Ibíd.*, pág. 17.

[42] Hew Strachan, «The Lost Meaning of Strategy», *Survival* 47, núm. 3 (otoño de 2005); pág. 47.

[43] Rolf Hobson, «Blitzkrieg, the Revolution in Military Affairs and Defense Intellectuals», *The Journal of Strategic Studies* 33, núm. 4 (2010); págs. 625-643.

[44] John Mearsheimer, «Maneuver, Mobile Defense, and the NATO Central Front», *International Security* 6, núm. 3 (invierno de 1981-1982); págs. 104-122.

[45] Luttwak, *Strategy*, pág. 8.

[46] Boyd, *Patterns of Conflict*, pág. 122.

16. LA REVOLUCIÓN EN EL ÁMBITO MILITAR

La revolución en los temas militares puede ofrecer una suerte de claridad táctica en el campo de batalla, pero al precio de la oscuridad estratégica.

ELIOT COHEN

Esta visión «operativa» de la guerra nunca fue probada en las circunstancias para las cuales fue diseñada. A finales de los años ochenta, el comunismo soviético colapsó y el Pacto de Varsovia se evaporó como por ensalmo, llevándose con él la posibilidad de otra gran guerra de superpotencias en el centro de Europa. Los militares americanos no tardaron en tener preocupaciones por otros problemas bien diferentes. Como las circunstancias habían cambiado tanto, se podría haber aprovechado para replantear la cuestión operativa, pero en vez de hacerlo, se enquistaron las posiciones y se comenzó a hablar de una «revolución en los temas militares».

Ya no había ninguna necesidad de preocuparse por un enemigo potente y gigantesco. Los esfuerzos que los americanos habían hecho en el campo de las nuevas tecnologías habían abierto un enorme abismo entre ellos y cualquier enemigo posible, al tiempo que los avances en la doctrina operativa permitían cierta ventaja en la inteligencia y en las comunicaciones para dominar a los oponentes. Casi inmediatamente tuvimos ocasión de comprobar una demostración de estas nuevas competencias. Irak ocupó a su vecina Kuwait en agosto de 1990; a primeros del año siguiente, una

coalición liderada por Estados Unidos liberó Kuwait. Hasta ese momento, la importancia de las mejoras en sensores, armas inteligentes y sistemas integrados no eran más que hipótesis no probadas con fuego real. Los escépticos (incluido Luttwak) advirtieron que en una guerra contra Irak los sistemas conceptualmente más brillantes podían quedar minimizados por su propia complejidad y tradicional incompetencia militar.^[1] Sin embargo, en la operación «Tormenta del Desierto» el equipamiento funcionó bien: los misiles crucero lanzados a una distancia de unos mil kilómetros sobrevolaron las calles de Bagdad, entraron en sus objetivos por la puerta principal y luego estallaron.

Esta guerra desigual y casi unilateral mostró todo el potencial de los modernos sistemas militares y resultó francamente asombroso. Los iraquíes habían fanfarroneado a propósito del tamaño de su ejército, pero buena parte del grueso del mismo estaba formado por reclutas pobremente armados y mal instruidos, que se estaban enfrentando a unas fuerzas armadas profesionales con un potencial de fuego infinitamente superior. Fue casi como si hubieran organizado amablemente su ejército para demostrar al mundo lo bueno que era su enemigo. Se desarrolló un plan de batalla que seguía los principios esenciales de la práctica militar occidental contra un enemigo totalmente acabado y desarmado que cedió por completo el dominio del cielo. La simple tentativa de un ataque frontal mostró el desmoronamiento de los iraquíes; sin embargo, el general Norman Schwarzkopf estaba dispuesto a ejecutar una compleja maniobra envolvente para cortar la retirada, pero no fue lo suficientemente rápido. Los americanos anunciaron un alto el fuego, renunciando deliberadamente a una guerra de aniquilación. Eso reflejaba la decisión de mantener la guerra «en unos niveles limitados» y no permitir que el éxito en el objetivo declarado —la liberación de Kuwait— condujera a una extensión del mismo pretendiendo ocupar todo Irak. Tenía sentido desde el punto de vista

militar y diplomático, aunque las consecuencias posteriores ilustraron los argumentos negativos que se derivaban las supuestas victorias completas o decisivas. Saddam Hussein pudo sobrevivir (aunque en la guerra posterior fue ahorcado en extrañas circunstancias) y el resultado de la guerra se consideró, como mucho, incompleto.[2]

La idea de que aquella campaña podía ser el modelo para el futuro, hasta el punto de representar una revolución en los asuntos militares, puede rastrearse hasta la Office of Net Assessment (ONA) (Oficina de Evaluación Global) del Pentágono, dirigida por Andrew Marshall, un veterano temible de la RAND. Durante los últimos años, en la ONA se había hablado de una «revolución técnica militar» en la Unión Soviética que podría permitir que las fuerzas convencionales alcanzaran nuevos niveles de efectividad. Marshall acabó convencido de que los nuevos sistemas no eran meras mejoras, sino que podían cambiar por completo el carácter de la guerra. Tras la Guerra del Golfo de 1991, le pidió a uno de sus analistas, el teniente coronel del ejército Andrew F. Krepinievich, que había estado trabajando en lo que luego se había convertido en el irrelevante equilibrio militar entre la OTAN y el Pacto de Varsovia, que examinara el impacto combinado de las armas de precisión y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en un hipotético conflicto.[3]

En el verano de 1993, Marshall estaba pensando en dos formas posibles de cambiar la guerra. Una posibilidad era que el ataque de precisión de larga distancia se convirtiera en el «tema operativo dominante». La otra era una novedad: «lo que podemos llamar guerra de la información».[4] En ese punto, comenzó a favorecerse el uso de término «revolución de los temas militares» (RMA, por «*revolution in military affairs*»), en vez de «revolución técnico-militar», para dar importancia en los cambios operativos y organizativos así como en los tecnológicos.[5] Krepinevich describía así la RMA en 1994:

Es lo que ocurre cuando la aplicación de las nuevas tecnologías en un significativo número de sistemas militares se combina y se adapta a innovadores conceptos operativos y organizativos, en un sentido que altera fundamentalmente el carácter y la dirección del conflicto (...) mediante la creación de un espectacular incremento —a menudo de un orden de magnitud (x10) o incluso mayor— en el potencial de combate y en la efectividad militar de las fuerzas armadas.^[6]

Aunque los orígenes teóricos de la RMA estaban ya en la doctrina, el hilo conductor ahora parecía ser la tecnología, una consecuencia de la interacción entre sistemas que recopilaban, procesaban y comunicaban información a aquellos que luego aplicaban la fuerza militar. Un llamado «sistema de sistemas» permitiría que esa interacción funcionara correcta y continuamente. ^[7] Este concepto era especialmente apropiado en el contexto de las armadas. En el mar, como en el aire, era posible contemplar un campo de batalla completamente vacío de cualquier cosa que no fueran los combatientes. Incluso retrotrayéndose a la Segunda Guerra Mundial, los combates en aire y mar ofrecían modelos susceptibles de análisis sistemáticos, lo cual significaba que se podían extraer consecuencias sobre el impacto de las innovaciones técnicas.

Por el contrario, la guerra terrestre siempre había sido más compleja e indefinida, sujeta a una serie mucho mayor de elementos influyentes. La promesa de la RMA era transformar también la guerra terrestre. La capacidad para golpear con precisión, y a grandes distancias, significaba que el tiempo y el espacio ya no iban a ser elementos determinantes ni serios contratiempos. Las unidades enemigas se enfrentarían a la nada. Los ejércitos podían ser ágiles y tener amplia movilidad, porque no tendrían que ir con las grandes armas pesadas, salvo las necesarias para la autodefensa. En vez de eso, podían reclamar lo que necesitaran desde lejos. La confianza que podían depositar en la potencia de fuego no-orgánica (esto es, sin soldados) reduciría la dependencia de las enormes divisiones,

grandes y pesadas, y autónomas, y los riesgos potenciales asociados con las mismas: un gran número de bajas.[8] Mientras los mandos enemigos estaban aún intentando movilizar sus recursos y desarrollar sus planes, se verían bruscamente interrumpidos por golpes letales infligidos por aquellos para quienes el tiempo y el espacio ya no eran graves contratiempos. La evolución que desterraba la cruda eliminación de las fuerzas enemigas podía completarse con la línea operativa de Boyd, ejecutando los movimientos más rápida y más hábilmente, y situando por tanto a los mandos enemigos en una posición en la que la resistencia sería completamente vana. Los entusiastas estuvieron a punto de proclamar que se levantaba el velo de la guerra y que quedaba resuelto el problema del enfrentamiento.[9] Como mínimo, la guerra podía evolucionar desde los combates de alta intensidad a algo más contenido y discriminado, destinado a desarbolar el sistema militar del enemigo empleando la mínima fuerza necesaria. No habría que gastar más recursos, no más bienes arruinados, no más sangre derramada, solo lo estrictamente necesario para alcanzar específicos objetivos políticos.

Todo esto hizo pensar en una perspectiva de una guerra relativamente «civilizada», no corrompida ni por la destrucción absoluta de la guerra nuclear ni por el carácter subversivo y turbio de las batallas tipo vietnamita. Se trataría de una guerra profesional, dirigida por ejércitos profesionales; en las perspicaces palabras de Bacevich, una visión «de la Guerra del Golfo reproducida una y otra vez».[10] La sustancia de la doctrina se encuentra en una publicación de la National Defense University de 1996, que ya apuntaba la idea de «conmoción y pavor». El mensaje básico era que todos los esfuerzos deberían centrarse en abrumar al enemigo física y mentalmente tan rápidamente como fuera posible antes de que tuviera la más mínima posibilidad de reaccionar. «Conmoción y pavor» significaría que las percepciones del enemigo y la

comprensión de los acontecimientos quedarían colapsadas, y lo dejarían paralizado. El ejemplo definitivo de este efecto fueron los ataques nucleares de Hiroshima y Nagasaki, aunque los autores se negaron a plantearlo como una posibilidad teórica: estaban más interesados en las posibilidades de la desinformación, la información tergiversada y en el engaño.[\[11\]](#)

La influencia de tales ideas es evidente en el documento de 1997 titulado «Joint Vision 2010» («Visión conjunta 2010»). Aquí se definía la superioridad informativa, en términos bélicos, como «la capacidad de recopilar, procesar y difundir un flujo ininterrumpido de información al tiempo que se aprovecha o se niega la capacidad del adversario para hacer lo mismo».[\[12\]](#) Se podría conseguir una superioridad informativa gracias a «sensores especiales, redes rápidas y potentes, aprovechamiento tecnológico y estructuras sofisticadas de patrones y simuladores». Los ejércitos tendrían una «concepción o comprensión extraordinariamente mejor del campo de batalla, mucho mejor que con unos simples datos». Todo esto compensaría ciertas deficiencias en el equilibrio numérico, en la tecnología, en la situación, y también podría acelerar los procedimientos de mando. Las fuerzas armadas podrían quedar «organizadas desde el principio —o de manera sincronizada— para saber cuál es la intención de los mandos», lo cual conllevaría «la rápida extinción de las vías de acción del enemigo y la conmoción ante ataques conjuntos inesperados y rápidos». El enemigo ya no tendría tiempo para iniciar el ya famoso bucle OODA de Boyd. Arthur Cebrowski y John Garstka explicaron que una forma de «guerra concentrada en sistemas informáticos» podría conseguir que las batallas fueran más eficientes en el mismo sentido que la aplicación de la tecnología de la información en los negocios estaba haciendo las economías más eficientes.[\[13\]](#) Al discutir esta evolución de la guerra (desde la dirección de un puente de mando a la dirección desde las redes y sistemas informáticos), el Pentágono se hacía eco

de dicha formulación (Garstka era uno de los autores) y reconocía que, tras dominar los ámbitos físicos y de la información, debía alcanzarse el dominio cognitivo. En este punto se encontraban

la mente del soldado y la mentalidad del populacho que apoya al soldado. Muchas batallas y guerras se ganan o se pierden en el dominio cognitivo. Los aspectos intangibles del liderazgo, el ánimo, la cohesión de las unidades, el nivel de entrenamiento y la experiencia, la conciencia de la situación y la opinión pública son elementos de este dominio. Este es el dominio donde residen la intención del mando, la doctrina, las tácticas, las técnicas y los procedimientos.[\[14\]](#)

Esta forma de guerra se acomodaba bien a la mentalidad de Estados Unidos, porque se ajustaba a las grandes fortalezas del país: era más efectiva que intensiva; reflejaba una preferencia por intentar ser más listos que los oponentes; evitaba las bajas excesivas, tanto las propias como las ajenas; y confería un aura de superioridad casi sin esfuerzo. Todas estas ideas resultaban profundamente reconfortantes, y no totalmente erróneas. Las tecnologías de la información y la comunicación estaban destinadas a marcar la diferencia en la práctica militar, aunque la agenda RMA subestimara hasta qué punto el dominio americano dependía no solo de la sofisticación de su tecnología, sino también de la enorme cantidad de armamento —sobre todo aéreo— que tiene a su disposición. Además de que la evidente superioridad militar de Estados Unidos en ese tipo de guerra probablemente animaría a otros países a luchar de otro modo, la tremenda capacidad militar de EE. UU. podía también rebajar las ambiciones de los contrarios. Al tiempo que una guerra convencional y regular contra Estados Unidos parecía ser cada vez más una idea estúpida, sobre todo después de su convincente exhibición en la Guerra del Golfo de 1991, se eliminaba cualquier hipotético desafío a la dominación americana, precisamente en el momento en que la perspectiva de una segura

destrucción mutua desaparecía al descartarse la guerra nuclear en todas las agendas políticas.

Sin embargo, la presentación de la RMA quedó configurada por las preferencias políticas: ¿qué tipo de guerra les gustaría o les convendría a los americanos? Al final la respuesta fue una combinación entre el deseo de reducir los riesgos de las elevadas bajas de las guerras estilo Vietnam y una tradición ética occidental que hacía hincapié en la discriminación y la proporcionalidad de la guerra. La teoría también daba por hecho que se contaría con fuerzas profesionales convencionales, porque el armamento de alta calidad reduciría la relativa importancia de la cantidad de hombres y daría más valor a las tropas extremadamente competentes. La intolerancia a las bajas y a los daños colaterales significaba que había que señalar objetivos militares claramente, y no objetivos inocentes civiles. Esto también excluía recurrir a las armas de destrucción masiva. Los militares se diferenciarían de los civiles, los combatientes de los no combatientes, el armamento de la actividad social, y la violencia organizada de la vida cotidiana. Los contrarios serían vencidos por medio de la confusión y la desorientación más que por las grandes matanzas, porque jamás podrían recurrir a su bucle OODA. Si esta corriente podía llevarse adelante, era posible que en un momento dado se disputara una guerra sin lágrimas, dirigida a larga distancia con gran precisión y con muy poca gente que corriera ningún riesgo: la menos posible y preferiblemente nadie. El objetivo era reducir el papel en la guerra de cualquier cosa que se asemejara a una «batalla». Lo ideal sería mantener enfrentamientos parciales o unilaterales muy concentrados, y destinados a causar confusión cognitiva. Lejos de representar una revolución real, la RMA parecía un regreso a antiguo prototipo idealizado de una victoria militar total o decisiva que decidía el destino de las naciones —incluso de civilizaciones enteras—, salvo que ahora la ejecución podía ser prácticamente sin daño y sin

víctimas debido al enorme poder militar de EE. UU., un poder como el mundo jamás había visto.

Había un algo de irrealidad en esta visión de la guerra del futuro. La decidían entidades políticas que no tenían miedo, ni estaban desesperadas, ni eran vengativas ni tenían odio; esto podía mantener un sentido de la proporción sobre los intereses en juego y la humanidad del oponente. Era una visión que dejaba traslucir una actitud objetiva hacia las raíces del conflicto y la violencia, una mirada de un observador consecuente más que un participante involucrado en el conflicto. Esta modalidad de combate ignoraba en realidad el aspecto *físico* de la guerra y la tendencia de la guerra hacia la violencia y la destrucción. Sería difícil que hubiera una revolución en los asuntos militares si aquellos que la abrazaban solo participaban en conflictos que prometían victorias seguras y fáciles. La Guerra del Golfo de 1991 reivindicaba esta visión, pero a ello contribuyó mucho la ignorancia de Saddam Hussein con respecto a cuál era el verdadero equilibrio de poder militar. En este sentido, la reivindicación acarrearba su propia refutación. (No habría ninguna revolución porque sólo EE. UU. participaba de ese poder y los enemigos no iban a luchar como EE. UU. deseaba, sino que iban a utilizar otros parámetros). Los futuros enemigos estarían obligados a tener más cuidado cuando se atrevieran a plantear batalla a Estados Unidos, dada la probada y evidente vulnerabilidad de las fuerzas convencionales de segundo nivel ante las potencias de primer nivel. Después de 1991, no estaba nada claro quién podría afrontar una lucha así. La literatura militar americana se refería a «la lucha entre iguales» con potenciales militares comparables a los de Estados Unidos, pero no estaba claro quiénes podían ser esos iguales exactamente. Además, para que una contienda pudiera debatirse según las líneas marcadas por la citada revolución, los contendientes deberían tener no solo potenciales militares similares, sino también poseer la misma moral y el mismo universo político. El modelo fue

impulsado por las fuerzas americanas y por esa misma razón era improbable que fuera secundado por contrarios que pretendían explotar las presumibles debilidades americanas: la impaciencia y la intolerancia a las bajas. Los enemigos intentarían hacer todo el daño posible en un esfuerzo por promover una sensación de desproporcionalidad en la población y desquiciar las coaliciones multilaterales.

La guerra de precisión permitió limitar pero también maximizar los daños. Igual que la precisión permitió evitar las centrales nucleares, los hospitales y los bloques de viviendas, también permitió acertar exactamente en los objetivos. En el modelo americano siempre hubo instalaciones de doble uso, que servían igualmente para propósitos civiles y militares: por ejemplo, energía y transporte. Colocarlos como objetivos y destruirlos como parte de un propósito militar también significaba quebrar la vida civil. En otro sentido, las nuevas tecnologías promovían una superposición cada vez mayor de la esfera civil y la esfera militar. La vigilancia de alta calidad, la inteligencia, las comunicaciones y la navegación se convirtieron en elementos tan habituales y tan generalizados como aparatos domésticos, lo cual simplemente podría ser aprovechado por organizaciones criminales pequeñas con recursos limitadísimos. Finalmente, las armas nucleares y los misiles de largo alcance, cuyo advenimiento también se había descrito en su momento como «la revolución de los temas militares», habían ampliado los modos de destrucción y habían ampliado el alcance, la efectividad y la precisión. Los intentos de mitigar sus efectos —por ejemplo, mejorando las defensas antimisiles— no habían sido muy relevantes. La capacidad para destruir y aniquilar a cientos de miles de seres humanos en un segundo nuclear no había desaparecido.

Las guerras asimétricas

Cuando un país se encuentra en una situación desesperada y afrontando la seguridad de una dura derrota en una guerra convencional, puede que la única opción que le quede sea atacar a la sociedad del enemigo. Por eso es por lo que la historia de la guerra del siglo xx ha sido tan desalentadora para aquellos que creían que el poder militar y la violencia podía moderarse en sus efectos. Había una serie de medidas que podía adoptar el débil contra el fuerte: concentrarse en infligir el mayor daño posible más que en ganar batallas, ganar tiempo más que promover un cese del conflicto, atacar la base política interna del enemigo tanto como sus mejores instalaciones militares, y confiar en la incapacidad de un país para soportar un extremo dolor y una pobre ganancia en la resolución del conflicto. En definitiva, allí donde las potencias militares más fuertes tenían una preferencia natural por las victorias decisivas y totales en el campo de batalla, los países débiles estaban dispuestos a meter la esfera civil en el conflicto al tiempo que procuraban evitar la batalla abierta.

La mejor estrategia para aquellos que se veían incapaces de acercarse siquiera al potencial militar americano (es decir, casi todo el mundo) sería intentar darle un giro al conflicto hacia lo que se ha denominado «guerra asimétrica». El concepto ya había aparecido alrededor de los años setenta, como una reacción a la experiencia vietnamita.^[15] Su resurrección aconteció a mediados de los noventa, cuando comenzó a hablarse de cualquier encuentro o enfrentamiento entre fuerzas desiguales. Todos los conflictos han sido desiguales siempre en algún sentido, en la geografía, o en las alianzas así como en las estructuras militares o en la doctrina. Parte de la estrategia consistió siempre en identificar las claves de esas diferencias que permitían generar oportunidades especiales o vulnerabilidades. Incluso cuando los puntos de partida eran casi simétricos, el objetivo estratégico consistía en identificar y describir una asimetría crítica que permitiría obtener una ventaja vital que

asegurara la victoria. La única simetría que había funcionado realmente se había dado en la esfera nuclear, porque aseguraba la total destrucción mutua, y había funcionado porque el resultado había sido una especie de estabilidad. En la esfera de la guerra convencional, las fuerzas simétricas eran potencialmente una receta para la extenuación o un agotamiento mutuo.

Como ocurre con muchos de estos conceptos, las definiciones incoherentes y generalistas de la «asimetría» comenzaron a vaciarla de contenido. En 1999, la *Joint Strategy Review* definió los enfrentamientos asimétricos como aquellos que intentan «evitar o socavar las fortalezas estadounidenses al tiempo que pretenden aprovechar las debilidades de Estados Unidos utilizando métodos que difieren significativamente de los métodos operativos que Estados Unidos esperaría». Dichos métodos podrían aplicarse «a todos los niveles de la guerra —estratégicos, operativos, tácticos—, y en todo el espectro de la operatividad militar». Dicho así, el enfrentamiento se convertía en un sinónimo de cualquier estrategia posible para luchar contra Estados Unidos y perdía cualquier especificidad.^[16] El interés real de la guerra asimétrica radicaba en que las dos partes estaban intentando combatir dos tipos de guerra totalmente distintas, sobre todo cuando los americanos perseveraban en la guerra convencional mientras que sus oponentes se entregaban a la construcción de armas de destrucción masiva o adoptaban formas de guerra irregular.

Los mayores peligros vendrían siempre de un enemigo que tuviera armas de destrucción masiva, pero el escenario más probable era que «el lado fuerte» se viera arrastrado a una guerra irregular. Desde lo de Vietnam, los militares americanos habían adoptado la idea de que, más que hacer preparativos para una guerra irregular, lo mejor era tener cuidado y no meterse jamás en lodazales como aquel. Esta tendencia se había visto reforzada por el estudio más famoso sobre Vietnam que nació en el seno del ejército. Harry

Summers, un instructor del Army War College, invocó a Clausewitz para explicar que los americanos se habían centrado en la contrainsurgencia y eso les había distraído de la naturaleza esencialmente convencional de la guerra. Summers intentó demostrar su teoría retrotrayéndose hasta la victoria del ejército norvietnamita sobre el Sur en 1975. Esto siempre fue una característica de la estrategia del Norte, pero eso no significaba que la insurgencia previa del Sur hubiera sido en modo alguno irrelevante. Para un crítico, que había estado firmemente involucrado en la contrainsurgencia durante los sesenta, el problema era que el ejército de Estados Unidos había prestado una atención insuficiente a las exigencias de la guerra de guerrillas y no que hubieran desestimado la «principal fuerza» del enemigo.[\[17\]](#)

La persistencia de la resistencia en los enfrentamientos tipo vietnamita se reflejaba en la distinción entre la guerra definida en términos de «operaciones de combate a gran escala», para las que estaban destinadas las fuerzas armadas de los Estados Unidos, y las «operaciones que no son guerra», donde se incluían demostraciones de fuerza, operaciones con propósitos pacificadores y mantenimiento de la paz, así como contraterrorismo y contrainsurgencia, que tenían una prioridad mucho menor.[\[18\]](#) La cautela ante las guerras irregulares reflejaba la reticencia a desarrollar doctrina y adiestramiento para interpretarlas. Se daba por hecho que las fuerzas conformadas para la guerra convencional a gran escala también serían capaces de acometer otras, supuestamente menos exigentes si era necesario. Las contingencias a pequeña escala (relativamente) que se hicieron comunes en los noventa fueron despreciadas efectivamente como hechos secundarios y residuales, inapropiadas para utilizar las fuerzas armadas, unos conflictos muy comprometidos en los que se enzarzarían en un fuego cruzado solo para resolver asuntos políticos marginales que ni siquiera tocaban de cerca los intereses vitales de la nación.[\[19\]](#)

El 11 de septiembre de 2001, Estados Unidos sufrió un insólito e inesperado ataque, que llevó la idea de la asimetría al extremo. Un plan elaborado con mínimos recursos, y ejecutado por una pequeña banda de islamistas radicales procedentes de una de las partes más pobres del mundo, se dirigió contra el símbolo de la fuerza económica, militar y política americana. Dos aviones se estrellaron en el World Trade Center de Nueva York, uno en el Pentágono, en Washington, y otro habría impactado en la Casa Blanca o en el Capitolio si la acción de los pasajeros no hubiera forzado el accidente del avión. No se tardó mucho en identificar al grupo responsable: Al Qaeda, un grupo islamista radical con base en Afganistán y protegido por sus compañeros ideológicos del gobierno talibán.

La respuesta del gobierno americano fue declarar la «guerra contra el terrorismo» y lanzó una campaña militar destinada a acabar con los talibanes y destrozar a Al Qaeda. Aunque la provocación se diseñó de acuerdo con las condiciones de Al Qaeda, la respuesta iba a ser en términos americanos. Los talibanes fueron derrotados en una guerra cuasi-regular porque los americanos consiguieron ponerse al lado de la oposición afgana (la Alianza del Norte), que proporcionaba la infantería mientras que Estados Unidos se encargaba de las comunicaciones, la fuerza aérea y los ocasionales sobornos para animar a las facciones del enemigo a desertar. Con esta base, el presidente George W. Bush concluyó que la campaña había demostrado que una «doctrina innovadora y las armas de alta tecnología podían adaptarse y luego dominar un conflicto no convencional». Era un triunfo de la guerra en la era de la información, con los mandos «observando todo el campo de operaciones en tiempo real» y luego «trasladando la información de los objetivos a los sensores de las armas casi instantáneamente». Hubo románticas imágenes de las Fuerzas Especiales de Estados Unidos montados a caballo y pidiendo intervenciones de la fuerza aérea. Bush aseguraba que el conflicto «nos ha enseñado más sobre

el futuro de nuestras fuerzas armadas que una década de reuniones de grupos de expertos y simposios de laboratorios de ideas»,[\[20\]](#) sugiriendo que esta visión tenía una aplicación concreta más allá de las condiciones especiales de Afganistán en 2001. La siguiente etapa de los estudios estratégicos reflejaba esa percepción. En vez de diseñar un plan para luchar contra los movimientos islamistas radicales, Estados Unidos se embarcó en una campaña para acabar con el régimen de Saddam Hussein en Irak, porque se sospechaba que Saddam poseía armas de destrucción masiva y podían ser un recurso para cualquier grupo terrorista que deseara infligir un grave daño a Estados Unidos. De nuevo Estados Unidos fue capaz de demostrar una convincente superioridad en cuanto a la efectividad militar convencional, porque el régimen iraquí fue derrocado en el plazo de pocas fechas.

Las campañas de Afganistán e Irak fueron aparentemente decisivas y con un resultado claro; los regímenes hostiles habían sido derrocados de inmediato después de que sus ejércitos fueran abrumadoramente superados. Sin embargo, en ningún caso esto dejó sentenciado el asunto. El secretario de Estado Donald Rumsfeld había intentado demostrar que se podía afrontar una guerra y ganarla con muchísimos menos efectivos de los que hasta ese momento se habrían considerado prudentes. Y así fue, aunque habían salido victoriosos frente a enemigos que apenas tenían capacidad para resistir nada.[\[21\]](#) La falta de efectivos pronto resultó ser una imprudencia, sobre todo cuando las fuerzas estadounidenses comenzaron la lucha contra la insurgencia. En Irak, la transición del viejo al nuevo régimen fue bastante complicada por el hecho de que la excusa política que justificaba la invasión —que Irak estaba desarrollando ilegalmente armas de destrucción masiva— se reveló un completo embuste. Aquello animó al desarrollo de un nuevo programa, basado en la idea de ayudar a Irak a hacer la transición hacia la democracia, una tarea que se hizo tanto más difícil cuando

se demostró que la coalición liderada por Estados Unidos carecía de las tropas suficientes para dominar lo que muy pronto se convertiría en un avispero: una situación con una seguridad muy deteriorada. En la comunidad suní minoritaria, de donde habían salido las figuras clave de la antigua élite dominante, comenzó a forjarse una durísima resistencia. Los suníes se ganaban el apoyo de los humillados por la ocupación iraquí y otros que temían perder su viejo poder. Sus afiliados crecían con los militares huidos, pertenecientes al viejo ejército disuelto, y con jóvenes voluntarios desempleados y sin futuro. Entre ellos había también «elementos del antiguo régimen» y un fuerte grupo de Al Qaeda liderado por el jordano Abu Musab al Zarqawi, tan dispuesto a fomentar la guerra civil contra la mayoría chií como a expulsar a los americanos. Aunque los chiíes fueron los beneficiarios naturales de la caída del régimen iraquí, los elementos radicales de su comunidad, liderados por Muqtada al Sadr, también se revolvieron contra los americanos. Las luchas a las que tuvieron que hacer frente las fuerzas americanas después de aquellas victorias tan aparentemente fáciles demostraron que la victoria en la batalla no necesariamente implica una transición amable y sencilla. También quedó demostrado que por muy bien que se les dieran a los americanos las guerras convencionales y regulares, se desempeñaban francamente mal en las guerras irregulares.

Con la autoridad estadounidense sometida a continuos desafíos, y con sus tropas cazadas a todas horas en emboscadas y atentados con bombas en las carreteras, hubo constantes presiones tanto para reducir la presencia como para incrementarla y ejercer más fuerza. La coalición militar no tardó en ser cuestionada y empezó a perder credibilidad política. La escasa seguridad en la zona dañó la reconstrucción económica y social, y el fracaso de la reconstrucción a su vez generaba más problemas de seguridad. Tras haber ignorado la metodología de la contrainsurgencia durante más de tres décadas, las fuerzas americanas intentaron resistir. Ocuparon las ciudades y

los pueblos y los limpiaron de insurgentes en una gran demostración de fuerza, pero como no podían mantener soldados en las ciudades que dominaban, el enemigo no tardaba en regresar y ocupar las plazas vacías. Esto significaba que la población local no tenía ningún interés en cooperar con los americanos. Se intentaron organizar fuerzas de seguridad locales, pero con frecuencia se infiltraban en ellas elementos desestabilizadores de las milicias. Las tropas estadounidenses no se habían entrenado contra francotiradores, ni para evitar contestar a las provocaciones ni para intentar seducir a la recelosa gente de Irak. Les resultó muy complicado diferenciar a los insurgentes de los civiles inocentes, y enseguida empezaron a sospechar de todo el mundo, lo cual añadió un sentimiento de mutua desconfianza. Se puso más empeño en intimidar a los enemigos que en ganarse la confianza de los indecisos. Un análisis de las operaciones realizado entre 2003 y 2005 sugería que la mayoría de los esfuerzos se destinaron «a controlar la actividad insurgente: a cazar y matar insurgentes». Pocas operaciones fueron «destinadas específicamente a crear un entorno seguro para la población».[22] La estrategia de «acordonar y limpiar» centró el objetivo en conservar el territorio y matar al enemigo. Poco importa cuáles fueran los efectos militares de esta metodología: los efectos políticos eran invariablemente perjudiciales.

La situación de perplejidad en la que se encontraron las fuerzas armadas americanas dio como resultado una revitalización del análisis y estudio de los modelos de contrainsurgencia, encabezada por los oficiales frustrados por las barreras institucionales que se habían levantado para negar la relevancia de las formas irregulares de combate. La *Military Review*, la revista titular del Combined Arms Center en Fort Leavenworth, apenas había entrado a comentar el asunto antes de 2004. Después de esa fecha se publicaron una media de cinco artículos sobre el tema en cada número.[23] Los viejos clásicos de la guerra de guerrillas —desde T. E. Lawrence a

David Galula— comenzaron a redescubrirse. Los oficiales con algún conocimiento de la contrainsurgencia (y su aplicación práctica), como John Nagl, comenzaron a recomendar su uso en Irak.[24] David Kilcullen, un oficial australiano que prestaba sus servicios en las fuerzas armadas americanas, se convirtió en uno de los primeros teóricos de la contrainsurgencia poscolonial; entre otras cosas, puso al día la teoría al incluir en su doctrina la metodología de Al Qaeda y de otros grupos parecidos, especialistas en establecer formas de insurgencia global que ignoraban las fronteras nacionales. Kilcullen estudió en qué medida y cómo la gente común se alistaba en las «guerrillas ocasionales», y lo hacían menos porque apoyaran las ideologías extremistas que por su resentimiento hacia la injerencia extranjera en sus asuntos. Para impedir que Al Qaeda se convirtiera en una insurgencia global, tenía que disolverse o disgregarse en fragmentos diversos, separados y manejables. Para impedir que prosperara en el seno de la sociedad de la información, los contrainsurgentes necesitaban concienciarse de que el entorno cibernético era tan importante como el hábitat físico.[25]

El líder de la campaña para impulsar una nueva contrainsurgencia fue el general David Petraeus. Señaló los problemas que habían surgido debido a que Estados Unidos se había enredado en una guerra para la cual no estaban preparados, e hizo hincapié en la dimensión política del problema, poniendo énfasis en que no era solo una cuestión de técnicas militares. «Las estrategias de contrainsurgencia también deben contar, sobre todo, con un esfuerzo por establecer un entorno político que contribuya a reducir el apoyo del que gozan los insurgentes y que socave el atractivo de cualquier ideología que puedan ofrecer».[26] A principios de 2007, cuando Estados Unidos parecía estar a punto de abandonar a Irak a una inevitable guerra civil, el presidente Bush decidió dar un último empujón a la situación. Se colocó al frente de la operación a Petraeus («la oleada»), aunque se exageró la importancia de los

efectivos frente a la nueva estrategia.[\[27\]](#) A lo largo de un año hubo claros indicios de mejora, y esto se consideró como un punto de inflexión en el conflicto, al menos en el sentido de que parecía estar mitigándose la perspectiva de una guerra civil, aunque no se estuvieran verificando desde luego las originales aspiraciones de EE. UU. de convertir Irak en una democracia liberal.

La mejoría en Irak no fue tanto el resultado de añadir más tropas (y la consiguiente inteligencia), con ser todo ello importante, sino de cómo los iraquíes se apartaron de la lógica de la guerra civil, sobre todo con una fuerte reacción de los suníes contra la brutalidad de Al Qaeda. A medida que los ataques contra la población chiíta descendían, había menos excusas para los ataques de venganza contra los suníes. Se utilizó la fuerza militar americana para reforzar esas tendencias, pero eso exigió una visión más sutil de la política iraquí, y no centrarse únicamente en devolver la responsabilidad de la seguridad al gobierno iraquí en cuanto fuera posible, fueran o no capaces de ocuparse de ello. Eso significaba que los americanos estaban trabajando a favor de la política iraquí, y no en contra.

La guerra de cuarta generación

¿La experiencia política y bélica de la primera década del siglo XXI era una tendencia o una serie de circunstancias ocasionales que seguramente no se volverían a repetir? Para aquellos que eran partidarios de la primera opción, había un marco teórico que tenía alguna credibilidad, porque podía acomodarse fácilmente a la teoría del terrorismo internacional. Se designaba con el titular más amplio de «guerra de cuarta generación». Como la RMA, este marco teórico tenía sus raíces en aquellos bucles OODA y en la guerra de maniobrabilidad, pero con un giro bastante diferente, porque se alejaban totalmente de la guerra convencional.[\[28\]](#) Los orígenes

teóricos de esta nueva fórmula estaban en un artículo de un grupo liderado por William Lind, un seguidor de Boyd y un enérgico reformista.[29] Según su plan, las primeras tres generaciones se habían desarrollado en respuesta una de la otra (línea y columna, potencia de fuego masiva y *blitzkrieg*). La nueva generación comenzaba en la moral y las esferas cognitivas, donde incluso las entidades más fuertes podían ser víctimas de la conmoción de la desorientación y de la pérdida de confianza y coherencia. Este principio se aplicó luego a la sociedad en su conjunto. En la cuarta generación, los ataques se dirigirían contra las fuentes de la cohesión social, incluyendo las normas y los valores compartidos, la dirección económica y las estructuras institucionales. Era una evolución desde el nivel operativo artificial a una forma completamente nueva de estrategia general, que planteaba cuestiones sobre ideologías rivales y modos de vida, y modalidades de conflictos que en realidad puede que no conllevaran necesariamente grandes probabilidades de combate militar.

Con el habitual destrozo cataclísmico con que se derrumba el pasado, se abrió paso la idea de que las nuevas guerras iban a encontrarse siempre en países pobres y sus alrededores. Cada vez más temas internacionales tenían como protagonistas a estos países con guerras internas.[30] En todo caso, el compromiso de las potencias en esos conflictos se consideraba discrecional (a menudo se denominaban «guerras de ocasión») y con frecuencia se asumían aludiendo a un fundamento humanitario, para evitar tensiones. Aunque de aquí surgieron temas ajenos a la operatividad militar, como la reconstrucción económica o la construcción de estados, a menudo tenían escasa conexión con la teoría de la cuarta generación. Si acaso, eran distracciones para los teóricos más duros de la hipótesis de las guerras de cuarta generación.

Aunque la RMA compartía con la teoría de la «cuarta generación» los mismos orígenes, no hacía sino designar una forma

particular de la guerra regular, que era improbable que pudiera darse jamás, porque era un tipo de combate que solo convenía a Estados Unidos. La guerra de cuarta generación, por el contrario, apuntaba a casi todo lo que no fuera convencional, y por eso es por lo que hay tantas versiones de la teoría. Una vía, asociada sobre todo a Lind, se centraba en la corrosión de la identidad nacional americana, como resultado de una inmigración sin restricciones y el multiculturalismo. Decía que era menos un reflejo de las tendencias sociales y más el resultado de un proyecto deliberado de los «marxistas culturales». El daño cultural surgía como producto de movimientos deliberados y hostiles, realizados por enemigos que contaban con la ayuda y el apoyo de elementos nacionales infantilizados y equivocados, y no tanto como tendencias amplias y difusas o imperativos económicos. Otra vía, más influyente, se asoció al coronel de la Marina Thomas X. Hammes, que se concentró en el tema de la guerra asimétrica o irregular, sobre todo en las formas de terrorismo y de insurgencia que causaron tanto daño a Estados Unidos durante la primera década del siglo XXI.[\[31\]](#)

Había cinco temas centrales en la teoría referida a la «cuarta generación». El primero seguía los pasos de Boyd sobre la moral y los dominios cognitivos, que era donde, según él, se perdían y se ganaban las guerras. El segundo era la convicción de que el Pentágono estaba equivocado al centrarse en la alta tecnología y las guerras cortas. El tercero era la tendencia hacia la globalización y las redes, cuyo resultado era el establecimiento de fronteras difusas entre la guerra y la paz, lo civil y lo militar y el orden y el caos. La guerra no podía reducirse a conceptos como tiempo y espacio. Abarcaba y permeaba «todo el espectro de la actividad humana» y era «política y socialmente (más que técnicamente) difusa en su entramado radial y se alargaba en el tiempo». El cuarto era el enemigo, que ya no era tan fácil de encontrar o de abatir. Chuck

Spinney, otro antiguo socio de Boyd, describía a los soldados enemigos de la cuarta generación:

Los nuevos soldados estarán en general más deseosos de luchar y morir por sus causas. Rara vez llevarán uniformes y puede resultar difícil distinguirlos de la población general. También estarán muy lejos de sentirse coartados por las convenciones y más probablemente procurarán buscar medios innovadores para conseguir sus objetivos.[\[32\]](#)

El quinto tema volvía a ser psicológico: como los conflictos se desenvuelven en el terreno de la moral y lo cognitivo, cualquier acción militar debería ser considerada una forma de comunicación. En su formulación original, Lind lo explicaba así: «Las operaciones psicológicas pueden convertirse en el arma operativa y estratégica dominante y pueden tener la forma de intervención informativa o mediática».[\[33\]](#)

En tanto teoría uniforme y coherente, no tardó en difuminarse y desaparecer, y no solo por culpa de la multiplicidad de sus vías, sino también porque dependía de un esquema histórico que no funcionaba. La guerra nunca se había basado únicamente en las batallas convencionales, que era lo que se suponía que afectaba a las tres generaciones previas. Además, incluso los virtuosos de la guerra irregular, tales como T. E. Lawrence o Mao Tse Tung, también aceptaban que solo las fuerzas regulares podían hacerse con el poder estatal. El hecho de que pudiera haber una serie de grupos que solo se dedicaran a las formas irregulares, desde el terrorismo a la insurgencia, era una consecuencia más de su debilidad que de una visión y una decisión elaborada sobre el impacto de las nuevas tecnologías y las nuevas estructuras socioeconómicas en el mundo moderno. Había también en la teoría una tendencia a dar por hecho que la evolución de los acontecimientos tenía una sola causa.

En un sentido parecido, Ralph Peters señalaba que las fuerzas armadas occidentales deberían prepararse para enfrentarse a «guerreros», a los que caracterizaba de un modo un tanto pintoresco, como «seres primitivos y erráticos, de lealtades cambiantes, acostumbrados a la violencia, sin ningún interés en el orden civil». Describía la visión de estas gentes hacia la guerra en términos conocidos para los estudiosos de la guerra de guerrillas. Solo se mostraban y luchaban cuando tenían una clarísima ventaja. «Se esconden, tienden emboscadas, intentan despistar, se dan a la traición, intentan desquiciar a los soldados regulares que se enfrentan a ellos, convenciendo a la población local o a los aliados, mientras se ocultan e intentan sobrevivir a los ataques de las fuerzas militares organizadas que combaten contra ellos».[34] Esto era exagerar el problema. Algunos podían unirse a la lucha solo porque quisieran luchar, pero la mayor parte de los temidos guerreros muy probablemente luchaban por una causa o por un modo de vida en el que creían. La composición de las bandas guerrilleras, milicias y ejércitos populares era bastante heterogénea, como mínimo.

Operaciones informativas

Un elemento clave en el debate de la guerra asimétrica era lo que se conoció de forma anodina como «operaciones informativas». El término no era muy favorable porque se refería a una serie de actividades relacionadas pero distintas, algunas relativas al flujo de información y otras relativas a sus contenidos. Su finalidad quedó señalada en una publicación oficial en Estados Unidos, donde se consideraba un objetivo esencial conseguir y mantener «una superioridad informativa para Estados Unidos y sus aliados». Esto precisaba una capacidad para «influir, interrumpir, corromper o usurpar las tomas de decisiones automatizadas y humanas del

enemigo, al tiempo que se protegen las propias». La combinación de decisiones automatizadas y humanas se reflejaba en referencias a la guerra electrónica y a las redes de ordenadores así como a las operaciones psicológicas y de desinformación.[\[35\]](#) Todo esto remitía a dos vías distintas. La primera era la tradicional preocupación por intentar modificar la percepción del otro, y la segunda era el impacto de la información digitalizada.

Cuando la información era un producto escaso, podía considerarse de un modo parecido a otros productos importantes, como el combustible o la comida. Conseguir y proteger la información de alta calidad permitía ir por delante del enemigo y de los competidores. Dicha información podía incluir elementos relativos a la propiedad intelectual, datos financieros sensibles y los planes y sistemas de las agencias gubernamentales y las corporaciones privadas. Esto proporcionaba a las agencias de información una razón de ser. Mientras que Clausewitz había desestimado la importancia de la inteligencia, esta fue adquiriendo valor a medida que se mejoraban los medios para conseguir la información que los contrarios querían ocultar. Al principio, todo esto dependía de los espías, y luego de la habilidad para crear y romper códigos. Cuando las comunicaciones telegráficas comenzaron a funcionar, la interceptación podía proporcionar información para saber dónde se encontraba el enemigo y otros detalles de sus mensajes. Durante la Segunda Guerra Mundial, el descubrimiento de los códigos alemanes dio a los aliados una notable ventaja en un buen número de enfrentamientos. Luego vino la posibilidad de tomar fotos aéreas y, más tarde, desde el espacio. Cada vez resultaba más difícil detener a los enemigos e impedir que averiguaran detalles vitales sobre tus sistemas militares y su despliegue.

A medida que la información comenzó a digitalizarse —de modo que se convirtió en algo mucho más sencillo de generar, transmitir, recibir y almacenar— y las comunicaciones empezaron a ser

instantáneas, los retos fueron cada vez mayores. Había enormes cantidades de material a las que se tenía acceso, tanto en sistema libre como ilegal. Los aficionados y gente extraña intentaban descubrir contraseñas y derribar cortafuegos para conseguir material sensible, robar identidades o apropiarse ilegalmente de dinero. Otro reto era mantener la integridad de la información a pesar de los intentos de corromperla o manipularla mediante insidiosas formas de ataques digitales conocidos como virus, gusanos, troyanos, bombas lógicas, que a menudo se lanzaban desde servidores lejanos sin ningún propósito conocido o evidente, aunque en ocasiones se adivinaban ideas claramente maliciosas. El grueso de esta actividad era solo criminal y delictivo, pero hubo ejemplos de descargas generalizadas de secretos gubernamentales y corporativos ejecutados por *hackers* pagados por otros estados, ataques que colapsaron sistemas gubernamentales, misteriosos virus que afectaban a programas de desarrollo armamentístico y dañaban programas informáticos de modo que los equipos militares fallaban y no funcionaban adecuadamente. ¿Acaso un ejército de geniecillos informáticos podía dedicarse a utilizar insidiosos medios electrónicos para desbaratar los sistemas básicos de las sociedades modernas, tales como el transporte, la banca o la salud pública?

No había ninguna duda de que los ataques podían causar molestias e irritación, y en alguna ocasión generar verdaderos problemas. En mitad de una operación, los militares podían encontrarse con que sus sistemas de defensa aérea estuvieran desconectados, que los misiles fueran desviados, que los mandos avanzados quedaran desconectados y desasistidos, que los mandos centrales, igual que sus pantallas, se quedaran en blanco... Si alguien había pensado que el flujo ultrarrápido de datos iba a eliminar lo que antaño se llamaba «la niebla de la batalla», se iba a llevar un buen susto. Incluso aunque no hubiera interferencias del enemigo, esa «niebla» podía darse por un exceso o colapso de

información —demasiadas cosas que filtrar, evaluar y digerir— igual que se daba por ausencia de información en el pasado. Desde luego, el nuevo entorno relativo a la información planteaba distintos problemas a los gobiernos: ¿qué se podía controlar con la información y cómo podía utilizarse para influir en la «agenda controlada de noticias»? La gente normal atiborraba la red con imágenes de sus teléfonos móviles y con noticias, a menudo inciertas, incompletas y mal digeridas, podía difundirla en las redes sociales y los foros, mientras que los gobiernos aún estaban intentando averiguar qué estaba pasando y procurando formular una respuesta.[\[36\]](#)

John Arquilla y David Ronfeldt identificaron todos estos peligros en 1999, cuando advirtieron que «¡Llega la ciberguerra!» («Cyberwar is Coming!»)[\[37\]](#) Su argumento principal era que las guerras del futuro se desenvolverían en torno al conocimiento. Distinguían entre «ciberguerra», que se limitaban a los sistemas militares (aunque se *expandieran* en usos posteriores) y la «guerra en la red», que se desenvolvería a un nivel más social. El tema era el mismo que se planteaba en el caso de cualquier nueva forma de guerra: ¿podía ser decisivo en sí mismo? O, como lo planteó Steve Metz, ¿podía encontrarse un «método político adecuado» para dañar suficientemente «una infraestructura nacional o comercial del enemigo» para «conseguir la victoria sin tener que derrotar antes a las fuerzas militares en el campo de batalla»?[\[38\]](#)

La suposición de que podía ejecutarse un ciberataque «decisivo» daba por hecho que dicha ofensiva podía dominar al enemigo y que los efectos serían amplísimos, duraderos e incontenibles. La amenaza ganaba cada vez más credibilidad por culpa de la frecuencia con la que las empresas y las redes especializadas, incluida la del Pentágono, resultaban atacadas por *hackers*. Proteger y controlar la información privilegiada contra enemigos muy sofisticados que encontraban una y otra vez las debilidades de las

redes se convirtió en una absoluta prioridad. Pero los ataques de verdad efectivos requerían una considerable información sobre la configuración exacta de los sistemas digitales del enemigo así como dónde se podían encontrar las puertas de entrada a dichos sistemas y redes. El posible anonimato y la sorpresa del ataque podría tener sus atractivos, pero cualquier propuesta para un ataque semejante plantearía preguntas evidentes sobre las posibilidades de éxito contra una alerta del enemigo, el daño real que podría infligirse, la velocidad de la recuperación y la posibilidad de represalias (no necesariamente informáticas). Un oponente que hubiera sufrido un daño importante podría desde luego devolver el golpe físicamente, y no digitalmente. Thomas Rid advertía que el tema se estaba exagerando: el grueso de los «ciberataques» eran no violentos tanto en sus propósitos como en sus efectos, y en general eran menos violentos que las medidas a que daban lugar. Estas eran las últimas versiones de las actividades clásicas de sabotaje, espionaje y subversión. «La ciberguerra», apuntaba Rid, «era una metáfora gastada», incapaz de explicar los verdaderos conflictos que planteaba el advenimiento de las nuevas tecnologías.[\[39\]](#)

Arquilla y Ronfeldt describían la «guerra en la red» como un «modelo emergente de conflicto (y criminalidad) a nivel social, que no alcanza los niveles de la guerra militar tradicional, en la que los protagonistas utilizan modalidades organizativas de la red, y sus doctrinas, estrategias y tecnologías están imbricadas en la era de la información». En contraste con las enormes organizaciones, jerárquicas y autónomas que dirigían la policía y las operaciones militares, y que los extremistas a menudo no hacían sino imitar, los protagonistas de la guerra en la red son «con harta frecuencia individuos de organizaciones dispersas y pequeños grupos, e individuos que se comunican, se coordinan y dirigen sus campañas de un modo cibernético, en internet, a menudo sin un mando único o central». [\[40\]](#) Terroristas, insurgentes e incluso grupos radicales no

violentos ya no necesitan fiarlo todo a asaltos frontales y a cadenas de mando jerárquicas, sino que podrían actuar como «enjambres», avanzando en pequeños grupos desde direcciones muy difernetes y usando diversos métodos, en un sistema que los mantiene juntos mediante teléfonos móviles y la red. En la práctica, las manifestaciones más visibles adquieren la forma de «hacktivismo», un modo de hacer política o señalar aspectos culturales, más que amenazar la economía o la cohesión social. Incluso aunque hubiera enemigos más arriesgados que estuvieran dispuestos a ejecutar verdaderos ataques importantes, el resultado no sería probablemente más que una «interrupción masiva», más que una «destrucción masiva», y habría más inconvenientes y molestias que una verdadera sensación de terror y colapso.[\[41\]](#)

El uso de las redes sociales, como Facebook y Twitter, durante los primeros días de la Primavera Árabe de 2011 ilustró bien cómo la proliferación de acciones en la red podía hacer tambalear a los gobiernos y hacerlos dudar sobre cómo afrontar una opinión pública que se forjaba rápidamente. Tales tácticas seguían principios bien establecidos desde antes de la era de la información. Los grupos radicales, especialmente durante sus etapas inicales, se basaban a menudo en redes diseminadas de individuos. Para evitar atraer la atención de las autoridades, averiguaron que era más seguro operar como células semi-independientes, comunicándose entre sí y compartiendo un liderazgo tan débil como fuera posible. Desde luego, internet y otras formas de comunicación digital permitían que estuvieran en contacto más fácilmente, pero como las autoridades pueden rastrear las llamadas o los mensajes con los que se ejecutaban los ataques o infracciones, eso les impide hablar demasiado abiertamente o demasiado específicamente. Además, las redes radicales necesitan una cohesión social latente o un compromiso o una vinculación a una campaña con un objetivo claro para conseguir que individuos muy distintos se reúnan y colaboren.

Con el fin de prosperar, necesitan evolucionar e ir más allá del teléfono móvil. Esto requiere un liderazgo capaz de movilizar y luego dirigir una fuerza suficiente para dar algún golpe significativo. Es difícil convertirse en algo que sea algo más que una molestia y vaya más allá de agobiar al enemigo, sobre todo cuando se toma el control pero no hay nadie con autoridad para tomar decisiones. Tal y como demostraron las revueltas árabes de 2011-2013, los regímenes que tuvieron que hacer frente a una oposición importante no contestaron con sus propios argumentos en las redes, sino con fuerza y represión, y al final fue la amenaza de una rebelión armada y la capacidad de los militares para defender el régimen lo que resultó crucial, en un sentido o en otro.

El foco inicial de la teoría de la guerra en la era de la información estuvo en el papel de los flujos de información que sostenían operaciones militares tradicionales, que facilitaban la toma de decisiones y aseguraban la fiabilidad y la precisión de los «efectos físicos». Pero la guerra irregular de las primeras décadas del siglo XXI puso en el centro del debate las formas más tradicionales de la guerra de la información, y los americanos parecían estar perdiendo terreno ante contrarios aparentemente primitivos, a juzgar por cómo percibían estos conflictos, y lo que se jugaban, y sus conductas. Sus oponentes carecían de fortaleza física, pero parecían saber cómo conmocionar a las mentalidades más impresionables. La superioridad en el campo físico no tenía mucho valor a no ser que se pudiera traducir en una verdadera ventaja en el campo de la información. Como este era el «campo de batalla» que habían escogido los enemigos, Estados Unidos se veía obligado a aprender a conceptualizar sus victorias en términos de «configuración de percepciones» más que en términos de enfrentamientos decisivos que aniquilaran al enemigo.[\[42\]](#) No se trataba tanto de estudiar el flujo de datos como de estudiar el pensamiento de la gente.

Las luchas de la contrainsurgencia en Irak y Afganistán condujeron a un abrazo casi posmodernista de modelos pre-rationales y modelos clásicos de pensamiento: la combinación de modelos al parecer les permitía entender a los individuos y a amplios grupos sociales con una particular visión del mundo. El general de división Robert Scales intentó explicar el contraste entre el fracaso de los ejércitos islámicos cuando combatían en batallas convencionales al estilo occidental y su enorme éxito en la guerra irregular o asimétrica. Desarrolló el concepto de «guerra cultural» (*«culture-centric warfare»*).^[43] Frente a un enemigo que «utiliza las añagazas, los subterfugios y el terror mezclado con la paciencia y la indiferencia a la muerte», apuntaba, ha de hacerse un esfuerzo sobrehumano para intentar conseguir «unos cuantos metros más de precisión, nudos de velocidad o bits de banda ancha»; en cambio, cuesta muy poco generar acciones basadas en «la transformación de la conciencia cultural y el conocimiento». Para ganar estas guerras se precisaba «crear alianzas, conseguir ventajas no militares, leer las intenciones, desarrollar confianzas, cambiar opiniones y dirigir percepciones: todas estas son tareas que exigen una habilidad excepcional para comprender a la gente, su cultura y sus motivaciones». Se trataría de un «enemigo disperso» que se comunica «oralmente y mediante mensajeros por la puerta de atrás», y que combate con armas sencillas que no necesitan «redes informáticas ni una tecnología sofisticada para ser eficaces».

Un reflejo del progresivo reconocimiento de la importancia de los factores culturales era que el Pentágono contrató a un antropólogo, Montgomery McFate, para estudiar la interrelación entre las operaciones militares y la sociedad iraquí. Entre los errores que apuntó el antropólogo había fallos a la hora de apreciar el papel de las lealtades tribales cuando la estructura establecida del poder civil colapsó, la importancia de las habladurías frente a las comunicaciones oficiales y el significado de los pequeños gestos y

pequeños detalles.^[44] Cada vez era mayor la importancia de la capacidad para influir en la visión del mundo de otras personas, y esto se hizo evidente en las frecuentes referencias a «los corazones y las cabezas» en las advertencias sobre lo que se perdía políticamente con las operaciones militares violentas e indiscriminadas. La expresión «influir en los corazones y en las cabezas» se empezó a utilizar siempre que había necesidad de convencer a la gente —mediante buenas obras y sensibilida— de que las fuerzas de seguridad estaban realmente de su lado; esto formaba parte de una estrategia más amplia destinada a cortar el flujo de militantes, y sus potenciales fuentes de apoyo, como los reclutamientos, la inteligencia, el mantenimiento, las armas, las municiones, y los santuarios. Estas teorías nos retrotraen hasta Maquiavelo: este decía que era mejor ser respetado que amado, que los oponentes podían estar intimidados y desmoralizados por la fuerza física, pero se les podía animar para que cedieran en su oposición con algunas concesiones.

El problema era una simplificación excesiva del concepto «corazones y cabezas» o «mentes y corazones». En otros contextos, «corazón» y «cabeza» eran conceptos opuestos: las emociones frente el cálculo frío, la llamada a los valores y símbolos frente al intelecto. Esto quedó reflejado muchos años atrás, cuando el general británico sir Henry Clinton tuvo que afrontar un problema similar durante los levantamientos y las rebeliones americanas de 1776. Los británicos, decía Clinton, necesitamos «ganarnos los corazones y someter las cabezas de América».^[45] En la práctica, durante los debates contra el terrorismo o contra la insurgencia, los que se oponían a la fuerza bruta tendían a incidir en la necesidad de ganarse los corazones más que en la obligación de subyugar las mentes, como si las provisiones de bienes y servicios pudieran ganarse el apoyo de una población desesperada.

Había tres dificultades. La primera, como se ha apuntado, las lealtades políticas locales dependían de las estructuras del poder local y cualquier medida que se aplicara tendría que evaluarse en términos de sus efectos sobre esas estructuras. La segunda, que mientras había indudables beneficios en la reparación de carreteras y en la construcción de escuelas, o asegurando el poder y la sanidad, esos esfuerzos no irían muy lejos si la seguridad era tan pobre que a las tropas extranjeras y la gente local les resultaba imposible relacionarse y desarrollar una confianza mutua. Había algunos recursos que podían contribuir a prevenir que la situación se deteriorara, pero era improbable recuperar una situación una vez que se había descontrolado totalmente. Una visión más psicológica podía establecer esa confianza elaborando planes, pensando en los posibles vencedores del conflicto político y militar o preparando las agendas a largo plazo de las distintas partes. Los insurgentes podían sembrar dudas en la población local sobre quién era fiable y en quién se podía confiar, sobre lo que era real y lo que era un embuste, sobre quién estaba verdaderamente de su lado y quién estaba fingiendo. Como los insurgentes y la contrainsurgencia estaban enzarzados en una guerra psicológica para ganarse el apoyo local, puede que estuvieran deseosos de crear impresiones tanto de fuerza como de generosidad, para demostrar que la victoria era muy probable y que, además, iban a ser muy benevolentes. En términos psicológicos y de estrategia cognitiva, esto era tan importante como cualquier efecto que produjeran las buenas obras. Todo dependería de la experiencia real de la población local y de los líderes locales, y de los constructos mentales con los que lo interpretarían todo. El tercer problema era que esta estrategia requería una mayor sutileza que una simple comprensión de una cultura diferente y un pueblo distinto. Era difícil rebatir una sensibilidad acendrada y cuestionar cómo veían los demás el mundo mientras se trataba de evitar el etnocentrismo. La *cultura* es en sí misma un término escurridizo, a

menudo utilizado como algo que envuelve a los individuos y conforma sus actos sin que puedan hacer mucho por evitarlo. El término puede incluir casi todo lo que no se puede explicar mediante referencia a los temas más evidentes. Cuando se han estudiado otras culturas estratégicas, a menudo se ha visto que proponen algo notablemente coherente, sin contradicciones y casi impermeables al cambio. Al menos entre los estudiosos, este enfoque contribuyó a pensar y valorar algunas ideas heredadas que contribuyen a interpretar la información y a calibrar acontecimientos, pero que también podían estar sujetas a modificaciones y transformaciones. Volveremos sobre algunas de estas ideas en la última parte de este libro, cuando desarrollemos la idea de «argumentario» o «guion».

[46] El peligro de exagerar el concepto de *cultura* era que podía conducir a la suposición de que las actitudes extrañas y los comportamientos poco colaborativos reflejaban la persistencia de un modo de vida antiguo, immaculado ante las modernas influencias, que se afirmaba sólidamente, cualesquiera que fueran las condiciones ambientales.

Contra la idea de que los individuos se socializan en las culturas más severas compartiendo suposiciones, normas, modelos de comportamiento y formas de comprensión mutua que podían ser implícitas, inexpresadas, o dadas por hechas —es decir, un modelo completamente impenetrable para un extranjero ignorante—, existía la posibilidad de que en una situación dinámica, donde las comunidades estuvieran siendo sometidas a nuevas influencias y desafíos, las culturas probablemente se desarrollarían y se ajustarían, y se convertirían en estructuras menos efectivas a la hora de mantener al pueblo unido. Así pues, observó Porter, en los libros y trabajos sobre los países islamistas reconstruidos, se presentaba a esas civilizaciones como si los pueblos con los que se topaban los extranjeros (los pueblos guerreros y las insurgencias alimentadas por diferencias culturales) «no actuaran por sí mismos, sino que

fueran manipulados y manejados por fuerzas históricas impersonales, admitiendo órdenes de la cultura; o se sugería que los modelos de guerra son peculiares y fijos, repetidos como hábitos ancestrales». Pero la gente es capaz de aprender y acomodar en el seno de sus culturas nuevos tipos de armas y formas de conflictos. Las referencias a la durabilidad de los odios y la evocación de los símbolos culturales podía favorecer el mantenimiento de estereotipos de lo primordial y lo exótico, una tendencia tan dañina como aquellas que afirman que lo único que quieren todos los pueblos es rehacerse a imagen y semejanza de Occidente. Explicar los comportamientos problemáticos como una consecuencia de que la gente se mantiene en sus trece culturales no era solo condescendiente, sino que liberaba de toda responsabilidad a las fuerzas invasoras, cuyas acciones podían haber instigado en realidad una reacción hostil, e infravaloraba hasta qué punto los oponentes en un conflicto prolongado podían interactuar y asimilar ideas, armas y tácticas uno del otro.^[47] La necesidad de tener un relato convincente urgía ya entre los oficiales que intentaban averiguar cómo podían enfrentarse a un enemigo maligno al tiempo que trataban de estar del lado correcto, junto al pueblo al que se suponía que estaban ayudando. Kilcullen advirtió que la «perniciosa influencia» de los insurgentes promovía una «narración simple», básica, unívoca, fácilmente expresable, que podía explicar la experiencia diaria de la gente y proporcionar un marco al pueblo para que pudiera comprender los acontecimientos. Entendía que lo mejor era promover «una narrativa básica que excluyera a los insurgentes», historias que la gente fuera capaz de apreciar naturalmente. Por otro lado, era necesario desarrollar relatos alternativos.^[48] No era tan sencillo para una compleja fuerza multinacional forjar un relato (véanse más adelante las teorías sobre «relatos» y «guiones») que pudiera satisfacer a distintos grupos. Un oficial británico propuso un «relato» que no solo contribuyera a

explicar las acciones sino que también forjara ideas en torno a «un equipo propio, independientemente de los niveles de autoridad y función; el jefe diplomático de la misión, el mando general de la compañía del ejército, el especialista médico, el político... todos los que trabajaban en una ciudad conquistada, por ejemplo». El oficial reconoció que aquello podía acabar produciendo distintas variaciones de la narración, pero mientras hubiera una coherencia subyacente, eso no tenía por qué ser un problema. Pero a las democracias liberales les resultaba difícil generar historias coherentes, o apreciar las necesidades de la localidad conquistada al tiempo que se convenía a los ciudadanos de la metrópoli.[49]

Una colección de ensayos generalmente denostados y reunidos por el Cuerpo de Marines sugería que Estados Unidos había demostrado su ineptitud a la hora de «adaptar rápidamente la vasta y dominante infraestructura comercial e informativa de la que disfruta a los propósitos de seguridad nacional».[50] Era asombroso y extraordinario que hubiera podido dejarse cazar así por Al Qaeda, una organización que parecía ser tan desastrosa en su mensaje como monstruosa en sus ataques. Sin embargo, en una supuesta guerra de «narrativas» o «relatos», Estados Unidos estaba a la defensiva, preocupada por desmontar los mensajes de otros en vez de ocuparse de montar y promocionar el suyo propio. Se hicieron algunos intentos por diseñar comunicaciones ideológicamente atractivas, sin estar seguros de cómo serían recibidas. Al dirigirse a sus nuevas audiencias, los comunicadores occidentales tenían que lidiar con rumores y habladurías, la desconfianza de algunos informes de fuentes oficiales, la reticencia a que fueran los extranjeros los que dijeran qué había que pensar, y la competencia con una multitud de fuentes alternativas. La gente filtraba aquello en lo que no confiaban o lo que consideraban irrelevante, o extraían los fragmentos más extraños, y variaciones del mensaje central,

interpretándolos y sintetizándolos de acuerdo con sus propios prejuicios y sus marcos de referencia.

Desde una perspectiva más seria, no podía existir un control total sobre las impresiones que se generaban en la población, bien porque las acciones de las tropas fueran demasiado violentas o por las actuaciones políticas de políticos sin cabeza. Ya podía haber un grupo de profesionales trabajando bajo la enseña de operaciones informativas bien diseñadas: las audiencias podían seguir el relato de cualquier otro que llamara su atención. Estados Unidos podía haber inventado los medios de comunicación de masas y la moderna industria de las relaciones públicas, pero el reto de la información en territorios como Irak y Afganistán iba más allá de las técnicas de *marketing* habituales. Aquellos que gozaban de cierta experiencia en campañas políticas o de *marketing*, y a los que se les pidió consejo para ofrecer un mensaje en dichos países, a menudo presentaron proyectos de corta vida que no tuvieron efectos duraderos. Además, esas personas sabían que serían evaluadas por cómo se recibían sus productos, no en Irak o Afganistán, sino en Estados Unidos; así pues, al final las destinatarias eran las audiencias *de casa*. Esto no solo desenfocaba lo que se les solicitaba, sino que también confundía a los programadores políticos, que a menudo cayeron en la trampa de creerse su propia propaganda. Jeff Michaels desarrolló la idea de un «discurso trampa», en donde un lenguaje políticamente adecuado y moderado se utilizaba para ocultar otros asuntos significativos. Al renunciar a reconocer que los primeros ataques terroristas en Irak podían ser responsabilidad *de cualquiera* y no necesariamente de miembros del viejo régimen, por ejemplo, se estaba ocultando la persecución de los moderados suníes y el crecimiento del radicalismo chií.[\[51\]](#)

Los intentos de persuadir a los iraquíes y afganos para que vieran el mundo a una luz diferente y que cambiaran sus perspectivas fueron enormemente difíciles y requerían estudiar sus

experiencias e historias distintivas, sus caracteres, sus intereses y preocupaciones. Y resultó mucho más difícil conseguirlo porque pertenecían a culturas extrañas con corrientes internas muy significativas y peculiares, y diferencias que apenas serían perceptibles para los que llegaran de fuera. Era importante, cuando se desarrollaban las operaciones militares, comprender que sus efectos iban mucho más allá de una influencia inmediata en el modo de que aquellos pueblos, atrapados en tremendos conflictos, entendían su destino más probable y lo que había en juego. Las operaciones militares afectaban al modo en que las alianzas y las simpatías podían romperse y unirse. Entender esto podía contribuir a evitar gravísimos errores que podían hundir a importantes sectores de la población. Pero como era difícil medir y concretar los efectos en las creencias, no era sorprendente que los mandos confiaran sobre todo en los resultados —más seguros— del armamento.[\[52\]](#) Si el reto era reformar la conciencia política para generar un alineamiento de los puntos de vista de los extranjeros invasores, había que señalar los límites de lo que podían hacer o no los militares. Las imágenes favorables, aisladas y dispersas en un sistema general de creencias, no podían *dispararse* a las mentes de la audiencia de destino igual que los misiles de precisión. Si había un consuelo era este: el éxito de Al Qaeda era también una exageración. Los medios de comunicación modernos indudablemente aprovecharon la ocasión para transmitir imágenes espectaculares y elocuentes, y cualquier Bakunin de nuestros días tendría ejemplos sublimes de la «propaganda de los hechos».[\[53\]](#) Sin embargo, los mismos factores que funcionaban en contra de las «operaciones de información oficiales» podían también operar en contra de los milicianos: violencia aleatoria, desprecio de las preocupaciones cotidianas y mensajes que se hacían tediosos por la constante repetición.[\[54\]](#) Tal y como Ben Wilkinson observó en un estudio sobre grupos radicales islamistas, el problema real no era la

falta de un mensaje sencillo, sino la ineficiencia de la relación causa-efecto que propagaban, cuando lo que querían era convencerse a sí mismos y a sus seguidores del triunfo final. Esto los conducía a una fatal equivocación, porque insistían en «falsas analogías, falsas suposiciones, tergiversaciones y falacias», sobrevalorando el papel de las acciones humanas, con poco hueco para lo accidental y lo impredecible. Todo ello contribuía a generar un ejemplo claro de «falacia narrativa».^[55] Los estrategas radicales podían correr un riesgo especialmente grave en su falacia narrativa, dado el abismo que existía entre sus aspiraciones y sus medios, pero era un riesgo al que todos los estrategas son proclives.

[1] Véase Lawrence Freedman y Efraim Karsh, *The Gulf Conflict*, Londres, Faber, 1992.

[2] Reflejado en el título de un libro publicado por los editores de US News & World Report, *Triumph Without Victory: The Unreported History of the Persian Gulf War*, Nueva York, Times Books, 1992.

[3] Véase Andrew F. Krepinevich, Jr., «The Military-Technical Revolution: A Preliminary Assessment», Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2002; págs. 1, 3. En la introducción a esta edición, Krepinevich proporciona algún detalle más respecto del papel de Marshall. Véase también Stephen Peter Rosen, «The Impact of the Office of Net Assessment on the American Military in the Matter of the Revolution in Military Affairs», *The Journal of Strategic Studies* 33, núm. 4 (2010); pág. 469-482. Véase también Fred Kaplan, *The Insurgents: David Petraeus and the Plot to Change the American Way of War*, Nueva York, Simon & Schuster, 2013; págs 47-51

[4] Andrew W. Marshall, «Some Thoughts on Military Revolutions – Second Version», memorando para al ONA, 23 de agosto de 1993; págs. 3-4. Citado en Barry D. Watts, *The Maturing Revolution in Military Affairs*, Washington DC, Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2011.

[5] A. W. Marshall, «Some Thoughts on Military Revolutions», memorando para la ONA, 27 de julio de 1993; pág. 1.

[6] Andrew F. Krepinevich, Jr., «Cavalry to Computer: The Pattern of Military Revolutions», en *The National Interest* 37 (otoño de 1994); pág. 30.

[7] Almirante William Owens, «The Emerging System of Systems», *US Naval Institute Proceedings* (mayo de 1995); págs. 35-39.

[8] Para un análisis de las diversas teorías, véase Colin Gray, *Strategy for Chaos: Revolutions in Military Affairs and the Evidence of History*, Londres, Frank Cass, 2002. Lawrence Freedman, *The Revolution in Strategic Affairs*, Adelphi Paper 318, Londres, OUP para IISS, 1998.

[9] Barry D. Watts, *Clausewitzian Friction and Future War*, McNair Paper 52, Washington DC, NDU, 1996.

[10]A. C. Bacevich, «Preserving the Well-Bred Horse», *The National Interest* 37 (otoño de 1994); pág. 48.

[11]Harlan Ullman y James Wade, Jr. *Shock & Awe: Achieving Rapid Dominance*, Washington DC, National Defense University, 1996.

[12]US Joint Chiefs of Staff, Joint Publication 3-13, *Joint Doctrine for Information Operations*, Washington DC, GPO, 9 de octubre, 1998, GL-7.

[13]Arthur K. Cebrowski y John J. Garstka, «Network-Centric Warfare: Its Origin and Future», *US Naval Institute Proceedings* (enero de 1998).

[14]Department of Defense, Informe al Congreso, *Network Centric Warfare* (27 de julio de 2001); pág. iv.

[15]Andrew Mack, «Why Big Countries Lose Small Wars: The Politics of Asymmetric Conflict», *World Politics* 26, núm. 1 (1975); págs. 175-200.

[16]Steven Metz y Douglas V. Johnson, *Asymmetry and US Military Strategy: Definition, Background, and Strategic Concepts*, Carlisle PA, Strategic Studies Institute, 2001.

[17]Harry Summers, *On Strategy: A Critical Analysis of the Vietnam War*, Novato CA, Presidio Press, 1982. La reseña la hizo Robert Komer, *Survival* 27 (marzo-abril de 1985), págs. 94-95. Véase también Frank Leith Jones, *Blowtorch: Robert Komer, Vietnam and American Cold War Strategy*, Annapolis MD, Naval Institute Press.

[18]La distinción se desarrolló en el Departamento de Defensa, *Joint Pub 3-0, Doctrine for Joint Operations*, Washington DC, Joint Chiefs of Staff, 1993. Véase Jonathan Stevenson, *Thinking Beyond the Unthinkable*, pág. 517 (véase cap. 13, n. 9).

[19]Douglas Lovelace, Jr., *The Evolution of Military Affairs: Shaping the Future US Armed Forces*, Carlisle PA, Strategic Studies Institute, 1997; Jennifer M. Taw y Alan Vick, «From Sideshow to Center Stage: The Role of The Army and Air Force in Military Operations Other Than War», en Zalmay M. Khalilzad y David A. Ochmanek, eds., *Strategy and Defense Planning for the 21st Century*, Santa Monica CA, RAND & US Air Force, 1997; págs. 208-209.

[20]Observaciones del presidente en Charleston (Citadel), South Carolina, el 11 de diciembre de 2001. Véase también Donald Rumsfeld, «Transforming the Military», *Foreign Affairs* (mayo y junio de 2002), págs. 20-32.

[21]Stephen Biddle, «Speed Kills? Reassessing the Role of Speed, Precision, and Situation Awareness in the Fall of Saddam», *Journal of Strategic Studies*, 30, núm. 1 (febrero de 2007); págs. 3-46.

[22]Nigel Aylwin-Foster, «Changing the Army for Counterinsurgency Operations», *Military Review* (noviembre-diciembre de 2005); pág. 5.

[23]Por ejemplo, la crítica de Kalev Sepp sobre la pertinencia americana en matar insurgentes en vez de convencer a la población y preparar a las fuerzas locales para que fueran como los americanos, en «Best Practices in Counterinsurgency», *Military Review* (mayo-junio de 2005), págs. 8-12. Véase Kaplan, *The Insurgents*, págs. 104-107. Kaplan proporciona una completa revisión del giro en el pensamiento americano en este período.

[24]John A. Nagl, *Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam: Learning to Eat Soup with a Knife*, Westport CT, Praeger, 2002. El título remite a un aforismo clásico de T. E. Lawrence.

[25] David Kilcullen, *The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One*, Londres, Hurst & Co., 2009.

[26] David H. Petraeus, «Learning Counterinsurgency: Observations from Soldiering in Iraq», *Military Review* (enero-febrero de 2006); págs. 2-12.

[27] Sobre «la oleada», véase Bob Woodward, *The War Within: A Secret White House History*, Nueva York, Simon & Schuster, 2008; Bing West, *The Strongest Tribe, War, Politics, and the Endgame in Iraq*, Nueva York, Random House, 2008; Linda Robinson, *Tell Me How This Ends: General David Petraeus and the Search for a Way Out of Iraq*, Nueva York, Public Affairs, 2008.

[28] Sobre las relaciones con Boyd, véase Frans Osinga, «On Boyd, Bin Laden, and Fourth Generation Warfare as String Theory», en John Andreas Olson, ed., *On New Wars*, Oslo, Norwegian Institute for Defence Studies; 2007; págs. 168-197, también disponible en http://ifs.forsvaret.no/publikasjoner/oslo_files/OF_2007/Documents/OF_4_2007.pdf.

[29] William S. Lind, Keith Nightengale, John F. Schmitt, Joseph W. Sutton y Gary I. Wilson, «The Changing Face of War: Into the Fourth Generation», *Marine Corps Gazette* (octubre de 1989); págs. 22-26. William Lind, «Understanding a Fourth Generation War», *Military Review* (septiembre-octubre 2004); págs. 12-16. Este último recoge las impresiones de un grupo de trabajo que se reunía en su casa.

[30] Keegan, *A History of Warfare*, y Van Creveld, *The Transformation of War*, para ambos, véase cap. 7, n. 14. Rupert Smith, *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*, Londres, Allen Lane, 2005. Mary Kaldor, *New & Old Wars, Organized Violence in a Global Era*, Cambridge, Polity Press, 1999.

[31] «The Evolution of War: The Fourth Generation of Warfare», *Marine Corps Gazette* (septiembre de 1994). Véase también Thomas X. Hammes, «War Evolves into the Fourth Generation», *Contemporary Security Policy* 26, núm. 2 (agosto de 2005); págs. 212-218. Este artículo contiene varias críticas a la idea de la guerra de cuarta generación, incluida una del propio autor. Esto se volvió a publicar después en Aaron Karp, Regina Karp y Terry Terriff, eds., *Global Insurgency and the Future of Armed Conflict: Debating Fourth-Generation Warfare*, Londres, Routledge, 2007. Para un repaso completo a las ideas de Hammes, véase su *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century*, St Paul MN, Zenith Press, 2004. Tim Benbow, «Talking 'Bout Our Generation? Assessing the Concept of "Fourth Generation Warfare"», *Comparative Strategy* (marzo de 2008); págs. 148-163, y Antulio J. Echevarria, *Fourth Generation Warfare and Other Myths*, Carlisle PA, US Army War College Strategic Studies Institute, 2005.

[32] Citado en Jason West, «Fourth-Generation Warfare», *Atlantic Magazine* (diciembre de 2001).

[33] William Lind *et al.*, «The Changing Face of War», *The Marine Corps Gazette* (octubre de 1989); págs. 22-26, disponible en <http://zinelibrary.info/files/TheChangingFaceofWar-onscreen.pdf>.

[34] Ralph Peters, «The New Warrior Class», *Parameters* 24, núm. 2 (verano de 1994); pág. 20.

[35] Joint Publication 3-13, *Information Operations* (13 de marzo de 2006).

[36] Nik Gowin, «*Skyful of Lies*» and *Black Swans: The New Tyranny of Shifting Information Power in Crises*, Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism, 2009.

[37] John Arquilla y David Ronfeldt, «Ciberwar is Coming!», *Comparative Strategy* 12, núm. 2 (primavera de 1993); págs. 141-165.

[38] Steve Metz, *Armed Conflict in the 21st Century: The Information Revolution and Post-Modern Warfare* (abril de 2000): «Las guerras del futuro verán ataques mediante virus informáticos, programas-gusanos, bombas lógicas y troyanos, más que balas, bombas y misiles».

[39] Thomas Rid, *Cyberwar Will Not Take Place*, Londres, Hurst & Co., 2013. David Betz explica la complejidad de llevarla a cabo en «Cyberpower in Strategic Affairs: Neither Unthinkable nor Blessed», en *The Journal of Strategic Studies* 35, núm. 5 (octubre de 2012); págs. 689-711.

[40] John Arquilla y David Ronfeldt, eds., *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Military*, Santa Monica CA, RAND, 2001. El texto completo está disponible en www.rand.org/publications/MR/MR1382/. Para un resumen de sus argumentaciones, véase David Ronfeldt y John Arquilla, «Networks, Netwars, and the Fight for the Future», *First Monday* 6, núm. 10 (octubre de 2001), disponible en http://firstmonday.org/issues/issue6_10/ronfeldt/index.html.

[41] Jerrold M. Post, Keven G. Ruby y Eric D. Shaw, «From Car Bombs to Logic Bombs: The Growing Threat from Information Terrorism», *Terrorism and Political Violence* 12, núm. 2 (verano de 2000); págs. 102-103.

[42] Norman Emery, Jason Werchan y Donald G. Mowles, «Fighting Terrorism and Insurgency: Shaping the Information Environment», *Military Review* (enero-febrero de 2005); págs. 32-38.

[43] Robert H. Scales, Jr., «Culture-Centric Warfare», *The Naval Institute Proceedings* (octubre de 2004).

[44] Montgomery McFate, «The Military Utility of Understanding Adversary Culture», *Joint Forces Quarterly* 38 (julio de 2005); págs. 42-48.

[45] Max Boot, *Invisible Armies*, pág. 386 (véase cap. 14, n. 22).

[46] Una guía muy útil para los debates académicos sobre este tema está en Alan Bloomfield, «Strategic Culture: Time to Move On», *Contemporary Security Policy* 33, núm. 3 (diciembre de 2012), págs. 437-461.

[47] Patrick Porter, *Military Orientalism: Eastern War Through Western Eyes*, Londres, Hurst & Co., 2009; pág. 193.

[48] David Kilcullen, «Twenty-Eight Articles: Fundamentals of Company-Level Counterinsurgency», *Military Review* (mayo-junio de 2006); págs. 105-107.

[49] Emile Simpson, *War from the Ground Up: Twenty-First-Century Combat as Politics*, Londres, Hurst & Co., 2012; pág. 233.

[50] G. J. David y T. R. McKeldin III, *Ideas as Weapons: Influence and Perception in Modern Warfare*, Washington DC, Potomac Books, 2009; pág. 3. Véase en particular Timothy J. Doorey, «Waging an Effective Strategic Communications Campaign in the War on Terror», and Frank Hoffman, «Maneuvering Against the Mind».

[51] Jeff Michaels, *The Discourse Trap and the US Military: From the War on Terror to the Surge*, Londres, Palgrave Macmillan, 2013. Véase también Frank J. Barrett y Theodore R. Sarbin. «The Rhetoric of Terror: "War" as Misplaced Metaphor», en John Arquilla y

Douglas A. Borer, eds., *Information Strategy and Warfare: A Guide to Theory and Practice*, Nueva York, Routledge, 2007; págs. 16-33.

[52] Hy S. Rothstein, «Strategy and Psychological Operations», en Arquilla y Borer, 167.

[53] Neville Bolt, *The Violent Image: Insurgent Propaganda and the New Revolutionaries*, Nueva York, Columbia University Press, 2012.

[54] El líder de Al-Qaeda, Ayman Al Zawahiri, escribió en julio de 2005: «Estamos en mitad de una guerra, y buena parte de esa lucha tiene lugar en el campo de batalla de la información; nosotros combatimos en una guerra de información para cautivar los corazones y las mentes de todos los musulmanes». El texto de la carta está disponible en inglés en Office of the Director of the National Intelligence (EE. UU.), en http://www.dni.gov/press_releases/20051011_release.htm.

[55] Benedict Wilinon, *The Narrative Delusion: Strategic Scripts and Violent Islamism in Egypt, Saudi Arabia y Yemen*, tesis doctoral inédita, en el King's College de Londres, 2013.

17. EL MITO DEL GRAN ESTRATEGA

En 1793 apareció una potencia que excedía toda imaginación. De repente, la guerra de nuevo se convirtió en cosa del pueblo: un pueblo de treinta millones de personas, todos los cuales se tenían por ciudadanos (...). Los recursos y los esfuerzos disponibles sobrepasaron todos los límites; nada entorpecía entonces el vigor con el que la guerra iba a afrontarse.

CLAUSEWITZ, *De la guerra*

El marco general en el que pensar la guerra y la estrategia inspirado por Napoleón y desarrollado en su forma más sugerente por Clausewitz no se difuminó fácilmente con el tiempo. Las opiniones y análisis de Clausewitz eran tan atinadas y sus formulaciones tan atractivas que resultaba difícil pensar en otros modos de estudiar la guerra con efectividad. Y los que llamaban la atención por sus grandes conocimientos acerca de las guerras del pasado, y las evoluciones futuras que él no pudo conocer, no entendían la cuestión. La fuerza perdurable de su marco analítico reside en la dinámica interrelación entre la política, la violencia y el azar. Es por esto por lo que los autores de estrategia militar siguen manteniendo su fidelidad al viejo maestro. Uno de ellos, Colin Gray, se preguntaba por qué el pensamiento de la estrategia moderna parece tan pobre comparado con lo que encontramos en *De la guerra*. No parece haber generales como Napoleón capaces de inspirar una gran teoría interpretativa. También apuntaba a una falta de ejecutivos militares que conozcan la teoría o teóricos civiles que

estén familiarizados con la ejecución práctica de la estrategia. La complejidad de la guerra moderna desafía al estratega solitario y único, mientras que aquellos preocupados por una estrategia nacional se concentran únicamente en los temas políticos.

Gray tenía una visión exaltada del estratega como alguien que podía ver el sistema como un todo, captando las múltiples interdependencias y los numerosos factores en juego con el fin de averiguar y señalar dónde se podría aplicar la acción del modo más provechoso. En su libro *Estrategia moderna (Modern Strategy)* apuntó diecisiete factores a tener en cuenta: la gente, la sociedad, la cultura, la política, la ética, la economía y la logística, la organización, la administración, la información y la inteligencia, la teoría estratégica y la doctrina, la tecnología, la operatividad, el mando, la geografía, la fricción / el azar / la incertidumbre, el adversario y el tiempo. La estrategia propiamente dicha exigía que todos estos aspectos se consideraran holísticamente, es decir, tanto individualmente como en su contexto con los otros.^[1]

Estas ideas fueron recogidas por Harry Yarger, un profesor del US Army War College, que fue incluso un tanto más allá: «El pensamiento estratégico no es más que un pensamiento minucioso y holístico. Con él se pretende comprender cómo actúan las partes para formar el todo, mediante el estudio preciso de las partes y las relaciones entre ellas: los efectos que han tenido las unas en las otras en el pasado y el presente, para anticipar el futuro». Esta perspectiva holística precisaría «un profundo conocimiento de lo que está ocurriendo en el ámbito del pensamiento estratégico y de los efectos de primer, segundo y tercer orden en las decisiones que se han tomado y en las acciones de aquellos que están por encima, por debajo y al mismo nivel que el propio estratega». No resulta rentable trabajar de cara a la imagen y a las ganancias inmediatas. «El estratega debe rechazar las soluciones de recurso fácil y soluciones a corto plazo para trabajar buscando el aprovechamiento

a largo plazo». Todo eso se esperaba del gran estratega: un estudioso del presente que debe conocer bien el pasado, sensible a las posibilidades del futuro, consciente del peligro de las desviaciones o tergiversaciones, atento a la ambigüedad, vivo ante el caos, dispuesto a pensar en las consecuencias derivadas de las distintas vías o posibilidades de acción, y luego capaz de articularlo todo con suficiente precisión y comunicárselo a aquellos que deben ejecutar sus prescripciones.[2] Tal era el consejo para conseguir la perfección. El problema era que se precisaban enormes conocimientos que un individuo solo debía acumular, asimilar y manejar; y que existían infinitas secuencias de acontecimientos posibles que podían funcionar en un sistema que se caracterizaba por la incertidumbre, la complejidad y el caos.

Gray también estaba de acuerdo en que era demasiado para un hombre solo y aceptaba que quizá había sido demasiado ambicioso. Yarger, apuntaba, «parece reclamar, incluso exigir, un imposible».[3] Solo la pretensión de intentar trabajar con todos esos factores exigía una considerable capacidad técnica y conceptual. Sin embargo, Gray aún insistió en describir al estratega como alguien bastante especial, con una catalogación profesional «extraordinariamente exigente», capaz de ver el «panorama general» y estar familiarizado con todas las dimensiones y aspectos de la guerra. Citaba con admiración la observación de Fred Iklé de que el buen trabajo en la estrategia nacional exigía un «gran cerebro y una fuerte personalidad».[4] En el mismo sentido, Yarger había descrito la estrategia como «el dominio de los intelectos fuertes, de los estudiosos de por vida, de los profesionales devotos y de personalidades intachables».[5]

¿Acaso podría existir un Gran Estratega capaz de tener semejantes conocimientos y personalidad? Si alguna vez aparecía, esta persona sería una inmensa fuente de recursos y estaría sometido a enormes exigencias, dividido entre las perspicaces observaciones del futuro y la necesidad de tener tiempo para

comunicar las conclusiones de una forma inteligible a aquellos que deberían ejecutarlas. Un pensamiento tan sistemático y avanzado plantearía numerosos riesgos y posibilidades, pero el valor de cualquier diagnóstico consiste en la capacidad para ajustar el foco. Una perspectiva global de tal calibre podría ser recibida con parabienes por cualquier gobierno antes de embarcarse en una iniciativa importante donde se esperara que tuviera que hacer el primer movimiento, pero también sería un lujo a la hora de afrontar acontecimientos repentinos que hubieran ocurrido o se hubieran pasado por alto inexplicablemente. Entonces la estrategia podría ser improvisada y calculada *ad hoc*. En tales circunstancias, el Gran Estratega podría sentirse una pizca desorientado.

La supuesta visión holística del Gran Estratega también sería un tanto problemática. Hay buenas razones para prestar atención a los «efectos sistémicos» o a los sucesos imposibles de anticipar, fruto de las relaciones y conexiones entre esferas de actividad aparentemente independientes. La posibilidad de efectos inesperados es una buena razón para tener cuidado cuando nos vemos apremiados a ejecutar movimientos audaces y a intentar controlar cuidadosamente sus consecuencias una vez que los ejecutamos. Analizar la amplitud y la variedad de conexiones en un sistema o en un entorno dado podría contribuir a identificar las posibilidades imaginativas mediante la generación de formas indirectas de influencia, fijación de objetivos en los nódulos más débiles del oponente o la forja de alianzas nuevas y sorprendidas.^[6] Sin embargo, todo esto no requeriría una visión de todo el sistema. Tendrían que fijarse algunas fronteras. En principio, todo está conectado con todo lo demás; en la práctica, las repercusiones de una acción localizada pueden difuminarse bastante pronto. Además, una visión holística implica cierta capacidad para observar un sistema completo sin centrarse en lo cercano y evidentemente más importante desde el punto de vista de las consecuencias, para dar

pábulo a otras características distantes que pueden no tener nada que ver con lo que realmente nos ocupa. En este sentido, el estrategia práctico se ve favorecido por su visión miope de las circunstancias. Con el tiempo, además, el foco podría cambiar y modificarse. Esto no es una argumento para intentar anticiparlo todo, sino para reconocer que es poco realista insistir en dar una serie de pasos con confianza, certeza y claridad cuando se trata de alcanzar objetivos a largo plazo.

La idea de que las sociedades y sus sistemas militares asociados podían ser comprendidos como sistemas complejos favoreció la opinión, reflejada en las confusas búsquedas de los «centros de gravedad» del enemigo, de que golpeando un sistema enemigo en el lugar exacto se conseguiría que todo el sistema colapsase, porque el impacto reverberaría sus ondas y afectaría a todas las partes interconectadas. La frustración ante la improbable existencia de esos nódulos sistémicos fue el resultado del hecho de que los efectos simplemente no se irradiarían desde ningún centro vital. Las sociedades pueden adaptarse a cualquier conmoción. Como sistemas que son, pueden dividirse en subsistemas más viables, establecer cortafuegos, reducir dependencias y encontrar formas alternativas de sostenibilidad. La retroalimentación es siempre constante y compleja.

Clausewitz presentaba la guerra como un sistema dinámico, pero también notablemente autónomo. Clausewitz era un teórico de la guerra, no de la política internacional.^[Z] Observaba el pasado para comprender los razonamientos políticos de la guerra pero era ahí donde empezaba su tarea. Al nivel de la política nacional, lo que al final se llamó estrategia general, la cuestión era cómo se podían conseguir mejor los objetivos. Las respuestas podían excluir la acción de las fuerzas armadas o asignarles un papel menor. Solo en este nivel político se podía juzgar el éxito de las operaciones militares y valorar las victorias exigidas. La calidad y perdurabilidad

del análisis de Clausewitz sobre los fenómenos de la guerra prescindía del contexto en los que se generaban, esto es, los levantamientos que se pusieron en marcha por la Revolución francesa. Su obsesión por la victoria decisiva exigía una reevaluación a la luz de los cambios en el contexto político. Aunque se señalara que Clausewitz había comenzado a reconsiderar la guerra parcial, el concepto de una batalla total y definitiva aún conservaba su poder cautivador en el seno de la profesión militar. El atractivo era fácil de comprender: le concedía a las fuerzas armadas un papel especial y una importante responsabilidad. El destino de una nación estaba en sus manos, un aspecto que había que considerar cuando se buscaban recursos adicionales o apoyo político. Si todo se pudiera resolver sin recurrir a batallas decisivas, entonces los estados mayores podían perder su importancia y su peso. La batalla como concepto, de todos modos, fue haciéndose más problemático a medida que el potencial armamentístico se fue haciendo más brutal, aumentando su alcance y a medida que se podían movilizar más hombres para entregarlos a la lucha. Para mantener la posibilidad de la batalla definitiva, había que encontrar algún nuevo factor crítico. Antes de la Primera Guerra Mundial, este nuevo factor se detectó en los efectos motivadores: la moral alta y el coraje que infundía un cierto espíritu nacional. Después se habló de las posibilidades del efecto sorpresa y de la maniobrabilidad para superar los efectos devastadores del fuego enemigo, y para conseguir desorientarlos. Este interés se vio reavivado en Estados Unidos durante las últimas décadas del siglo xx, aunque los resultados de las campañas militares regulares podían predecirse tanto mediante una referencia al puro equilibrio de las fuerzas militares en conflicto como a una inteligencia operativa superior.

En todo caso, una aparente victoria podía comprometerse cuando una contienda convencional se convertía en una lucha asimétrica o irregular. Esto no era nada nuevo. Clausewitz ya había

apuntado la efectividad de las primeras actividades guerrilleras en España contra Napoleón. Los ejércitos invasores habitualmente tenían que hacer frente al acoso de una población feroz y en pie de guerra. Este fenómeno fue evidente en los desafíos de las invasiones coloniales. Cuando las batallas regulares parecían encallarse, los gobiernos podían intentar romper las tablas buscando coaccionar a las poblaciones civiles, bien mediante bloqueos navales o ataques aéreos. La moral o el ánimo popular comenzó a ser tan importante como la moral o el ánimo entre los militares. Así, desde el micronivel de la contrainsurgencia como en el macronivel de la disuasión nuclear, los efectos claves no eran aquellos que se dirigían de una fuerza armada contra otra, sino aquellos que se dirigían contra las estructuras sociales y políticas del adversario.

Una vez que la esfera civil se reconoció como un elemento importantísimo en las contiendas, entonces pasaron a un primer plano las cuestiones de percepción y cómo podían manipularse. La disuasión exigía influir en las expectativas de aquellos que podían estar pensando en una acción agresiva, para recordarles por qué esa acción agresiva podía ser una malísima idea; la guerra irregular requería separar a los milicianos de sus posibles seguidores, demostrándoles que su causa estaba destinada al fracaso y que ofrecía muy pocas recompensas en caso de éxito. Esto tenía poca ciencia. El peligro ante la guerra nuclear no requería ningún mensaje demasiado sutil, y por otra parte el intento de modificar las ideas de un pueblo atrapado en una guerra, en la cual todos eran reacios a tomar parte, podían quedar fácilmente en nada por un único acontecimiento espectacular o una falta de comprensión de las preocupaciones locales. A menos que el mensaje fuera muy potente, como ocurría en el caso de la guerra nuclear, era más fácil —en retrospectiva— explicar el comportamiento de los otros que —en perspectiva— tratar de influir en la conducta mediante «operaciones de información». Las campañas de contrainsurgencia de los primeros

años del siglo XXI reflejaron un notable interés por las «narrativas» o «relatos», pero estos eran más relevantes cuando explicaban problemas que como fuentes de soluciones. Mirando atrás, es posible discernir los procesos mediante los cuales las opiniones dominantes en el seno de una comunidad habían comenzado a radicalizarse, pero eso no era lo mismo que proporcionar los fundamentos para una estrategia con miras al futuro.

Las dificultades prácticas de esta compleja interacción entre la esfera civil y la militar se agravaron por la separación política de las dos esferas, sobre todo en las estructuras del alto mando. La opinión militar tradicional, según dijo von Moltke, era que una vez que los líderes políticos habían fijado los propósitos de la guerra, la acción consecuente en la guerra era responsabilidad de los militares. Los civiles debían dar un paso atrás entonces. Ya era bastante tener que lidiar con un enemigo astuto y decidido como para encima tener que soportar también a los civiles asustadizos, sobre todo cuando las comunicaciones modernas ofrecían la tentación de tenerlos constantemente encima. Cuando se podía establecer una conexión inmediata entre el jefe del Estado y el sargento más novato de la línea del frente, las decisiones meditadas de toda la cadena de mando podían evaporarse por unas cuantas frases imprudentes y torpes. En cualquier circunstancia, los giros abruptos en la dirección política unidos a los deseos de ciertos aficionados a jugar a gran general estaban destinados a irritar a los profesionales.

Este era el punto ciego cuando todo el mundo estaba concentrado en la batalla: la creencia de que lo mejor era dejar «el arte operativo» en manos de los mandos militares.^[8] Este modelo de relaciones civiles-militares, donde el despliegue y el empleo de la fuerza armada era principalmente responsabilidad militar, era completamente inadecuado. Las dos esferas necesitaban estar en constante diálogo. Los fines políticos no podían debatirse sin tener en cuenta la factibilidad militar. Y la actividad diplomática quedaría

configurada de acuerdo con las posibilidades militares y los riesgos. Ofrecer concesiones diplomáticas o no, buscar recursos o apoyos en terceras partes, o establecer alianzas: todo ello dependía de las valoraciones militares. Esas evaluaciones a su vez indicaban cómo eran las coaliciones del rival y su capacidad para poder sostener guerras largas o si podían ampliar su radio de acción de algún modo. La idea de una estrategia militar separada de la estrategia política no solo era un error engañoso, sino un error peligroso.

Los civiles no podían ignorar los temas operativos asociados a la estrategia militar. Necesitaban pensar si la manera en la que se estaba combatiendo era coherente con los propósitos para los cuales se estaba luchando, y mirar más allá de las batallas para saber cómo sería la paz resultante. Tenían que mantener al público y a los aliados, potenciales o reales, de su lado. Esto exigía meditar en las cargas que una sociedad puede asumir y en el dolor que se puede legítimamente infligir a los demás, y cómo una administración puede acercarse a esos límites o alejarse de ellos. Cuando se trata de operatividad, la mayoría de las organizaciones militares tenían que improvisar hasta cierto punto, cualesquiera que fueran las «lecciones» que creyeran que habían aprendido de las guerras del pasado. Al final, los generales y almirantes a menudo estaban en completo desacuerdo entre ellos sobre cómo podía derrotarse mejor al enemigo. La opinión militar unánime siempre fue la excepción, más que la regla, y las diferencias generalmente se resolvían gracias a valoraciones que eran esencialmente políticas. Los militares precisaban un consejo político habitualmente, porque las circunstancias cambiaban y los viejos planes podían quedarse obsoletos.

El intento de desarrollar una ciencia de la estrategia quedó de este modo truncada por la intrínseca impredecibilidad de los temas militares, a los que había que añadir la mayor impredecibilidad incluso de los temas políticos. Las guerras no se ganaban aplicando

una fórmula que solo pudieran comprender o conocer unos cuantos militares profesionales curtidos, por ejemplo, insistiendo en una filosofía de la maniobrabilidad frente a una filosofía de desgaste, o emplear las argucias para sorprender al enemigo frente a la tenaz eficacia del fuego a discreción. Las campañas militares tenían que ser diseñadas de acuerdo con las circunstancias, y los mandos inteligentes deberían mostrar gran flexibilidad en sus decisiones operativas. Al explicar el éxito y el fracaso en la guerra, sería un error desestimar el arte de la operatividad militar, pero la mitad de las veces la clave de una estrategia exitosa era la habilidad política necesaria para impedirle al enemigo una coalición ganadora mientras uno se estaba forjando una propia.

Los orígenes de un concepto distintivo de estrategia militar residen en la necesidad de mantener el control y la dominación; y, como veremos en las próximas páginas, una necesidad parecida tuvo mucha influencia en los orígenes de la estrategia política (incluso revolucionaria) y de la estrategia comercial. Esta necesidad de control conformaba las estrategias para dominar el campo de batalla mediante la completa eliminación de los ejércitos enemigos. Esto también era evidente en la decisión de mantener la esfera operativa como el dominio privilegiado de los militares. El control total de algo siempre es una ilusión: como mucho, se tendrá una sensación temporal de éxito, que pronto pasará cuando la nueva situación genere sus propios cambios. Establecer un estado de cosas acordado a partir de un conflicto de desgaste exigiría unas arduas negociaciones, y por otro lado las grandes victorias siempre implican un concepto de paz sostenible y la cuestión de cómo negociar con los derrotados.

La idea de un Gran Estratega no es, por lo tanto, más que un mito. Por una parte, exige una omnisciencia imposible a la hora de tener en mente la totalidad de las complejas y dinámicas situaciones o una habilidad sobrenatural para establecer una vía creíble y

sostenible con el fin de conseguir determinados objetivos. Por la otra, aunque eso ocurriera, jamás podría dominar las exigencias reales e inmediatas de la toma de decisiones estratégicas. En este caso, se trataría más bien de reunir a una serie de actores diferentes para que se pongan de acuerdo sobre cómo abordar los problemas más acuciantes derivados de un estado concreto de la situación y planificar los medios con antelación para mejorarla.

El intento de controlar el curso de una batalla se fue haciendo cada vez más apremiante al tiempo que se complicaba la logística, aumentaban los ejércitos y surgían los levantamientos políticos. Tal y como hemos visto, esto se tradujo en dos principios básicos que resultaron ser bastante persistentes, aunque sus limitaciones deberían haberse visto enseguida y las circunstancias en las que tenían que ponerse en ejecución fueron cada vez más difíciles. El primero, que tenía una lógica implacable, era que el control total solo podía conseguirse con cierta fiabilidad mediante la eliminación total del ejército enemigo. El segundo era que esto requería mantener la esfera operativa como el dominio privilegiado de los militares. Esto concentró los debates sobre estrategia militar en un plano interesante pero muy estrecho. La dimensión política se consideraba como un elemento diferenciador y separado, una fuente de objetivos y finalmente de negociaciones de paz, pero irrelevante desde el punto de vista de la ejecución operativa.

El objetivo de la aniquilación total iba naturalmente aparejado con el objetivo de la subyugación, aunque esto no siempre se podía lograr. Cuando la estructura de un conflicto se examinaba más ampliamente, era probable que la capacidad para imponer un grado de control político sobre determinadas situaciones dependiera no solo de la fortaleza del ejército enemigo, sino de hasta qué punto estaba el pueblo decidido a tolerar la subyugación y qué tipo de medidas podían tomarse contra una población hostil, de la financiación y de los servicios esenciales, y de la fuerza y la cohesión

de las alianzas contrarias. Clausewitz aceptaba la importancia de todos estos factores. Con su concepto de los «centros de gravedad», sugería que solo se podía acabar con ellos mediante una acción militar. En la práctica, sin embargo, era conveniente abordar esos centros de gravedad con una táctica particular, por ejemplo, con concesiones y negociaciones, acceso a los mercados y propaganda. Así pues, los grandes estrategas tendían a ser aquellos que eran capaces de identificar los rasgos más sobresalientes del conflicto, tanto políticos como militares, y que eran capaces de modificarlos e influir en ellos. Sus dotes como estrategas residían en la capacidad de convencer a otros de sus opiniones y lo que estas implicaban desde el punto de vista de la ejecución. (Por ejemplo, Lincoln y Churchill). Estos estrategas han acabado siendo admirados a menudo simplemente porque tuvieron suerte o por errores de sus enemigos. A veces les abandonaba la suerte y sus debilidades quedaban a la vista, como en el caso de Pericles.

Los grandes estrategas, tal y como los describieron Gray y Yarger, siempre fueron un mito. Si operaban únicamente en el plano militar, su visión del tema sería sencillamente parcial. Si operaban solo desde la esfera política, necesitarían una omnisciencia imposible para comprender la totalidad de las situaciones complejas y dinámicas, así como una habilidad especial para establecer una vía creíble y sostenible encaminada a conseguir unos objetivos lejanos que no dependieran de la buena suerte y de un enemigo enloquecido. Las únicas personas que podrían ser grandes maestros en el arte de la estrategia serían los líderes políticos, porque ellos son los únicos que tienen que afrontar las exigencias inmediatas y a menudo inauditas de diversos actores, diplomáticos y generales, ministros y expertos técnicos, aliados seguros y posibles apoyos. Incluso el mejor de esos líderes, en la mayoría de las situaciones, incluso siendo sencillas, ni siquiera podría acertar a comprender los factores relevantes y las interacciones entre ellos. Así pues, tendrían

que confiar en su propia claridad mental y buen juicio para identificar los problemas más acuciantes derivados de un estado concreto de cosas, planificar los medios con antelación para mejorar la situación y luego improvisar cuando los acontecimientos dieran un giro inesperado.

[1] Colin S. Gray, *Modern Strategy*, Oxford, Oxford University Press, 1999; págs. 23-43.

[2] Harry Yarger, *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on Big Strategy*, Carlisle PA, US Army War College, Strategic Studies Institute, 2006; págs. 36, 66, 73-75.

[3] Colin S. Gray, *The Strategy Bridge: Theory for Practice*, Oxford, Oxford University Press, 2010; pág. 23.

[4] *Ibíd.*, págs. 49, 52. Es una referencia a Alber Wohlstetter.

[5] Yarger, *Strategic Theory for the 21st Century*, pág. 75.

[6] Robert Jervis, *Systems Effects: Complexity in Political and Social Life*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1997.

[7] Hugh Smith, «The Womb of War: Clausewitz and International Politics», *Review of International Studies* 16 (1990); págs. 38-58.

[8] Eliot Cohen, *Supreme Command: Soldiers, Statesmen, and Leadership in Wartime*, Nueva York, The Free Press, 2002.

Tercera parte. Estrategia desde abajo

18. MARX Y LA ESTRATEGIA PARA LA CLASE TRABAJADORA

Los filósofos solo han interpretado el mundo (...). La cuestión no es interpretarlo, sino cambiarlo.

KARL MARX, *Tesis sobre Feuerbach*

La parte segunda de este libro tenía como protagonista a Estados Unidos, un país desconcertado y confuso al intentar lidiar con la guerra irregular, cuando el concepto de la victoria total y decisiva ya no parecía tan relevante y el centro de la escena lo ocupaban una serie de feroces luchas locales. Cuando lo que se pretendía era intentar frenar las atrocidades terroristas y las emboscadas, Estados Unidos fue enseguida consciente de que se había establecido una competición para conseguir también la aquiescencia, cuando no el apoyo activo, de la gente normal en cuyo nombre se estaba librando la contienda. Las fuerzas armadas recibieron el encargo de acercarse a esa gente, encontrar modos de hablarles y persuadirlos de que estaban realmente de su lado. Estas acciones, sin embargo, se toparon frecuentemente con ciertas barreras por culpa de las lenguas y la cultura, así como por culpa de acciones del pasado, las decisiones políticas y las declaraciones contraproducentes que hacían que el trabajo de persuasión fuera aún más difícil. La cuestión de cómo cambiar la mentalidad de las personas, sobre todo cuando se trata de un gran número y cuando comparten una misma idea, aparecerá reiterativamente en esta

parte del libro, porque tal ha sido la preocupación de los radicales y revolucionarios decididos a subvertir las existentes estructuras del poder en nombre de las masas... aunque las masas participaran a regañadientes, cuando no eran decididamente hostiles a semejante proyecto.

Esta parte del libro observa la estrategia desde la perspectiva de «los miserables», o al menos de aquellos que dicen actuar en su nombre, que afrontan un enorme abismo entre los fines deseados y los medios disponibles. Esas eran las gentes para las que la estrategia era más decisiva: tenían que movilizar a sus seguidores de un modo que no invitara a la represión del poder. Si la represión era más que probable, tendrían que pensar en la clandestinidad o incluso en decidirse por dar respuestas violentas a su vez. Se plantearon si todos los miembros de su clase podían ser persuadidos para cooperar en pos de los mismos objetivos o si sería necesario llegar a un acuerdo, y si así era, hasta qué punto resultaría recomendable. Los grupos radicales con objetivos muy lejanos podían encontrarse cómodos en una pureza utópica, mientras que aquellos que saboreaban el éxito comprendían el valor de adoptar o asumir las opiniones de los otros. A medida que formulaban sus planes de campaña, empezaron a aparecer en su discurso los temas que dominaban el discurso militar —resistencia y sorpresa, aniquilación y desgaste, el enfrentamiento directo o la presión indirecta—, y a menudo con una formulación que revelaba exactamente sus orígenes militares.

La teoría ocupará buena parte de este bloque del libro, sobre todo esa teoría que se ocupa de las grandes cuestiones del poder y el cambio en las sociedades industrializadas. Los radicales proponían teorías que describían un mundo mejor y hablaban de las fuerzas históricas que podían hacerlas posibles; las teorías conservadoras explicaban por qué ese nuevo mundo jamás podría materializarse y cómo no se mejoraría nada en absoluto si se materializara,

advirtiéndolo de las ilusiones del cambio y del más que probable surgimiento de nuevas élites que se comportarían igual que las anteriores. Los que proponían conseguir sus fines mediante la violencia tenían teorías sobre cómo la agresividad podía ser una fuente de liberación personal y social, barriendo de la faz de la tierra a estados decrepitos, sin importar cuál fuera su fortaleza, mientras que los abogados de la no violencia hablaban no solo de prudencia sino de las ventajas de un elevado espíritu ético y moral. Por culpa del temor a que las masas se levantaran y por culpa de la frustración de aquellos que pensaban que las masas deberían levantarse aún más, se plantearon teorías (muchas) sobre la concienciación de los pueblos, quejándose de la maleabilidad de las creencias, la sugestibilidad de las masas, la influencia de la propaganda, los paradigmas arraigados y las «narrativas» de la dominación.

Las teorías planteaban gráficamente (y también ejemplificaban) los procesos de burocratización y racionalización, ofreciendo estrategias de diferentes modelos y posibilidades de implementación, explicando por qué incluso las políticas revolucionarias precisaban profesionalización e incluso una firme organización. Esto se convirtió en una de las piedras de toque de la vida política, especialmente en la izquierda, porque planteaba claramente el tema de si era posible evitar las malas costumbres del poder al mismo tiempo que se seguía siendo eficaz. Se daban habituales denuncias contra los altos funcionarios de los partidos revolucionarios y de las organizaciones más disciplinadas; sobre todo las quejas provenían de aquellos que pensaban que esas estructuras negaban la autenticidad al movimiento y eran poco humanas. En términos generales, las organizaciones más sólidas salían vencedoras ante la idea de la integridad o la acción espontánea. Al final, concluiremos con la dirección de las campañas presidenciales, analizando la corriente general más que los límites de la vida política, porque ahí también se trazan las líneas maestras de las

teorías del cambio social y las creencias políticas. No solo la política se ha convertido en algo más profesional: también la teoría lo es. En esta historia ocupa un papel importante el nacimiento de las ciencias sociales, cuya reclamación principal es que se las tenga en cuenta en la misma medida que a las ciencias naturales, con hallazgos de validez universal que no se han visto teñidos de intereses partidistas. En esta parte del libro y en la siguiente, estudiaremos las ciencias sociales —aunque nunca totalmente neutras o carentes de ideología—, presentadas a veces como una referencia para desarrollar políticas públicas que, una vez aceptadas por un estado ilustrado, podrían hacer que la política, y por tanto la estrategia, acabara siendo innecesaria.

Los revolucionarios profesionales

Comenzaremos con los aspirantes a insurreccionistas que desarrollaron estrategias para subvertir el orden social existente. Esto nos obligará a volver casi al punto de arranque de la segunda parte de este libro, porque el auge de los revolucionarios profesionales fue, junto con las guerras napoleónicas, una consecuencia de la gran Revolución francesa de 1789. Aunque esta fue la inspiración y la referencia para todas las revoluciones posteriores, no fue el resultado de un plan ni la culminación de ninguna estrategia deliberada. Fue la respuesta a la rigidez y la ineptitud del *ancienne régime* y adquirió su forma en la Ilustración, una verdadera revolución en ideas y modos de pensamiento. Los acontecimientos, en realidad, cogieron a todo el mundo por sorpresa, incluidos aquellos que estaban destinados a liderar la revuelta. El Club Jacobino, que promovía las ideas centrales de ciudadanía y de los derechos del hombre, y luego del terror, se conformó justo después de la verdadera revolución. Inicialmente

moderados, sus miembros se fueron radicalizando poco a poco tanto en su programa como en sus métodos. Luego la revolución giró sobre sí misma y cayó en las redes de Napoleón. Tanto en el ámbito internacional como en los asuntos nacionales, las teorías sobre el poder, la violencia y el cambio que inspiraron los acontecimientos de este período se ciñeron a las referencias derivadas de la estrategia revolucionaria y militar.

Las élites gobernantes y conservadoras se reunieron en 1815 en el Congreso de Viena decididas a prevenir más estallidos de fervor revolucionario y enfrentamientos sanguinarios. Algunos estaban dispuestos a permitir más democracia, pero la mayoría estaban convencidos de que solo las monarquías paternalistas podían mantener el orden de los pueblos. Pero aquel era un tiempo de grandes convulsiones sociales y económicas. Las sociedades europeas hervían de ira y descontento. Los campesinos desesperaban ante la quiebra de sus modos tradicionales de vida; los trabajadores comenzaban a organizarse, a veces vagamente y otras veces haciendo gala de gran fortaleza; las clases medias liberales clamaban contra las barreras que se ponían a sus libertades, su influencia en los asuntos públicos, o la capacidad para hacer dinero; las élites dominantes, extraídas de las aristocracias terratenientes, temían que se les pudiera arrebatar el poder. Durante la década de 1840, la recesión económica y las malas cosechas se aliaron para diseminar la opinión generalizada de que era una época prerrevolucionaria, que algo iba a quebrarse. Era una época para que aquellos que añoraban la revolución comenzaran a hacer planes.

Tal y como Mike Rapport ha apuntado, aquella fue la época en la que se presentó en sociedad el «revolucionario profesional, que conspiraba incansablemente para derrocar de forma violenta al poder conservador».[1] Los profesionales creían que las revoluciones eran acontecimientos que podían estallar a voluntad y que no era necesario esperar hasta que los levantamientos imprevistos del

sentimiento popular acabaran con las podridas estructuras del estado. Teniendo en cuenta lo ocurrido en 1789, la idea de una revolución no era una fantasía. No había ninguna necesidad de sentirse intimidados por las presiones de un orden establecido, inspirado por la divinidad y con un poder que iba más allá de cualquier injerencia humana. Lo que ocurrió una vez podría volver a ocurrir. Los revolucionarios planeaban sus acciones y discutían cómo convertir las manifestaciones populares y el descontento general en una verdadera insurrección. Animados por el sentimiento de estar abriendo un campo de enormes posibilidades, debatían la estrategia y en algunas ocasiones intentaron llevar sus teorías a la práctica.

Al final, muchas de aquellas ideas se quedaron en nada, como resultado de la ingenuidad o la futilidad que las animaban. Se convirtieron en eslóganes de organizaciones políticas concretas, a menudo sectarias. En las primeras décadas del siglo XIX, sin embargo, aquellas ideas eran nuevas, frescas, vivas, excitantes, y reflejaban un verdadero fermento político e intelectual. Eran tiempos de renovación y radicalismo. Las posiciones políticas descritas en términos de «izquierda» y «derecha» se debían a la disposición de los escaños en la Asamblea Legislativa de la República Francesa después de la Revolución. El término «socialismo», referido a la necesidad de afrontar «la cuestión social», se utilizó por primera vez en 1832, y «comunismo», referido a la creencia en la completa igualdad y propiedad común de la tierra y los bienes, entró en el léxico europeo en 1839.

Los teóricos de la revolución se inspiraron en los teóricos de la guerra. Abrazaron las mismas metáforas: luchaban, atacaban y combatían. Buscaron un equivalente revolucionario para el concepto de la batalla decisiva, aplicándolo al momento en el que estaba claro quién iba a ser derrocado. «El énfasis de Clausewitz en una acción decisiva y en la ofensiva táctica incluso en el marco de una estrategia defensiva se convirtió en moneda de uso común de la

estrategia revolucionaria», según Neumann y Von Hagen.^[2] El poder habría que arrebatárselo a las élites. Y eso exigiría vencer la «violencia organizada» del estado. Lo más apetecible era que el ejército se negase a obedecer al poder, ante las justas demandas del pueblo y el horror ante la exigencia de que dispararan a su propio pueblo; pero si era necesario, tendrían que derrotar al mismísimo ejército en un combate directo. Las insurrecciones, por lo tanto, eran una forma de combate y se supone que debían someterse a las mismas reglas. Pero en vez de la capacidad armamentística, lo más importante para la revolución era el número de personas que la apoyaban. De algún modo, la enorme multitud de la gente común, los pobres y los desposeídos, los campesinos y los obreros, tenían que ser movilizadas y dirigidas. Lucharían no solo para superar su miseria, sino también para lograr una nueva sociedad, mucho mejor, y que fuera también más admirable y noble, justa, armoniosa y próspera.

Así pues, aunque los miembros de la nueva clase de revolucionarios profesionales podían presentarse primero como militantes, organizadores y dirigentes, también se atrevieron a darse el nombre de pensadores, articulando las tácitas aspiraciones de las masas, analizando lo que había funcionado mal y ofreciendo una visión de cómo podía arreglarse. Los revolucionarios adquirieron notoriedad por la fuerza de sus ideas y su habilidad para difundirlas en los periódicos, en los panfletos y en los libros. No resulta extraño, por lo tanto, que la conciliación de medios muy escasos con objetivos gloriosos (pero con frecuencia distantes e improbables), a menudo requiriera considerables ejercicios gimnásticos intelectuales y una fe heroica para creerlos. De aquí nacen también las agrias disputas sobre los supuestos méritos de un amplio abanico de estrategias imposibles. Una cosa era definir lo que podría ser una buena sociedad, y otra completamente distinta explicar cuál podría ser el resultado natural de un gran movimiento popular. Una cosa

era desarrollar un discurso intelectualmente coherente para explicar cómo podía funcionar la revolución y dirigirse hacia el resultado deseado, y otra bien distinta que la revolución siguiera esas indicaciones cuando se produjeran los levantamientos. Los grandes dramas sociales permitieron que los revolucionarios vislumbraran una parte de lo que estaban intentando conseguir. La cuestión era si se produciría algo más que un vislumbre. Era poco probable que tuvieran muchas oportunidades para averiguarlo.

La mayoría de esos revolucionarios profesionales habían nacido después de 1789, en la primera década del siglo XIX. Casi dos siglos después, muchos aún conservan su fama y su reputación como figuras sobresalientes de la izquierda. En un extremo se encontraba Louis-Auguste Blanqui, un activista francés incontenible, que estuvo en la cárcel durante buena parte de su vida, y que tenía predilección por las conspiraciones muy elaboradas y organizadas. Aunque la revolución de Blanqui se emprendía en nombre de las masas, la participación real de las masas ni se esperaba ni era bienvenida. Este revolucionario dio nombre al «blanquismo», que acabó por designar en los círculos izquierdistas la idea de que la revolución se alcanzaría mucho mejor mediante un golpe de estado (*coup d'état*). Pierre-Joseph Proudhon fue el primero en promover la anarquía, que definió en 1840 como «la ausencia de señor, de un soberano». Fue él quien planteó la pregunta: «¿Qué es la propiedad?», a la que contestó con su famosa respuesta: «Un robo». El anarquismo dio posteriormente un giro importante gracias al ruso Mijail Bakunin, cuyas convicciones revolucionarias y sus ideas estaban aún gestándose en la década de 1840. Un tema de raíz más nacionalista se planteó con el italiano Giuseppe Mazzini, que trabajaba para unificar su fragmentado país, y para el que deseaba un futuro republicano y socialista. Insistía en el patriotismo, y en que este no era incompatible con el internacionalismo. En Hungría, Lajos Kossuth

adoptó una postura semejante cuando lideró la lucha contra la dominación austríaca.

Y luego estaba Karl Marx, un hombre muy respetado entre sus colegas revolucionarios por su formidable intelecto, pero también muy odiado, por las burlas y los numerosos desprecios que le dedicaba. Nacido en 1818 en Trier (Prusia), en el seno de una familia judía convertida al cristianismo, se suponía que Marx acabaría siendo abogado. Sin embargo, en la universidad se sintió atraído por la filosofía, especialmente por el grupo radical conocido como los Jóvenes Hegelianos. Eran un grupo de pensadores que estudiaban los temas centrales del gran filósofo Georg Wilhelm Friedrich Hegel, sobre todo su elogio de la razón y la libertad, al tiempo que rechazaban su idea de que la historia había alcanzado un estado conclusivo bastante aceptable y satisfactorio en el estado prusiano contemporáneo. El propio Marx se desvinculó de los Jóvenes Hegelianos cuando decidió poner el acento en la importancia de observar las causas materiales del cambio histórico. Marx se trasladó a Francia en 1843, donde esperaba tener menos censura, y allí trabajó como periodista. Allí conoció al que sería su colaborador durante toda su vida, Friedrich Engels, el hijo de un industrial alemán radicado en Manchester, uno de los grandes centros de la Revolución Industrial. Engels acababa de publicar su propio libro, *La situación de la clase obrera en Inglaterra en 1844* (*The Condition of the Working Class in England in 1844*). No tardaron en ser compañeros y amigos. Engels proporcionó a Marx el apoyo financiero, pero también guiones para sus artículos, sobre todo en lo referente a la historia y teoría militar, un tema en el que era experto. Ambos establecieron su filosofía básica en *La ideología alemana* (escrita entre 1845 y 1846, aunque publicada por vez primera en 1932), donde se negaba la posibilidad de estudiar de manera independiente «la moral, la religión y la metafísica, así como todas las ideologías y sus formas correspondientes de conciencia». Su

teoría era abiertamente materialista. «La vida», decían, «no está determinada por la conciencia, sino que la conciencia está determinada por la vida».[3] En la práctica, como descubrirían posteriormente, la mayoría de los grandes (y sorprendentes) problemas para los estrategas revolucionarios se planteaban en la interrelación entre la conciencia y la vida.

El papel de Marx en el ámbito revolucionario es comparable al de Clausewitz en el militar. Igual que Clausewitz proporcionó una teoría de la guerra, Marx proporcionó una teoría de la revolución, aunque no en una forma tan abstracta. La influencia real de Clausewitz en Marx fue muy leve. Engels lo leyó cuidadosamente, pero no antes de los años cincuenta. Si hubo alguna influencia fue porque todos estaban operando en la misma tradición historicista. En este sentido, ambos compartían —aunque no estrictamente— «lazos familiares históricos e intelectuales».[4] La teoría de Marx demostraba el papel de las revoluciones en las dinámicas de los cambios históricos, una consecuencia de las luchas de clases que acompañaban a los cambios en los modos de producción. Aunque la teoría concedía alguna esperanza a los revolucionarios, era menos halagüeña cuando les decía qué debían hacer. Al contrario que Clausewitz, que extrajo su teoría de la experiencia de la guerra, Marx desarrolló su teoría antes de su experiencia revolucionaria, y fue entonces cuando descubrió que su aplicación era un tanto problemática.

Con todo, su teoría, extraordinariamente potente, impresionó incluso a sus enemigos y continuó ejerciendo una importantísima influencia en la imaginación socialista tras su muerte. Los revolucionarios del siglo xx casi invariablemente trazaron sus estrategias y programas políticos con el respaldo teórico de Marx. Sus escritos abarcaron un amplio espectro, desde el periodismo serio hasta la filosofía más profunda. Algunos trabajos importantes no se publicaron en vida del autor. Los especialistas universitarios y los activistas han analizado los significados y las implicaciones de los

pasajes más destacados, buscando una guía en sus comentarios para abordar acontecimientos apenas recordados y la referencia a oscuros filósofos. Las citas escogidas del maestro dieron legitimidad en algunos casos a propuestas que en sí mismas eran dudosas, al tiempo que las disputas con respecto a lo que Marx «realmente quería decir» abrieron numerosas grietas entre las múltiples facciones que aseguraban portar su bandera. El problema con la interpretación de Clausewitz era que estaba revisando su gran obra maestra cuando murió. El problema con la interpretación de Marx era que terminó muchas obras y no da la impresión de que jamás revisara nada.

1848

Marx despreciaba todas las ideas radicales (y representativas) de su tiempo. Los imperativos religiosos, los intereses patrióticos, la llamada a los valores civilizados y las afirmaciones de los derechos humanos, las políticas reaccionarias y el gradualismo reformista no eran para él más que ilusiones, que reflejaban tanto los intereses primordiales de la clase dominante del momento como los residuos ideológicos de aquellos que habían sido clase dominante en el pasado, y que habían conducido a las masas a racionalizar (a asumir, en fin) su propia esclavitud. Para Marx, su teoría era un arma vital en sí misma, una fuente de confianza en el proletariado, un medio de explicarle a la gente trabajadora su potencial y su destino.

La estrategia tenía que tener su fundamento en la lucha de clases. No tenía ningún sentido intentar reconciliar elementos en sí mismos irreconciliables mediante absurdas llamadas a la buena voluntad, la justicia, la igualdad o las infinitas posibilidades de la voluntad humana. El proceso revolucionario consistía simplemente en hacerse con el poder para hacer prevalecer determinadas

condiciones sociales y económicas. La teoría de Marx se inclinaba hacia el determinismo económico, según el cual era inevitable que los procesos históricos alcanzaran su conclusión «lógica». Pero Marx era una activista, y cualquier cosa menos fatalista. Su objetivo fue siempre ampliar el poder de la clase obrera. Se consideraba un estratega para el proletariado y consideraba a otros segmentos sociales como posibles aliados o enemigos, de acuerdo con disponibilidad para ayudar o para retrasar el imparable avance de la clase obrera.

La víspera del año revolucionario de 1848, Marx, que aún no tenía treinta años, estaba forjándose como líder político con una visión absolutamente peculiar, una verdadera quiebra ideológica que lo distanciaba de los panfleteros de su época. Sus potentes escritos, que combinaban rigor intelectual y un ácido sarcasmo, no tardaron en hacerse muy populares entre los líderes más reconocidos del pensamiento socialista, especialmente aquellos más utópicos, y enseguida se ganó el favor de los conversos a su visión más científica. Sin embargo, Marx no era un líder natural. Más bien, carecía de carisma y empatía, y nunca se granjeó un apoyo popular relevante. Era un conferenciante más que un orador, más argumentativo que conciliador, y prefería el análisis a la emoción. Como ocurre muy a menudo en la izquierda, el mensaje de la unidad proletaria se mezclaba con cierto desdén hacia cualquier otra cosa que no fuera la trayectoria que había diseñado. No le importaban los disidentes. Mejor contar con un vigor y una certeza revolucionaria que acomodarse artificialmente con ideas turbias y desatinadas. Ni Marx ni Engels tenían aptitudes para forjar coaliciones a nivel personal.

La primera asociación política de Marx fue con un grupo tradicional de la izquierda conocida como la Liga de los Justos, que tenía todos los tics afectados de una sociedad secreta. Marx y Engels, con la ayuda de algunos colaboradores, cambiaron aquella

asociación en una agrupación más abierta conocida como la Liga Comunista, en 1847, y abrieron sedes y correspondencias en Alemania, Francia y Suiza. El eslogan de la sociedad anterior, «¡Todos los hombres son hermanos!» fue reemplazado por «¡Obreros del mundo, uníos!» (La versión original inglesa tenía un matiz distinto de la versión conocida y popularizada en español: «*Proletarians of All Lands, United*», esto es: «¡Proletarios de todo el mundo, unidos!»). Marx y Engels intentaron (y consiguieron) reunir una comisión para elaborar un manifiesto comunista definitivo. Después de seis intensas semanas de redacción, sobre todo a cargo de Marx, el manifiesto quedó terminado en febrero de 1848. Su famosa frase inicial «Un fantasma recorre Europa, el fantasma del comunismo...» tenía la intención de ser irónico. El comunismo no era un fantasma ni un espectro (*specter*, en or.), ni una aparición fantasmal, sino un poder real y en esos momentos, una fuerza declarada que apelaba al «cambio obligado de todas las condiciones sociales existentes». La lista concreta de exigencias, el tipo de cosas con el que solía asociarse la idea de los manifiestos, era una especie de cajón de sastre, reunidas apresuradamente antes de que acabara el plazo de publicación. Más importante era la presentación coherente de la teoría: «Hasta ahora, la historia de todas las sociedades», explicaba el manifiesto, «es la historia de la lucha de clases». En la época en la que se redactó, el antagonismo de clases se simplificó «en dos grandes grupos hostiles, en dos grandes clases directamente enfrentadas entre sí: la burguesía y el proletariado». La única ventaja que tenían los comunistas era que ellos eran más «avanzados y decididos», y que tenían una idea clara de «las líneas de actuación, las condiciones y los resultados generales definitivos del movimiento proletario». Aquello no era una estrategia para un estado, una nación, un partido o una institución... y desde luego, no era un plan personal. Era, exactamente, un plan y una estrategia

para una clase social, definida en términos de las relaciones con los modos de producción.

A lo largo de 1848 la revolución se extendió como una epidemia por toda Europa; los estallidos revolucionarios más importantes se dieron en Francia, Alemania, Polonia, Italia y el Imperio austrohúngaro. Aunque el contagio comenzó en Sicilia, fue Francia la que abrió el camino con la intensidad y la gravedad de sus levantamientos. Después de la caída de Napoleón, Francia había regresado a la monarquía, supuestamente constitucional. Cuando Carlos X intentó hacerse con el poder *real* en 1830, había provocado una revuelta popular con cierto éxito, con lo cual había confirmado la opinión de que Francia era el único país en Europa donde tomar las calles desde luego marcaba la diferencia. El recambio de Carlos X, Luis Felipe, sin embargo, no fue mucho mejor que sus predecesores en los siglos anteriores y conservó el poder junto a una élite privilegiada. Las barricadas volvieron a levantarse de nuevo en 1834, una algarada que proporcionó el escenario revolucionario donde se desarrolla *Los miserables* de Victor Hugo. Aquel levantamiento fue reprimido, pero en febrero de 1848, después de que los soldados hubieran disparado contra la multitud y las hordas de ciudadanos se apiñaran en torno al palacio, Luis Felipe abdicó y huyó a Inglaterra. Un gobierno provisional no tardó en proclamar la Segunda República Francesa, junto con el sufragio masculino y la protección de los pobres.

La revolución, sin embargo, pronto sufrió las consecuencias del caos económico y social, porque la riqueza huyó del país, los negocios cerraron y los miembros del nuevo gobierno se disputaban los privilegios entre sí. Los socialistas franceses seguían manteniendo el lenguaje y las aspiraciones nacidas de la revolución de 1789, eran más idealistas que materialistas, y estaban más preocupados por los derechos y la justicia que por el capitalismo. En la Francia rural, París se veía como una ciudad egoísta a la que solo

le interesaban los impuestos para mantener la buena vida capitalina. No tardaron en alzarse voces exigiendo más orden. Los conservadores consiguieron al final el control del gobierno y con la ayuda del ejército comenzaron a desmontar las barricadas. Las clases medias estaban contentas, pero las clases obreras aún seguían hirviendo. En junio se desatan de nuevo las emociones y los obreros de París vuelven a levantar las barricadas. Las fuerzas gubernamentales se mostraron violentas y eficaces. Durante cuatro días los obreros lucharon, pero al final todo se resolvió en una masacre y fueron derrotados.

En Alemania, el escenario principal para Marx y Engels durante aquellos primeros meses, la situación se complicó con la cuestión nacional. Tras el Congreso de Viena, con el acento puesto más en ordenar los equilibrios de poder que en las alteraciones provocadas por las ansias de autoderterminación, se formó una débil Federación Alemana que se unió a Austria, como centro de referencia, y junto a Prusia y otros 38 estados más pequeños. Para generar aún más confusión, los territorios húngaros formarían parte del Imperio austríaco, pero no de la Confederación Alemana. Aquellos acuerdos, principalmente de las cúpulas gubernamentales, se mezclaron con el característico autoritarismo de los estados individuales, y estaban destinados a empeorar las cosas. La causa de la unidad alemana, basada en la soberanía nacional, pasó de mano en mano con exigencias de mayor democracia.

Las revoluciones seguían un patrón habitual. Un fuerte aumento de la disconformidad general solía dar como resultado grandes manifestaciones. Las piedras volaban. La policía y los soldados contestaban. Algunos manifestantes morían. La furia aumentaba y se levantaban barricadas. Cuando las calles eran estrechas y estaban llenas de gente, las barricadas formaban verdaderas barreras e impedían mantener el control, aunque no servían de mucho en amplios bulevares y plazas. Cuando las autoridades perdían el

control de las partes más pobladas de sus centros urbanos, solo tenían dos opciones: o enviaban a las fuerzas del orden para provocar una matanza o hacían concesiones políticas. Divididos y enfrentados, los políticos habitualmente hacían suficientes concesiones para contentar a las multitudes y luego se retiraban para reorganizarse. Al principio, por lo tanto, los revolucionarios tenían una «unidad de acción, con una visión transversal sobre las diferencias sociales y políticas», y tuvieron éxito.^[5] Pero la insurrección no era el final de la historia. Podrían haberse creado nuevas instituciones estatales, incluidas unas fuerzas armadas, para proteger la revolución y llevarla adelante, pero las incertidumbres de la nueva situación generaron por el contrario muchas tensiones entre radicales y moderados. Las clases medias deseaban reformas, pero se quedaban paralizadas ante las revoluciones y el constante desorden. La izquierda, por su parte, se veía superada por la situación y compartía los temores de las clases medias. Hubo muchos debates sobre si las demandas socioeconómicas de los revolucionarios iban demasiado lejos o no iban lo suficientemente lejos. Entretanto, los reyes y sus gobiernos redescubrieron su fortaleza y su violencia, y organizaron sus huestes. En la mayoría de las batallas —sangrientas— los radicales fueron derrotados, sus líderes encerrados en la cárcel u obligados a huir al exilio, y la población terminó acobardada. En Francia fue distinto por la abdicación de Luis Felipe. Pero era la excepción que confirmaba la regla: en la revolución, como en la guerra, la calidad y la cohesión de las coaliciones contendientes marcaban definitivamente la diferencia.

La actitud inicial de Marx y Engels con respecto a Europa en general y hacia Alemania en particular, siguiendo la lógica del recientemente publicado *Manifiesto comunista*, era que los trabajadores deberían apoyar una revolución democrática como preparativos para la lucha que implantaría definitivamente el

socialismo. Cuanto más amplia fuera la coalición que desafiara al antiguo régimen, más posibilidades habría de triunfar. Con el sufragio universal y la libertad de expresión, las clases obreras estarían en disposición de organizarse mejor y preparar su revolución. Como muy poco, una evolución hacia la siguiente etapa histórica —aunque llevara algún tiempo completarla— permitiría a la clase obrera crecer en número, concienciación, organización y militancia.[6] El riesgo era que la burguesía reinante se moviera inmediatamente para reprimir la actividad comunista. Para contrarrestar esto, los comunistas tenían que estar constantemente recordando a la clase obrera que aunque se estuviera trabajando para una revolución democrática, las relaciones con la burguesía estaban condenadas a ser siempre hostiles y antagónicas. De aquí nació la idea de la «revolución permanente», sugiriendo que no habría descanso entre la etapa primera, de la revolución democrática, y la inmediata evolución hacia la segunda etapa proletaria.

La velocidad de los acontecimientos resultaba emocionante para ellos. Francia era el país en el que la tradición revolucionaria era más fuerte y las luchas de clases más agudas y decisivas. Cuando en febrero llegaron las primeras noticias de París, Engels exclamó: «Gracias a esta gloriosa revolución, el proletariado francés se ha vuelto a situar a la cabeza del movimiento en Europa. ¡Todo el honor a los trabajadores de París!»[7] La frustración posterior fue seguida de más emociones, con las noticias de los levantamientos de junio. Marx concluyó que el gran momento había llegado. «La insurrección (está) creciendo y convirtiéndose en la mayor revolución que jamás haya tenido lugar», escribió, «y será una revolución del proletariado contra la burguesía».[8] Incluso las revueltas aplastadas se consideraban una especie de avance. Al evidenciarse de este modo la cruda realidad de la lucha de clases, se forjaría una concienciación comunista más sólida. Mientras que las algaradas de febrero habían

sido «la hermosa revolución, la revolución de la unión universal», las de junio fueron «la revolución espantosa, la revolución repugnante, porque la realidad ocupó el lugar de las palabras». Entre los revolucionarios, Marx no era el único que sabía que los fracasos conseguirían que la clase obrera se tornara más violenta y decidida, en vez de desesperar y caer en el fatalismo.

Por aquellos días Marx y Engels se encontraban en Colonia. Era una zona que Marx conocía, con una clase obrera relativamente importante y una situación política muy tensa. Haciendo uso de una oportuna herencia, fundó un periódico político, el *Neue Rheinische Zeitung* (el periódico del nuevo renano), para promover la causa radical. El periódico comenzó a publicarse el día 1 de junio y no tardó en contar con seis mil suscriptores. El diario reflejaba la creencia de que el proletariado era demasiado pequeño para avanzar solo, y que debía unirse a los campesinos y a las clases medias-bajas (la pequeña burguesía) contra la burguesía y los poderosos. Esta unidad era improbable si se alienta el socialismo entre los pequeños propietarios. Así, pocas semanas después del *Manifiesto comunista*, Marx y Engels plantearon unas nuevas exigencias, comparativamente tibias: un programa democrático general para una república unificada y el sufragio universal masculino con algunas medidas adicionales encaminadas a resolver algunos temas sociales. La primera concentración organizada por Marx fue en una zona rural, donde consiguió unir a los obreros y a los campesinos.^[9]

En aquel momento, la principal organización obrera de la ciudad era el Consejo de Obreros de Colonia, con unos ocho mil miembros. Su fundador era Andreas Gottschalk, cuya actividad se concentraba en las mejoras sociales y en las condiciones laborales, más que en una acción política general.^[10] Pensaba que Marx era un extremista en sus objetivos finales y, sin embargo, demasiado moderado en sus métodos. No tenía mucho interés en una evolución ordenada de los acontecimientos a través de una serie de etapas revolucionarias, y

un escasísimo interés en la revolución democrática. Marx pidió el apoyo para los candidatos demócratas en las elecciones. La alternativa era «predicar el comunismo desde un rincón del periódico y fundar una pequeña secta en vez de un gran partido de acción». [11] Gottschalk era partidario de boicotear las elecciones y exigir de una vez por todas el socialismo.

Cuando Gottschalk fue arrestado, en julio de 1848, Marx y Engels se hicieron con el Consejo de Obreros y lo redirigieron para que apoyara el movimiento democrático. Este nuevo planteamiento no era especialmente popular, sobre todo cuando iba unido a la exigencia de cuotas que debían aportar los miembros. Las afiliaciones decrecieron ostensiblemente. La revolución se estaba convirtiendo en un trabajo arduo. Los trabajadores no eran necesariamente progresistas. Podían estar más o menos preocupados por las condiciones sociales y furiosos con las grandes empresas, pero también añoraban aquellos días de trabajo preindustrial y no tenían excesivo interés en profundizar en el conflicto de clases. Aquella falta de fervor revolucionario deprimía a Marx. Más adelante observó irónicamente que si los revolucionarios alemanes hubieran querido ocupar una estación de ferrocarril, habrían comprado el billete para pasar al andén. [12] Esperaba que las noticias de los acontecimientos de junio en París galvanizarían la revolución alemana. Pero ocurrió todo lo contrario: fueron los contrarrevolucionarios los que salieron fortalecidos.

Cuando los gobiernos alemanes empezaron a derrumbarse, Marx se radicalizó. Desde principios de 1849 comenzó a poner el acento en las exigencias puramente proletarias de cara al establecimiento de una república socialista. A principios de 1850, se animó al ver cómo se deterioraban las condiciones económicas. Su ensayo «La lucha de clases en Francia» ponía de relieve la perspectiva del proletariado imbuido de una nueva conciencia revolucionaria, maduro tras tantas derrotas, y dispuesto a acelerar el proceso

histórico. Los acontecimientos del año anterior daban a entender que «las diferentes clases de la sociedad francesa tenían que contar sus épocas de desarrollo en semanas, cuando antes las habían contado de medio en medio siglo».[13] El proceso revolucionario podía generar su propio momento decisivo, su ferocidad quebraría en mil pedazos las ilusiones idealistas y forjaría un sentimiento de clase, ocupado por sus intereses y su destino, frente a las medidas desesperadas de las clases dominantes. Antes Marx había respaldado las demandas de los derechos de los trabajadores; ahora se burlaba de ellos por dejar que el capitalismo *sobreviviera*.

Su optimismo era prematuro. El estado de ánimo general no estaba a favor de más levantamientos y más sangrías. La economía europea comenzaba a recuperarse y el momento revolucionario se diluía. Marx y Engels se quedaron políticamente aislados, sin tiempo para reflexionar sobre su decepción y frustración. Luego, las cosas fueron a peor. En diciembre, Luis Napoleón Bonaparte, sobrino del emperador, se las arregló para salir elegido como primer presidente de la nueva república, en unas condiciones vagamente progresistas. Como presidente, Bonaparte trabajó mano a mano con la asamblea conservadora, pero de pronto su habitual interés en las reformas sociales se quedó en punto muerto. En noviembre de 1851 montó un golpe de estado y un año después abolía la Segunda República y se coronaba como emperador.

Engels le hizo ver a Marx que el golpe de Estado de Luis Napoleón era una representación bufa del 18 de brumario (la fecha del calendario revolucionario francés, cuando el primer Napoleón se hizo con el poder con otro golpe de estado). Era una recreación, «la primera vez fue una gran tragedia, y esta segunda será una triste farsa».[14] Marx trató este tema en una de sus piezas históricas más brillantes y sarcásticas, *El 18 de brumario de Luis Napoleón* (*The Eighteenth Brumaire of Louis Napoleon*). El proletariado se había permitido el lujo de ser tentado por la actividad revolucionaria

y «enarbolaban sus banderas, postulando soluciones que, dadas las circunstancias, carentes de educación y de relaciones, no podrían verificarse inmediatamente». El proletariado había perdido el paso, abandonado por la pequeña burguesía, siempre temerosa, mientras que el campesinado seguía entontecido por la leyenda napoleónica. Solo los conservadores actuaban en pos de sus verdaderos intereses. Antes de los levantamientos, Marx y Engels habían reconocido que el temor a los desórdenes era la cuña que podía dividir a las clases trabajadoras revolucionarias del resto. Pero habiendo roto con la vieja socialdemocracia, Marx se inclinaba ahora a culpar del fracaso a los líderes de los movimientos radicales.

«Los hombres construyen su propia historia», apuntó en un famoso pasaje de *El 18 de brumario*, «pero no la hacen como a ellos les gustaría; no la construyen bajo unas circunstancias elegidas o seleccionadas por ellos, sino bajo las circunstancias existentes, dadas y transmitidas desde el pasado». Se trataba de una visión estratégica perspicaz, aunque bastante simple. Los individuos trabajaban para forjar sus propios destinos, pero sus elecciones estaban condicionadas por las situaciones en las que se encontraban y el modo en que pensaban y evaluaban su situación. «La tradición de todas las generaciones pasadas y muertas pesa como una losa en los cerebros de los vivos». En ese momento, cuando la gente empezaba a comprometerse con la revolución, «creando algo que no existía antes», cometió un fallo imperdonable que guardaba relación con la percepción de la historia: los proletarios miraron hacia atrás en vez de mirar hacia delante. Los obreros, nerviosos y asustados, «conjuraron en su mente todos los fantasmas del pasado y los pusieron a su servicio, tomando sus nombres, sus eslóganes de guerra y sus vestidos con el fin de hacerlo presente en este nuevo escenario de la historia del mundo, con un disfraz consagrado y un lenguaje prestado». La Revolución francesa original apareció por primera vez en la república romana, y luego en el Imperio romano,

mientras que la revolución de 1848 solo había sido una parodia de la de 1789. En cierta manera, Marx exigía una «revolución social del siglo XIX», para encontrar su «poesía» en el futuro más que en el pasado.

El propio Marx también era culpable de todo aquello. Como apunta MacGuire, «es difícil escapar a la persistente y omnipresente influencia de la Revolución francesa de 1789 en el pensamiento de Marx».[15] Sentó un precedente y con respecto a ese modelo se juzgaría todo lo demás: el drama de la toma de la Bastilla, la posterior justicia revolucionaria y la rapidez en repensarlo todo, incluido el calendario y las formas de saludo, para concebir de un modo completamente distinto el mundo, desde sus cimientos hasta la cúpula, y no al revés. Por tanto, ese era el prototipo y el arquetipo para una revolución contemporánea. Mientras estaba intentando liderar a los obreros de Colonia en 1848, Marx llamó a la Convención jacobina «el faro de todas las épocas revolucionarias». Durante ese período, Marx constantemente se refirió a las imágenes y lecciones extraídas de 1789, desde el papel de los campesinos a los modelos de liderazgo y la probabilidad de una contienda europea. Su estrategia para la revolución alemana de 1848 quedó encapsulada en la frase «será como la Revolución francesa, pero radicalizada».[16] El propio texto *El 18 de brumario* estaba basado en tal comparación.

Marx también estaba atrapado en una construcción teórica que había desarrollado antes de la revolución, y que, en su primera prueba de fuego, resultó ser una guía bastante pobre para la práctica política. Su teoría ofrecía un «relato» muy sugerente con el que dirigirse al proletariado y explicarle cuáles tenían que ser sus verdaderos intereses y su papel histórico, cuál debía ser su lucha y su destino, pero fallaba cuando se consideraba el proletariado de 1848, pequeño y políticamente inmaduro, como una clase en un sentido amplio, y se obviaba la necesidad de hacer aliados si se

quería hacer algún progreso. Había cuatro problemas básicos en esta estructura.

Primero, las clases tenían que ser algo más que categorías sociales o económicas: debían tener una identidad voluntaria y conscientemente aceptada por sus miembros. El proletariado no tenía por qué ser una clase *en sí* misma, sino una fuerza política consciente, una clase *para sí* misma. Era un problema de concienciación. El *Manifiesto* se refería a un hipotético «momento de entusiasmo (...) en el que la clase obrera confraterniza y revoluciona la sociedad». ¿Pero esta identidad de clase se desarrollaría solo como resultado de experiencias y sufrimientos compartidos, o dependería de la constante iniciativa de los comunistas, o se forjaría, como a veces parecía creer Marx en 1848, gracias a la simple experiencia revolucionaria?

Segundo: la conciencia de clase exigía socavar algunas poderosas tradiciones de la nación y la religión, porque para muchos trabajadores no había ninguna incoherencia en ser socialista, patriota y cristiano. Algunas de las figuras revolucionarias más importantes de su tiempo, como Mazzini o Kossuth, basaban sus ideas revolucionarias en el nacionalismo. El origen de la emancipación polaca con respecto a Rusia fue ampliamente abrazada por los revolucionarios, incluido el propio Marx. El *Manifiesto* insistía en «los intereses comunes del proletariado independientemente del nacionalismo», pero Marx también era consciente de que existían diferencias nacionales, al menos en términos de estructuras políticas y económicas. De hecho, se atrevió a generalizar sobre los caracteres nacionales de un modo que hoy se consideraría estafalario. Y Engels era incluso más proclive a estos estereotipos étnicos.

Tercero: a pesar de las proclamas del *Manifiesto* con respecto a una polarización creciente de las clases sociales, la estructura de clases en 1848 era extremadamente compleja. Acogía grupos que

podían ser históricamente condenados a desaparecer, pero que de momento se encontraban muy vivos. Esa variedad hacía posible un amplio abanico de resultados y configuraciones políticas. Marx sabía que «los pequeños manufactureros, los mercaderes y rentistas, los artesanos y los campesinos, todas estas clases, entraban dentro del proletariado».[17] Pero todos esos grupos no necesariamente se identificaban con las clases trabajadoras urbanas y tenían sus propios intereses. La pequeña burguesía exasperaba a Engels: «Siempre andan bufando y protestando a gritos, a veces incluso son más extremistas que nadie cuando hablan», pero «son cobardes, precavidos y calculadores» cuando hay el menor peligro, y luego «se horrorizan, se asustan y tiemblan» cuando la cosa se pone seria.[18] Los campesinos eran especialmente difíciles de conquistar. ¿Acaso eran tan nostálgicos como los aristócratas del viejo orden feudal que estaba desapareciendo, o se estaban radicalizando bajo nuevos modelos de propiedad rural? La tensión era evidente en el *Manifiesto*, que presentaba al campesinado como reaccionario y obsoleto, aunque luego hiciera una llamada a una alianza entre trabajadores y campesinos en Alemania. Los artesanos, la pequeña burguesía, los tenderos y los propietarios de tierras estaban todos presentes en un número significativo en la estructura social, y cada uno tenía sus propios puntos de vista políticos. Incluso las clases trabajadoras en 1848 eran grupos bastante heterogéneos, y los obreros se encontraban con más frecuencia en pequeñas tiendas y talleres que en grandes fábricas; de hecho, los trabajadores veían la mecanización como una parte del problema, más que como una señal de progreso, como una fuente de futura miseria más que como una etapa necesaria en el desarrollo económico. Después de las fallidas revoluciones, Marx culpó al degenerado «proletariado miserable y estúpido», porque fueron ellos los que conformaron la milicia que aplastó el levantamiento de junio (aunque en realidad la

composición social de las fuerzas del orden era representativa de una clase trabajadora mucho más amplia).

Cuarto: la mayor confusión teórica se debía a la presunción del *Manifiesto* de que una revolución burguesa debería preceder a la revolución proletaria. Esa revolución burguesa generaría las condiciones para el crecimiento del proletariado y su concienciación con respecto a su capacidad para tomar el control de la sociedad industrial. Pero eso era una idea completamente errónea. La premisa estratégica inmediata era apremiar a las clases trabajadoras a respaldar a las clases medias en su revolución. Para la burguesía, el camino estaba claro. Ellos podían subvertir y modificar el orden establecido gracias a su creatividad emprendedora. Al final, los objetivos políticos se alcanzarían y encontrarían su espacio gracias al dinamismo de la burguesía urbana. Y el proletariado podría obtener alguna ganancia de este hecho: más democracia. La realidad, sin embargo, no sugería que pudiera haber más posibilidades para el progreso obrero o que pudiera darse una evolución en el estado de la clase obrera; por el contrario, si la teoría era correcta, habría más explotación y más miseria. Tal y como Gottschalk lo describió cuando acusó a Marx de ver en la miseria de los trabajadores y en el hambre de los pobres un tema únicamente «de interés científico y doctrinal», ¿por qué debería el «hombre del proletariado» hacer una revolución y derramar su sangre, para «escapar del infierno de la Edad Media precipitándose voluntariamente en el purgatorio de un gobierno decrepito y capitalista con el fin de llegar al nebuloso cielo de tu Credo Comunista?». [\[19\]](#)

La estrategia de la insurrección

Después de que fallaran las malas previsiones económicas — anunciadas con tanta ilusión en 1849—, Marx y Engels consideraron

que era improbable que los levantamientos tuvieran éxito en tanto los ejércitos siguieran siendo leales a los estados. Si acaso había alguno que triunfaba, posiblemente en Francia, solo podría sobrevivir si provocaba una respuesta en otros lugares y, aún más importante, si podía reunir una coalición de países revolucionarios para derrotar a los ejércitos de los reaccionarios. Mientras Marx se concentraba en los estudios de economía política, Engels se concentraba en los temas militares, en un esfuerzo por evaluar el equilibrio de fuerzas entre los países revolucionarios y los países contrarrevolucionarios. Su estudio era mecánico y alejado de cualquier sentimentalismo. «Cuanto más medito en la guerra, mayor es mi desprecio hacia el heroísmo: un concepto fatuo, el de heroísmo, y que nunca he oído en labios de un verdadero soldado».[20] Engels dudaba de que ningún país solo pudiera reproducir el éxito primero de Napoleón. El arte moderno de la guerra, basado en la movilidad y en las masas, era ya «universalmente conocido». Además, los franceses no eran ya los «principales sostenedores» de esa tradición. Su conclusión no era muy alentadora. Engels acabó diciendo que la superioridad numérica en la estrategia y en la táctica no necesariamente favorecería la revolución. Una revolución proletaria debería tener su propia expresión o formulación militar y dar lugar a nuevos métodos de combate, reflejando la eliminación de las distinciones de clase. Pero el propio Engels asumía que eso no haría más que intensificar, en vez de disminuir, el carácter masivo y la movilidad de los ejércitos, y era, en cualquier caso, una idea de improbable ejecución. En primera instancia, cuando se tratara de defender la revolución de sus enemigos internos, el grueso del ejército debería seguir siendo «de la muchedumbre y los campesinos». En tal caso, la revolución adoptaría los medios y los métodos de la guerra moderna. Y así «los grandes batallones gana(ría)n». Marx respetaba a Engels por su conocimiento de los temas militares, pero desde luego no era nada propicio a poner el acento en el factor militar frente a otros que

consideraba más importantes. Esto se hizo evidente durante la Guerra Civil americana. Aunque ambos se sentían desencantados con el Norte, Marx siempre estuvo seguro de que su fuerza militar, ciertamente superior, acabaría resultando vencedora, mientras que Engels temía que la habilidad militar de la Confederación les concediera la ventaja. En el verano de 1862 Engels estaba convencido de que «todo había acabado», pero Marx se mostró en desacuerdo, y apuntó que «te dejas llevar quizá demasiado por la vertiente militar de las cosas».[21]

En junio de 1851 Engels escribió a Joseph Weydemeyer, un antiguo militar y buen amigo que un año atrás había emigrado a Estados Unidos, explicándole que necesitaba «algunos conocimientos elementales (...) necesarios que me permitan comprender y evaluar correctamente los hechos históricos de naturaleza militar». Entre esos conocimientos debería haber mapas y manuales. Le preguntó qué pensaba de Clausewitz y también de «Monsieur Jomini, de quienes los franceses tanto alardean».[22] Engels leyó a Clausewitz, pero Jomini le pareció más fiable. En 1853, en una nueva carta a Weydemeyer, Engels describió la literatura militar prusiana como «la peor que hay, sin ninguna duda», apuntando en concreto que «a pesar de muchas cosas interesantes, no puedo conseguir que me guste ese genio natural, Clausewitz».[23] En 1857, sin embargo, apuntó que apreciaba sinceramente a Clausewitz a pesar de su «extraña manera de filosofar», y señaló con aprobación la sugerencia de Clausewitz de que luchar es a la guerra lo que el pago en efectivo es al comercio.[24]

El interés en las cuestiones militares también reflejaba la fisura que acabó con la corta vida de la Liga Comunista. Esto ocurrió en 1850, como resultado de las dudas de Marx con respecto a la inminencia de una revolución. La oposición estaba liderada por August von Willich, un antiguo oficial militar descrito por Engels como «un soldado valiente, con sangre fría y muy diestro», aunque

un «pésimo ideólogo».[25] En Londres, donde se congregaban ahora los *émigrés*, Willich era muy popular entre los exiliados, compartiendo la vida de taberna y café y conversaciones optimistas que hablaban de regresar a Alemania para liberarla. Se presentaba como un impaciente hombre de acción frente a otros «personajes literarios», elitistas y subvencionados, como Marx y Engels. Mientras estos parecían más interesados en dar clases que en la revolución, confinando su trabajo a la educación y la propaganda, y se preparaban para apoyar un golpe democrático, los seguidores de Willich no tenían ningún interés en apoyar a elementos burgueses para que alcanzaran el poder, sino adueñarse cuanto antes y de inmediato del poder supremo. Enseguida comenzaron los preparativos para la revolución, con ejercicios de instrucción, prácticas de tiro y una organización jerárquica y de tipo militar.

Marx siempre renegó de la opinión, muy asociada a Blanqui, según la cual la revolución era una cuestión de valor y voluntad militar, tanto como de condiciones materiales. No tenía ningún sentido instar al pueblo a luchar contra los elementos y sin ninguna posibilidad de triunfar.[26] «Mientras nosotros les decimos a los obreros: “Tenéis que pasar por quince o veinte o cincuenta años de guerras civiles y nacionales, no solo para cambiar las condiciones sociales, sino para que cambiéis vosotros y os preparéis para dirigir el poder político”», le explicaba Marx a Willich, «vosotros, por el contrario, les decís: “Conseguiremos el poder de una vez o nos echaremos a dormir”».[27] En septiembre de 1851, Marx escribió a Engels, informándole de los comentarios que un colega de Willich llamado Gustav Techow había hecho en relación con los acontecimientos de 1849.[28] Según Techow, la revolución no podía funcionar si se confinaba a una sola facción o incluso a una sola nación. Tenía que ser una revolución general. Las barricadas solo eran un indicio de la resistencia popular y un pequeño reto para un gobierno. Mucho más importante era la organización de una

verdadera guerra, que requería un ejército disciplinado: «Solo un ejército puede llevar a cabo una ofensiva real y solo en una ofensiva real reside la victoria». Las asambleas nacionales constituyentes no podían asumir esa responsabilidad por culpa de sus divisiones internas, y porque discutían temas que solo podían decidirse verdaderamente después de la victoria y porque confiaban estúpidamente en que un ejército fuera democrático. Los voluntarios entusiastas tendrían muy pocas posibilidades frente a soldados disciplinados y bien alimentados. El ejército revolucionario necesitaría actuar bajo un mando feroz: «una disciplina férrea». Según la valoración desdeñosa de Engels, Techow estaba posponiendo la lucha de clases y de ideas hasta después de la guerra. Un dictador militar se encargaría de suprimir la política interna. Sin embargo, Techow no tenía ni idea de cómo reclutar un gran ejército.^[29] En 1852, según Engels, una revolución global estaría obligada a ser defensiva, confinada a «proclamaciones vacías» o a expediciones militares condenadas al fracaso.

En septiembre de 1852, Engels volvió la mirada a la Asamblea Nacional Alemana de mayo de 1849, celebrada en Frankfurt, que efectivamente había desafiado a los tres estados más grandes del Imperio: Austria, Prusia y Bavaria. (En aquella asamblea dominaban los izquierdistas y los demócratas). Hubo un fuerte movimiento de acción popular, incluidas varias insurrecciones en Dresde y Baden (en las que Engels y Willich habían participado). La Asamblea Nacional podría haber llamado al pueblo a las armas para que la apoyara. En vez de eso, permitió que las insurrecciones fueran reprimidas. Aquellos acontecimientos impulsaron a Engels a escribir:

Ahora bien, la insurrección es un arte bastante más importante que la guerra o cualquier otro, y está sujeto a ciertas reglas y procedimientos, los cuales, si se descuidan, provocarán la ruina de aquel partido que las descuide. (...) En primer lugar, nunca emprendas una insurrección a menos que estés completamente

preparado para hacer frente a las consecuencias. La insurrección es una ecuación con muchas incógnitas, el valor de las cuales puede cambiar de día en día; las fuerzas a las que te enfrentas tienen la ventaja de la organización, la disciplina y están acostumbradas a la autoridad: a menos que luches con elementos muy fuertes, estás arruinado, vencido y perdido. En segundo término, una vez que has abierto la caja de la insurrección, actúa con la mayor determinación y a la ofensiva. La actitud defensiva es la muerte de cualquier levantamiento armado; estará perdido antes de que se mida con sus enemigos. Sorprende a tus antagonistas mientras sus fuerzas aún están dispersas, prepara nuevos ataques, aunque sean pequeños, pero diariamente; mantén la moral alta con los primeros levantamientos exitosos; reúne a aquellos elementos vacilantes y colócalos a tu lado, porque siempre seguirán el impulso más fuerte, y siempre buscarán la vertiente más segura; fuerza a tus enemigos a retirarse antes de que puedan reunir sus fuerzas contra ti; en palabras de Danton, el gran maestro de la política revolucionaria hasta ahora conocido: «DE L'AUDACE, DE L'AUDACE, ENCORE DE L'AUDACE!». [\[30\]](#)

El mensaje, en fin, era que una vez que el proceso revolucionario ha comenzado, tenía que mantenerse. Necesitaba impulso y permanecer a la ofensiva. Una duda, y todo estaría perdido. El levantamiento inicial no sería suficiente. La lucha tendría que medirse en virtud de la derrota absoluta de la contrarrevolución, una derrota que, desde luego, podría exigir una guerra a gran escala contra los países reaccionarios. Engels aceptaba la lógica de la aniquilación en todos sus extremos, una vez que se hubiera elegido la vía militar.

La cuestión que suscitaban estas ideas, en cualquier caso, era qué hacer si las cosas se torcían y se dirigían a una derrota segura. Si la estrategia militar era una cuestión de frío cálculo, este seguramente abogaría por la prudencia y la paciencia. Pero si la estrategia revolucionaria era una cuestión de temperamento y carácter, reflejando un profundo compromiso con el cambio y la transformación como una cuestión urgente y vital, la contención podría resultar insoportable. Por otra parte, como veremos en el siguiente capítulo, la política radical podía ser bastante frustrante,

porque, o bien tocaba vivir en la injusticia mientras se espera el momento de que el cambio pueda ser factible, o se luchaba contra la injusticia aun sabiendo que la causa estaba perdida.

[1]Mike Rapport, *1848: Year of Revolution*, Londres, Little, Brown & Co., 2008; págs. 17-18.

[2]Sigmund Neumann y Mark von Hagen, «Engels and Marx on Revolution, War, and the Army in Society», en Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*, págs. 262-280 (véase cap. 6, n. 2); Bernard Semmel, *Marxism and the Science of War*, Nueva York, Oxford University Press, 1981; pág. 266.

[3]Esta sección procede de la Primera Parte, Feuerbach. «Opposition of the Materialist and Idealist Outlook», *The German Ideology*, disponible en <http://www.marxists.org.archive/marx/works/1845/german-ideology/ch01a.htm>.

[4]Azar Gat, «Clausewitz and the Marxists: Yet Another Look», *Journal of Contemporary History* 27, núm. 2 (abril de 1992); págs. 363-382.

[5]Rapport, *1848: Year of Revolution*, pág. 108.

[6]Alan Gilbert, *Marx's Politics: Communists and Citizens*, Nueva York, Rutgers University Press, 1981; págs. 134-135.

[7]Engels, «Revolution in Paris», 27 de febrero de 1848, disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1848/06/27.htm>.

[8]Noticias de París, del 23 de junio de 1848, con énfasis en el original. Disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1848/06/27.htm>.

[9]Gilbert, *Marx's Politics*, págs. 140-142, 148-149.

[10]Rapport, *1848: Year of Revolution*, pág. 212.

[11]Engels, «Marx and the Neue Rheinische Zeitung», 13 de marzo de 1884, disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1884/03/13.htm>.

[12]Rapport, *1848: Year of Revolution*, pág. 217.

[13]Karl Marx, *Class Struggles in France, 1848-1850*, Part II, disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1850/class-struggles-france/ch02.htm>.

[14]Engels a Marx, 3 de diciembre de 1851, disponible en http://marxists.org/archive/marx/works/1851/letters/51_12_03.htm#cite.

[15]John Maguire, *Marx's Theory of Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1978; pág. 31.

[16]Ibíd., págs. 197-198.

[17]*Manifesto of the Communist Party*, febrero de 1848, pág. 75; disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1848/communist-manifesto/>.

[18]Engels, «The Campaign for the German Imperial Constitution», 1850; disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1850/german-imperial/intro.htm>.

[19]David McLelland, *Karl Marx: His Life and Thought*, Nueva York, Harper & Row, 1973; pág. 217.

[20]Frederick Engels, «Conditions and Prospects of A War of the Holy Alliance Against France in 1852», abril de 1851, disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1851/04/holy-alliance.htm>.

[21]Gerald Runkle, «Karl Marx and the American Civil War», *Comparative Studies in Society and History* 6, núm. 2 (enero de 1964); págs. 117-141.

[22]Engels a Joseph Weydemeyer, 19 de junio de 1851, disponible en http://marxists.org/archive/marx/works/1851/letters/51_06_19.htm.

[23]Engels a Joseph Weydemeyer, 12 de abril de 1853, disponible en http://marxists.org/archive/marx/works/1853/letters/53_04_12.htm.

[24]Sigmund Neumann y Mark von Hagen, «Engels and Marx on Revolution, War, and the Army in Society», en Paret, ed., *Makers of Modern Strategy; Semmel, Marxism and the Science of War*, 266.

[25]Engels había luchado a su lado en Baden. La historia de las aventuras militares de Engels están en Tristram Hunt, *The Frock-Coated Communist: The Revolutionary Life of Friedrich Engels*, Londres, Allan Lane, 2009; págs. 174-181.

[26]Gilbert, *Marx's Politics*, pág. 192.

[27]Christine Lattek, *Revolutionary Refugees: German Socialism in Britain, 1840-1860*, Londres, Routledge, 2006.

[28]Marx a Engels, 23 de septiembre de 1851, disponible en http://marxists.org/archive/marx/works/1851/letters/51_09_23.htm.

[29]Engels a Marx, 26 de septiembre de 1851, disponible en http://marxists.org/archive/marx/works/1851/letters/51_09_26.htm.

[30]Se publicaron originalmente como artículos sueltos bajo el nombre de Marx en el *New York Tribune* y luego se compilaron en forma de libro con su propio nombre, *Revolution and Counter-Revolution in Germany*. La cita es de la pág. 90. Disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1852/germany/index.htm>.

19. HERZEN Y BAKUNIN

*El pueblo no tomó la Bastilla porque la Historia proceda a bandazos.
La Historia procede a bandazos porque cuando el pueblo está harto
toma la Bastilla.*

ALEXANDER HERZEN

Alexander Herzen representaba una mezcla rara del compromiso con el cambio radical y el temor a las consecuencias de una acción descabellada. Es el héroe de la notable trilogía *The Coast of Utopia*, del dramaturgo Tom Stoppard, en la que el autor retrata el círculo de los principales *émigrés* rusos que trataron a Herzen durante toda su vida a mediados del siglo XIX. Herzen nació en Moscú, en 1812, justo antes de los sucesos de Borodino. Era hijo ilegítimo en una familia aristocrática, y se convirtió en un brillante escritor y polemista, un agudo observador de la condición humana y —mientras estaba en el exilio— en un influyente agitador a favor del cambio en Rusia.^[1] Las obras de Stoppard se desenvuelven en la interacción entre los dramas personales y públicos de la vida de Herzen, incluido el tempestuoso *affair* de su esposa con un revolucionario alemán. La sustancia intelectual procede de la constante tensión sobre cómo estimular y dirigir el cambio político radical. En las obras de Stoppard las grandes figuras revolucionarias de la época miran al futuro con entusiasmo y sin escrúpulos, confiando en una revolución venidera que en realidad llenaba a Herzen de profundos y malos presagios.

Stoppard parte del filósofo Isaiah Berlin, que era también un ferviente seguidor de Herzen, para retratar al hombre que «primó lo individual sobre lo colectivo, lo real sobre lo teórico», y no podía aceptar que «un paraíso futuro justificara un sacrificio y una carnicería presentes». Para Herzen, según Stoppard, «no había *libretto* de futuro ni destino, y siempre habría tanto delante como detrás».[2] Cuando un radical hablaba del «Espíritu de la Historia, el incesante Avance del Progreso», Herzen exclamaba: «¡Malditas sean tus letras mayúsculas! Le estamos pidiendo a la gente que derrame su sangre: al menos ahórrales la mentira de que están representando la biografía de un nombre abstracto».[3]

Con su escepticismo liberal y la desconfianza general de los intelectuales en una misión, Stoppard no le hace verdaderamente justicia al socialismo libertario de Herzen.[4] Hasta la emancipación de los siervos, en 1861, Herzen estuvo desempeñando un papel importante en presión para el cambio en Rusia. Su periódico, *The Bell*, era lectura obligatoria entre los intelectuales y los círculos elitistas de Rusia. El periódico se publicaba con la colaboración de su amigo íntimo, el poeta Nicholas Ogarev. Muchos lectores, incluso de la élite, compartían su sentimiento de humillación por que Rusia fuera uno de los países más atrasados de Europa, aún enfangado en el feudalismo e incapaz de unirse a las dinámicas económicas, sociales y políticas de su tiempo. El método de Herzen consistía en dar publicidad a los escándalos, censurar con burlas, revelar abusos, concentrándose en las razones por las que las reformas eran necesarias y no en cómo deberían conseguirse o lograrse. Incluso estaba dispuesto a conceder algún crédito al zar Alejandro, a quien llegó a hacer peticiones directas. Al principio, este método fue políticamente astuto, porque favorecía la posibilidad de condenar a un gobierno con toda la dureza sin necesidad de apelar a la revolución.

Su postura condujo a ciertas disputas con los revolucionarios que no veían ninguna razón para confiar en el zar y acusaron a Herzen de carecer de programa. Herzen sobre todo se enfrentaba a los nihilistas. Estos formaban un grupo descrito por otro miembro del círculo de Herzen, el novelista Ivan Turgeniev, en su libro de 1862, *Padres e hijos*. Un nihilista «no inclina la cabeza ante ninguna autoridad, y no acepta ningún principio en el que confiar, por mucho respeto que merezca». Los nihilistas eran decididamente materialistas, rechazaban cualquier creencia en nada que no se pudiera demostrar. Todo pensamiento abstracto y toda estética se menospreciaban. Su único interés era crear una nueva sociedad. Uno de sus líderes intelectuales era Nicholas Chernyshevsky. Su novela *¿Qué tenemos que hacer?*, escrita mientras estaba en la cárcel en 1862 y que escapó a la censura solo por error, no se consideró nunca una obra de peso literario. Sin embargo, se convirtió en un manual imprescindible para los jóvenes zelotes, demostrando que los revolucionarios deberían endurecerse de cara a las luchas del futuro. Cualesquiera que fueran las opiniones personales de Herzen, su prensa de Londres fue la responsable de publicar a escondidas muchos de los textos clave de los nihilistas.

Stoppard puso en escena su versión de un encuentro real entre Herzen y Chernyshevsky en 1859. Chernyshevsky había sido antaño su admirador, pero ahora le parecía que Herzen era un molestísimo «diletante de ideas revolucionarias». Su riqueza y su posición social le permitían una visión poco comprometida con la lucha obrera y desconfiada con respecto a la ilusión reformista, o respecto de la idea de que la autoridad pudiera socavarse. Para Chernyshevsky, «solo el hacha lo hará». Herzen consideraba tales argumentos una causa de divisiones y conflictos. No podía apoyar una posición que sirviera al gobierno para entregar a los reformistas en brazos de los conservadores. «¿Estamos poniéndole al pueblo un yugo para que

viva bajo una dictadura de intelectuales?» Mejor avanzar con pasos pacíficos que ver la sangre corriendo por las alcantarillas.[5]

La Declaración de Emancipación de los Siervos del Zar, en marzo de 1861, fue el punto de inflexión. Con tal ocasión, Herzen celebró una gran fiesta en su casa de Londres, pero la celebración pronto fue desilusión. No solo eran los detalles de la declaración lo que resultaba frustrante, reventando que todo aquello no había sido más que un fraude, sino que fue inmediatamente seguida de una masacre en Varsovia a cargo de las tropas rusas. Herzen simpatizaba con los campesinos y los polacos, y su rabia fue profunda. Habiendo trabajado para mantener unida una coalición reformista, tras lo sucedido ya no pudo mantenerla. La traición había sido demasiado grande. Rompió con los liberales, que temían tanto las agitaciones en Rusia como los levantamientos en Polonia. Escribió en *The Bell*, en noviembre de 1961, «un gemido se escucha, un murmullo se eleva... es el primer rugido de las olas del océano, que hierven, cargadas de tormentas, después de la terrible y fatigosa calma. *iPor el pueblo! iPor el pueblo!*».[6] Puede que fuera más el producto de la desesperación que un verdadero programa político, pero se interpretó como una llamada a la revolución. Por un momento, Herzen se preguntó si debería apoyar la revolución, pero le resultaba imposible respaldar a líderes que decían hablar por un pueblo al que obviamente despreciaban. Se negó a hablar del atraso de los campesinos y evolucionó hacia un cierto populismo, confiando más en la supuesta sabiduría de la gente común que en la de los intelectuales (*intelligentsia*). «El maná no cae del cielo», apuntó, «crece del suelo». Incapaz de abandonar ni sus creencias radicales ni sus reticencias a respaldar a una élite revolucionaria autoproclamada, empezó a despreciar tanto a moderados como a extremistas, y vio con gran claridad y nitidez el abismo que había entre los fines y los medios.

Como los caballeros andantes de los cuentos, que se han perdido, así vamos dudando en los cruces de los caminos. Vamos a la derecha, y perdemos el caballo, pero te salvas; vas a la izquierda y tu caballo se salvará, pero tú perecerás; marcha hacia adelante y todo el mundo te abandonará; da la vuelta... eso ya es imposible.

[7]

Bakunin

En la trilogía de Stoppard, Marx hace un cameo como un individuo burdo y grosero. En una secuencia onírica, Marx se muestra repartiendo epítetos para los otros líderes revolucionarios de 1853 («montón pedorro de perfectas tontunas», más inútil que «un furúnculo en mi culo», «memo empalagoso», «charlatán impúdico»)[8] Desde luego, por esa época Marx y Engels ya estaban desencantados con muchos de sus compañeros revolucionarios. Al final de su vida, Engels describió cómo después de una revolución fracasada, «se han formado distintos grupos de distintos colores, que se acusan mutuamente de haber llevado el carro al barro, de traición y de otros posibles pecados mortales. (...) Naturalmente, a una frustración sigue otra (...) y las recriminaciones se acumulan: el resultado final es el enfrentamiento».[9]

Más amenazante en la composición de Stoppard, como en la vida de Herzen, fue Mijail Bakunin, que aparece como un pícaro encantador, un falso lleno de contradicciones, siempre pidiendo dinero y viviendo en un mundo de fantasía propio, y sin embargo con un indudable carisma. Bakunin había sido un turista de la insurrección en 1848, y fue encarcelado en Rusia y enviado al exilio. A partir de entonces se movió de un escenario revolucionario a otro, al tiempo que elaboraba su doctrina anarquista. Bakunin compartía muchas cosas con Marx: eran rebeldes con pasados cómodos, formados en la filosofía hegeliana durante sus años estudiantiles, comprometidos con las luchas del 48 y entusiastas con una clase

obrero que nunca conocieron bien. Ambos estudiaron filosofía en Berlín en 1840, pero no se conocieron hasta 1844. Sus caminos se cruzaron varias veces a lo largo de los años siguientes, incluso durante los vertiginosos días de 1848.[\[10\]](#) Bakunin desconfiaba de los intelectuales alemanes y de su tendencia a la pedantería, pero tanto como Marx desconfiaba de los rusos: esta era una de las razones por las que se negó a tener nada que ver con Herzen.

Bakunin podía ser un teórico original y perspicaz, pero era impaciente, a menudo dejaba el trabajo sin concluir y era proclive a las sentencias contradictorias. Cuando se trataba de hablar de economía política, se ajustaba a la teoría de Marx como buen discípulo. Incluso pensó en hacer una traducción al ruso de *El capital* (y cobró un anticipo por ello). En ocasiones Marx apreciaba la energía y el compromiso de Bakunin. Aunque Bakunin creía que Marx lo había denunciado en 1853 como agente ruso, al final restañaron sus diferencias. Al final sus carreras políticas terminaron por separarse definitivamente cuando discutieron por culpa de la dirección que debía tomar el movimiento revolucionario. «Me dijo que yo era un idealista sentimental, y estaba en lo cierto», reconoció Bakunin. «Yo lo llamé vanidoso, traidor y estafador, y yo también estaba en lo cierto».[\[11\]](#)

La descripción de Bakunin más citada se debe a Herzen, y proporciona una formidable impresión física, y cómo «su actividad, su pereza, sus caprichos y todo lo demás, como su gigantesca estatura y su sudor infinito, estaban en él, como todo, en realidad, en una escala sobrehumana, (...) un gigante con cabeza leonina y su desaliñada melena».[\[12\]](#) En una contundente descripción del revolucionario profesional de la época, Herzen se refiere a una «pasión por la propaganda, por la agitación, por la demagogia, si se quiere, por una incesante actividad para diseñar y organizar complots y conspiraciones, y establecer relaciones y en concederles una inmensa importancia», pero también se refiere a «poner en

riesgo su vida, y una temeraria actitud al aceptar todas las consecuencias». [13] Sus seguidores protestaron, con frecuencia y en distintos lugares, contra la idea de que era un loco retrasado y atribuyeron sus salvajes impulsos destructivos a su educación en un escenario aristocrático. [14] Herzen, que apreciaba y admiraba a Bakunin, presentaba a un tipo diferente de individuo, una versión vehemente de alguien que se enfrenta a todos, incluidos los revolucionarios, atrapado entre unos fines ambiciosos y unos medios escasos. El escenario se quedaba demasiado pequeño para el papel que Bakunin quería desempeñar, y se apresuró a ampliarlo. «Tenía un espíritu heroico», apuntaba Herzen, «excluido y apartado por el curso de la Historia». Bakunin «incubó el germen de una colosal actividad para la que no hay demanda». Admitía en Bakunin «una cierta tendencia hacia lo fantástico, lo inusual, las aventuras insólitas, hacia misiones que abrieran el mundo a nuevos y no soñados horizontes, y cuyo final no pudiera preverse». [15] Arremetiendo contra todos los estados, y creyendo en la absoluta espontaneidad y bondad de las masas libres, siempre estaba urdiendo planes para organizar sociedades clandestinas con estructuras jerárquicas. En la práctica era un pobre conspirador, que siguió toda su vida imaginándose como un «jefe secreto», trabajando para las masas y luego, en la sociedad posrevolucionaria, como una «fuerza invisible».

La Primera Internacional y la Comuna de París

Ni Marx ni Bakunin fueron responsables de la formación de la Asociación Internacional de Obreros (International Workingmen's Association, IWA), que al final fue conocida como la Primera Internacional. Se estableció en 1864 para favorecer la cooperación entre las asociaciones de trabajadores con el objetivo de promover

«la protección, la prosperidad y la completa emancipación de la clase obrera». Era una organización no sectaria de base amplia, que acogía a los numerosísimos refugiados radicados en Londres y a un caleidoscopio de filosofías prevalentes en aquellos momentos, incluidos los demócratas y los anarquistas, los internacionalistas y los nacionalistas, los idealistas y los materialistas, y los moderados y los extremistas.

Para Marx, aquella asociación fue una oportunidad para regresar a la verdadera política. Aceptaba las relaciones internacionales y que el foco se hubiera localizado en el proletariado. Aquello favoreció la creación de una conciencia de clase más firme y significó que valía la pena dejar aparte los recelos con respecto a la escasa base popular de la IWA y a los camaradas ideológicamente sospechosos. Marx no tardó en convertirse en el vate de la Internacional y se las arregló para hacerse oír entre las diversas corrientes de opinión. Le dijo a Engels que tenía «que verbalizar los temas» e incorporar su opinión de alguna forma que resultara «aceptable para el actual punto de vista del movimiento obrero». Aquello llevaría algún tiempo, «antes de que el renacido movimiento volviera a estar en situación de utilizar el audaz lenguaje de antaño». Cuando esbozó el *Llamamiento a la Clase Obrera* de la asociación, incluso utilizó expresiones como «deber» y «derecho» o «verdad, moralidad y justicia», aunque se «situaban en un contexto en el que no podían tener mucha relevancia».[16] El resultado final fue, por lo tanto, mesurado y cauteloso, bastante alejado de la asertividad del *Manifiesto*. Su natural inclinación hacia el colectivismo y la centralización adquirió un tono menor. Más que un liderazgo desde el frente, estaba dando un empujoncito desde atrás.

Los años de prisión de Bakunin y su exilio significaron que el anarquista no se vio afectado por la depresión pos 1848 que sufrieron los *émigrés*, y que no se comprometió realmente con la Internacional durante los primeros cuatro años desde su fundación.

Por aquella época su posición se tornó más explícitamente anarquista. Hizo su entrada en la asociación durante un congreso en Basilea, con Marx ausente. La poderosa impresión que causó obligó a Marx a verlo no tanto como un camarada errante sino como un peligroso rival. Marx había estado discutiendo con los anarquistas desde los años cuarenta, cuando supo de Proudhon, y se ocupó de asegurar una fisura entre las dos alas del movimiento revolucionario que jamás se cerraría. La fuerza del anarquismo de Proudhon radicaba en sus escritos, aunque su visión estratégica fue siempre problemática. Se había involucrado en los levantamientos de París de 1848 como escritor y portavoz, pero también había estado durante un breve tiempo en la Asamblea Nacional. Aquella infeliz experiencia, después de la cual se quejó del aislamiento y del temor del pueblo que marcaron a sus compañeros representantes, le dejó una herencia más entusiasta sobre el progreso económico que sobre el progreso político. En 1852, había decidido que Luis Napoleón podía conducir a Francia por un camino revolucionario, una posición que más tarde abandonó. Aunque conservaba seguidores en Francia, Proudhon viró a la derecha en sus puntos de vista, adoptando opiniones cada vez más xenófobas, repudiando la acción directa y renegando de las huelgas y las elecciones. Más que preguntarse cómo había que movilizar a las masas para hacerse con el estado, apremió a todo el mundo a apartarse de las organizaciones políticas de todo tipo para concentrarse en educar a la gente en los distintos modos de apoyo mutuo entre hombres libres.^[17] «Los Trabajadores, organizados entre ellos, sin ayuda del capitalismo, y avanzando gracias al Trabajo a la conquista del mundo, jamás tendrán necesidad de levantamientos violentos, porque lo serán todo, lo invadirán todo con la misma fuerza de los principios».^[18] Así eliminaba el problema de la estrategia: no abogaba por ningún método que la necesitara.

Bakunin representaba la vía totalmente opuesta del anarquismo. Rechazaba toda forma de colectivismo, pero abrazaba con entusiasmo la revolución, valorando especialmente la destrucción. «Solo la propia vida, liberada de todo encadenamiento gubernamental o doctrinario, y dotada de plena libertad y acción espontánea, es capaz de crear algo». Orador entusiasta como era, Bakunin era una figura mucho más carismática que Proudhon. También tenía su propia red internacional de activistas. Marx acusaba a Bakunin de estar manteniendo una organización clandestina independiente de la IWA. Y había algo de verdad en la acusación: Bakunin mantenía su propia red revolucionaria con la intención de darle al movimiento como tal un empujón subrepticio en la dirección que más le convenía. Al mismo tiempo, la campaña de Marx era tendenciosa y rencorosa. El resultado final fue que la red anarquista de Bakunin abandonó la IWA. Al final, en 1872, Marx se las arregló para expulsar a Bakunin y para trasladar la sede del consejo general de la asociación a Estados Unidos, lo cual de hecho contribuyó a su desaparición.

Sus diferencias se hicieron patentes en la Comuna de París de 1871, un acontecimiento definitorio para los revolucionarios, comparable en significación a las revoluciones de 1848 e igual de fracasado. Tuvo lugar después de la guerra franco-prusiana. Cuando Luis Napoleón fue destronado, los radicales tomaron el poder en Francia, declararon la Tercera República y continuaron con la resistencia. Tras cinco meses de lucha, París cayó en enero de 1871. El drama aún no había concluido. La ciudad estaba en un estado febril. El pueblo estaba bien armado y los radicales habían tomado el control. El primer ministro Adolphe Thiers, del gobierno de centro-derecha, huyó a Versalles, donde se reagrupó con sus partidarios, la policía y los miembros de la administración que no se habían unido a los radicales. En París, un comité central preparó las elecciones para una comuna. Muchos radicales y socialistas dieron un paso adelante,

algunos pensando en las viejas glorias de 1789 y otros mirando adelante, hacia la nueva utopía comunista. La elección de Louis Blanqui como presidente fue sobre todo simbólica, porque el gobierno ya lo había arrestado. Empezó a ondear la bandera roja, se reinstituyó el calendario republicano, la Iglesia y el Estado se separaron y se introdujeron modestas reformas sociales. Las ideas feministas y socialistas se discutieron activamente. Al mando, anarquistas, socialistas revolucionarios y un grupo de republicanos trabajaron relativamente unidos. Pero aquello no duró mucho. El nuevo ejército de Thiers al final encontró un modo de entrar en la ciudad y acabar con la valerosa pero impotente defensa urbana, dirigida con poca coordinación y escaso liderazgo. París fue recuperada para las instituciones tradicionales y comenzaron las represalias: se estima que solo en las primeras ejecuciones fueron ejecutados más de veinte mil revolucionarios.

Ni los marxistas ni los bakunistas desempeñaron un papel importante en la Comuna. «Ellos pertenecían a la Comuna, más que la Comuna les perteneciera a ninguno de ellos».[19] En *La guerra civil de Francia*, de Marx, el autor esgrimía la Comuna como un prototipo de gobierno revolucionario, la «dictadura del proletariado», un término que posteriormente adquiriría unos matices más siniestros. La Comuna demostró que la clase obrera podía mantener el poder, pero también puso de manifiesto la dificultad de emplear las instituciones y la maquinaria del estado establecido para sus propios propósitos. Los comuneros habían «perdido unos momentos preciosos» organizando elecciones democráticas, en vez de acabar rápidamente con el gobierno de Versalles de una vez por todas. Marx pensaba que eso se podría haber conseguido mediante un reclutamiento forzoso de todos los hombres disponibles y habiendo establecido un mando centralizado. La opinión de Bakunin era distinta. Todo el sentido de la Comuna de París, para él, residía en la espontaneidad y en la descentralización de los consejos de

trabajadores. La idea de Marx de un estado duro bajo una fuerte dirección central le repugnaba. Bakunin advertía contra «un gobierno de una minoría sobre una mayoría en nombre de una supuesta inteligencia superior de los primeros». Al repensarlo en retrospectiva, las advertencias de Bakunin sobre el ascenso de una nueva élite y el opresivo poder del estado bajo el socialismo resulta casi una premonición.[\[20\]](#) Estas advertencias fluían naturalmente de su convicción de que el estado era la raíz de todo mal, y de su oposición a que cualquiera se erigiera como un poder sobre los demás.

Marx negaba que considerara que un estado fuerte y coercitivo fuera necesario para un futuro indefinido. Tal y como dijo Engels, al final este tipo de gobierno «se marchitaría». Según la teoría, la emancipación del proletariado sería la emancipación de toda la humanidad. Como un medio de dominación de clase, el estado sería redundante. La teoría resultaba agradable, pero Marx nunca fue un sentimental respecto del ejercicio del poder político ni se hacía ilusiones sobre lo violenta que podía ser la lucha de clases. La burguesía no cedería el poder voluntariamente, y lucharía por recuperarlo si se lo arrebataran. Eso podría obligar, y seguramente lo haría, a emprender una guerra con los estados reaccionarios. Así, en resumidas cuentas, Marx no dudó ni por un solo instante que el proletariado tendría que luchar para conseguir y mantener el poder. Esa era la lección de la Comuna. Creer que la revolución podría sobrevivir sin una dirección central y una capacidad coercitiva era ingenuo. Para Engels, la revolución era «desde luego la cosa más autoritaria que se pueda imaginar; es el acto mediante el cual una parte de la población se impone a otra parte por medio de rifles, bayonetas y cañones: medios más autoritarios no pueden ser».[\[21\]](#)

Por su parte, Bakunin consideraba a Marx un ingenuo por creer que un estado forjado de ese modo se echaría a perder. Los estados podían ser expresiones de intereses sectoriales y no solo de clases.

Incluso las élites revolucionarias bienintencionadas eran capaces de ejercer el autoritarismo y desplegar un poder estatal para mantener y desarrollar su propia posición. «No soy comunista», explicaba, «porque el comunismo absorbe y concentra todos los poderes de las sociedades en el estado». Bien al contrario, Bakunin propugnaba «la abolición del estado, la radical eliminación del principio de autoridad y el tutelaje del estado». Pretendía «la libre asociación desde abajo, y no desde la autoridad hacia abajo».[22] No se estaba cuestionando a aquellos que ejercían el poder político, sino la misma idea de poder político. Bakunin reconocía que la revolución debería enfrentarse a «una fuerza militar que no respeta nada, y que está armada con las armas más terribles y destructivas». Contra semejante «bestia salvaje», se necesitaba otra bestia, igual de salvaje pero más justa: «un levantamiento organizado del pueblo; una revolución social que, como la reacción militar, no prescindiera de nada y no se detenga ante nada».[23]

Aunque esta perspectiva «permitía estudiar al poder en su propia esencia», también daba por hecho que las revoluciones podían ser dirigidas en un sentido que abolieran el poder político en vez de transferirlo. El poder, para Bakunin, era una elaboración mental artificial, una imposición innecesaria, (y por lo tanto inmoral, (sobre la humanidad. Sin poder, la humanidad se encontraría en un estado más auténtico, con leyes que reflejaran su naturaleza esencialmente armoniosa. Solo este optimismo podía negar a la anarquía sus connotaciones obvias de caos y desorden, con unas posibilidades muy escasas de liberación total y una inseguridad crónica. Pero si la revolución se hacía contra el poder, ¿cómo podía triunfar? Bakunin resolvía el problema pensando en sí mismo, describiendo el importante papel que desempeñaría (en la revolución y en el poder) un profesional revolucionario, aunque eso le costara que lo acusaran de hipocresía. Aunque siempre tuvo objeciones que hacer al poder, parecía soñar con él, porque siempre estaba en el centro y en el

corazón de todas las conspiraciones. En 1870, por ejemplo, contempló la «creación de una organización secreta de hasta 70 miembros», que apoyaría y perseguiría la revolución en Rusia y formaría una «dictadura colectiva de la organización secreta». Esta organización dirigiría «la revolución del pueblo» mediante «una fuerza invisible —reconocida por nadie, impuesta por nadie— a través de la cual la dictadura colectiva de nuestra organización sería todopoderosa, y cuanto más invisible y desconocida fuera, más permanecería sin ninguna legalidad oficial y significación».

Naturalmente, Bakunin estaba actuando en un entorno infestado de agentes y espías gubernamentales, donde la supervivencia dependía de ocultar las intenciones y las redes activas. Las conspiraciones fueron también en gran medida productos de la viva imaginación de Bakunin. Pocos de sus planes llegaron a ponerse en marcha realmente. Sin embargo, Bakunin hizo un considerable esfuerzo para definir el papel especial de los revolucionarios profesionales. Ciertamente, debían ser excepcionales, y debían constituir una especie de «estado mayor, compuesto de individuos entregados, enérgicos, inteligentes y, más importante, sinceros y carentes de ambición y vanidad, capaces de servir como intermediarios entre la idea revolucionaria y el instinto popular». La metáfora del estado mayor era reveladora en sí misma: se trataba, después de todo, de racionalizar las actividades estratégicas conforme a los cánones de un ejército convencional. Es más, la crítica de Bakunin a la actividad política ortodoxa siempre advertía que «los mejores, los más puros, los más inteligentes, los más desinteresados, lo más generosos, siempre acabarán corrompidos por esa profesión de gobernante)». Por eso es por lo que se oponía a la participación en las elecciones. No bastaba con ser buenas personas.

La salida de este lodazal lógico era señalar hasta dónde había que limitar el papel de los revolucionarios profesionales. Para Marx, las revoluciones eran acontecimientos positivos, constructivos, que

surgían naturalmente de los procesos derivados de las condiciones económicas. Bakunin las describía como sucesos completamente impredecibles, con unas causas profundas que no podían ser manipuladas ni reconocidas necesariamente por aquellos que las animaban o se oponían a ellas. Las revoluciones «se hacen solas, se generan por la fuerza de los acontecimientos, por el movimiento de las masas... y luego estallan, instigadas por lo que a menudo puede parecer una simple frivolidad». Surgen de «corrientes históricas que, continuamente y con frecuencia lentamente, fluyen en corrientes subterráneas e invisibles, en el sustrato popular, que poco a poco va rodeando, penetrando y socavando a las masas hasta que emergen desde el suelo y sus aguas turbulentas rompen todas las barreras y destruyen todo lo que les impide seguir su curso». En este sentido, las revoluciones no se ponen en marcha gracias a individuos u organizaciones. Bien al contrario, «acontecen independientemente de toda volición y conspiración, y siempre aparecen por la fuerza de las circunstancias».[24]

Es interesante notar lo cercano que está este punto de vista de la historia al de Tolstói. Ambos entendían los acontecimientos históricos como el conjunto de respuestas individuales de mucha gente a sus circunstancias, en un sentido que no puede ni predecirse ni manipularse. La influencia era hasta cierto punto posible. Tolstói escribió *Guerra y paz* en la década de los sesenta, y fue apareciendo por entregas; la versión final es de 1869. Ambos, Tolstói y Bakunin, estuvieron también muy influenciados por Proudhon. Proudhon le enseñó a Tolstói su propio libro, titulado también *Guerra y paz*, cuando ambos se encontraron en Bruselas en 1861. Tolstói le hurtó el título como un acto de homenaje.[25] Su tipo de anarquismo cristiano, que se inspiró en la sencilla fe del campesinado, estaba cerca de la visión de Proudhon, que pensaba en una nueva sociedad que se desarrollaba desde lo más bajo.

A diferencia de Tolstói o Proudhon, Bakunin veía incluso menos posibilidades de que la voluntad humana pudiera intervenir o dirigir las revoluciones. Esa voluntad podía consistir en reunir todos los instintos populares —el pueblo era socialista sin saberlo— bajo el amparo del pensamiento revolucionario. Si los dirigentes revolucionarios no actuaban así, seguramente eran de aquellos que buscaban una dictadura, utilizando a la gente como «un camino empedrado para su propia gloria». Tal y como dijo un biógrafo del anarquista, «el intelectual debería desempeñar un papel menor en este proceso, actuando, como mucho, como un voluntarioso editor, mientras que la escritura del guion debería ser el trabajo del pueblo». [26] Era una hipótesis bastante cómoda, pero, al igual que Marx eludía, el problema de que la dictadura del proletariado no fuera más que una fase de transición. La idea bakuniana según la cual deberían existir formas de autoridad e influencia tan puras y naturales que pudieran distinguirse de las formas artificiales y opresivas se basaba en una visión del poder extremadamente simplista. Los políticos siempre dicen que son servidores del pueblo, y que escuchan tanto como dirigen, pero en la práctica —como Bakunin pudo comprobar— las cosas son completamente distintas.

Se puede encontrar un contraste importante entre las dos visiones del asunto en sus respuestas a los acontecimientos de septiembre de 1870, cuando Prusia ocupó Francia. Marx, escribiendo para la IWA, empleaba un lenguaje despreciativo, pero su análisis era claro, bien articulado y sutil, describía las maniobras que condujeron al final del Segundo Imperio y a la guerra alemana de conquista. Su deseo era que la clase obrera alemana, que había apoyado la guerra, insistiera en una paz honrosa para Francia, al tiempo que la clase obrera francesa debía empezar a olvidarse de su fascinación por el pasado. Y apuntaba, con cierto aire profético, que si las clases obreras permanecían pasivas, «la espantosa guerra actual no será más que el preludio de unos hechos mucho más

sangrientos a nivel internacional». La visión de conjunto era la de un espectador muy atento.

Las *Cartas a un francés durante la crisis actual*, de Bakunin, dirigidas a nadie en particular, eran largas y farragosas, pero profundamente comprometidas. Uno de los temas centrales era que el ejército alemán podía ser derrotado; además, decía que eso requería una alianza entre la clase obrera y los campesinos. Unido, el pueblo francés jamás podría ser conquistado por ningún «ejército del mundo, por muy poderoso que sea, por muy bien organizado y equipado que esté con las mejores y más extraordinarias armas». Si la burguesía no fuera tan patética, podría haberse dado ya «una formidable insurrección mediante guerrillas o, si fuera necesario, mediante el bandidaje» contra los alemanes. Ahora casi todo dependía de los campesinos. Aunque fueran ignorantes, egoístas y reaccionarios, aún conservaban «su energía original y los sencillos y nada sofisticados métodos del pueblo», y reaccionarían mal a unas «ideas y a una propaganda que los obreros de la ciudad aceptaban con entusiasmo». Sin embargo, el abismo que separaba a ambos grupos era solo una cuestión de «incomprensión o malos entendidos». Los campesinos podían ser educados para que se apartaran de la religión, para que olvidaran su devoción al emperador y dejaran de apoyar la propiedad privada; bastaría con que los obreros hicieran el esfuerzo de enseñarles».

Como, según Bakunin, el momento de poner en marcha la revolución ya había llegado, era demasiado tarde para construir una organización o para enseñar al mundo «el pretencioso vocabulario escolástico del socialismo doctrinario». Por el contrario, era el momento de «embarcarse y navegar en los tormentosos océanos revolucionarios, y desde este mismo momento debemos difundir nuestros principios, no con palabras, sino con hechos, porque esa es la forma de propaganda más popular, más potente e infalible». Una vez agitados, los campesinos podrían ser incitados «a destruir,

mediante acción directa, todas las instituciones políticas, judiciales, civiles y militares, y a establecer y organizar la anarquía por todo el campo». En ese momento sería «como si una corriente eléctrica estuviera galvanizando toda la sociedad, uniendo los sentimientos de individuos temperamentamente diferentes en un sentimiento común, forjando en una sola mentalidad las mentalidades que eran completamente diferentes». Por otro lado, podrían sobrevenir «épocas sombrías, descorazonadoras y desastrosas, cuando todo apeste a decadencia, agotamiento y muerte, presagiando el final de la conciencia pública y privada. Esa es la resaca que sigue a las grandes catástrofes históricas».

Propaganda de los hechos

Esta idea de la «propaganda de los hechos» reflejaba la impaciencia de Bakunin con respecto a la teoría, cada vez más exasperante, y una convicción de que solo una acción espectacular podría penetrar en las turbias conciencias de las masas atontadas y embrutecidas. El objetivo era demostrar que los campesinos podían también ser liberados de sus grilletes. Si al menos pudieran darse cuenta de la vulnerabilidad del orden existente, sus mejores instintos saldrían a relucir e inmediatamente se produciría el levantamiento. Dado que el tipo de *hazañas* preferidas por los anarquistas para excitar a las masas a menudo tenían como elemento imprescindible el asesinato, Bakunin se convirtió en el padre intelectual del terrorismo radical. Un aspecto clave de las invectivas de Marx contra Bakunin era su asociación con Sergei Nechayev. Amargado, asceta y militante, Nechayev llevó su nihilismo hasta extremos destructivos, reclamando el derecho y el deber de no hacer nada en defensa de la causa (una conclusión que no solo aplicaba a los asuntos revolucionarios). Cuando conoció a Bakunin en Suiza, en 1868, dijo

que había escapado de prisión y que representaba a un comité revolucionario ruso. Esto le permitió que Bakunin lo designara miembro de la Sección Rusa de la Alianza Mundial Revolucionaria (número 2.771).[\[27\]](#)

Los siguientes meses fueron desastrosos para Bakunin. Poco tiempo después rechazó la brutal filosofía de Nechayev. A pesar de las alegaciones en contrario, Bakunin probablemente no fue coautor de algunas de las publicaciones más bestiales de Nechayev, en las que celebraba el papel «del veneno, el cuchillo y la horca», y hablaba de los efectos purificadores del «fuego y la espada». «La masacre de personajes públicos en cadalsos», decía Nechayev, generaría pánico entre las clases gobernantes. Cuanto más se pudiera demostrar que los poderosos son vulnerables, más se animarían los demás, y más posibilidades tendría finalmente una revolución general. La publicación más famosa de Nechayev fue el *Catecismo de un revolucionario*, que empezaba así: «El revolucionario es un hombre condenado. No tiene ningún interés en sí mismo, ni negocios, ni sentimientos, ni ataduras, ni pertenencias, ni siquiera un nombre. Todo en él se ve absorbido por un único y exclusivo interés, un único pensamiento, una única pasión: la revolución».[\[28\]](#) Era únicamente la revolución lo que distinguía el bien del mal. Y al final, Bakunin, engatusado por un joven cuya energía y militancia daba esperanzas para el futuro, no acabó rompiendo con Nechayev por su filosofía, sino por un abuso de su hospitalidad. Nechayev se fugó con su dinero, envió espantosas amenazas a un editor en nombre de Bakunin, intentó seducir a la hija de Herzen, y asesinó a un estudiante para proteger su propia reputación.

Bakunin murió en 1875, agotado y desilusionado, con su energía revolucionaria minada y sus sueños desvanecidos. Aunque dejó para la historia su influencia en los movimientos anarquistas de Italia y de España, además de Rusia, su legado más notable reside en su idea

de «la propaganda de los hechos». Intentó poner el foco en los hechos como un modo de renovar las expresiones y palabras manidas, pero al final su plan resultó en un desprecio total por las artes de la persuasión. Por ejemplo, el italiano Errico Malatesta, que descubrió los escritos de Bakunin en 1871, explicaba cinco años después que «la revolución consiste más en los hechos que en las palabras (...), cada vez que surge un movimiento espontáneo de un pueblo. (...) El deber de todo revolucionario socialista es declarar su solidaridad con el movimiento mediante sus actos». Aunque Malatesta más adelante polemizó contra el terror anarquista, en su momento su lenguaje fue bastante virulento. Un «río de sangre» separaba el movimiento del futuro, al tiempo que intentaban destruir todas las instituciones existentes.[\[29\]](#) Después de haber promovido una visión insurreccional en el seno de la Internacional Anarquista, se apartó para favorecer la propaganda a través de los hechos, rebelándose en algunos pueblos de la Campania con una banda armada, quemando registros de impuestos y declarando el final de la monarquía. Malatesta y sus seguidores no tardaron en ser detenidos. Sin embargo, Malatesta tuvo cierta repercusión por su habilidad analítica y su capacidad oratoria, muy evidente cuando se trataba de convencer a los jurados en juicios políticos. Un informador de la policía lo describía como un hombre capaz de «persuadir tranquilamente, y nunca con un lenguaje violento». Evitaba deliberadamente «la fraseología pseudocientífica, las frases y los giros violentos o paradójicos, o las exageraciones verbales que eran moneda común entre muchos de sus compañeros socialistas y anarquistas».[\[30\]](#)

A partir de entonces se dedicó a viajar por toda Europa, y también por Argentina, Egipto y Estados Unidos, fomentando la rebelión donde podía, poniendo en entredicho el carácter de la buena sociedad y explicando cómo derrocar el viejo régimen sin utilizar la fuerza o creando un nuevo poder en su lugar. Más tarde, al

final de su larga vida, rechazó y condenó el terror indiscriminado, insistiendo en que solo una violencia justificada podría contribuir a la liberación. «Una cosa es cierta», escribió en 1894, «que con unas cuantas cuchilladas no se derroca una sociedad como la sociedad burguesa, que se ha levantado sobre una enormidad de intereses privados y prejuicios, y se sostiene, más que por la fuerza de las armas, gracias a la inercia de las masas y sus hábitos de sumisión».

[31]

El ferviente lenguaje de la revolución, sin embargo, nunca promovió la contención cuando se trataba de usar la fuerza. El Congreso Internacional Anarquista que se celebró en Londres en 1881 apremiaba a sus convocados a explorar todos los medios para «la aniquilación de todos gobernantes, de la nobleza, del clero, de los capitalistas más prominentes y de otros explotadores», y a prestar una especial atención al estudio de la química y de la preparación de explosivos. El anarquista alemán Johann Most decía, siguiendo de cerca el espíritu jacobino, que convenía la exterminación de las clases «pudientes» o con posesiones. En su panfleto, titulado «La ciencia de la guerra revolucionaria: un manual e instrucciones de uso para la preparación de nitroglicerina, dinamita, algodón-pólvora, mercurio fulminante, bombas, mechas, venenos, etc., etc.», escribió: «Al darle la dinamita a los miserables del mundo, la ciencia ha hecho su mejor obra. Una libra de esta sustancia es mejor que un saco de votos vacíos». El asesinato se hizo moneda común. Empezando por el zar Alejandro II, asesinado en 1881, los asesinos acabaron con un presidente francés, un primer ministro español, un rey italiano, un presidente estadounidense (McKinley), y fallaron cuando quisieron eliminar al káiser alemán. El asesino del archiduque Fernando de Austria, en agosto de 1914, dio el pistoletazo de salida de la Primera Guerra Mundial. Así se forjó en la mente de todo el mundo una asociación entre el anarquismo y el terrorismo, y ha permanecido vigente desde entonces, a pesar de

todos los esfuerzos de sus militantes por poner el acento en los aspectos más amables y más humanos del movimiento.

El novelista Joseph Conrad escribió muy atinadamente sobre los anarquistas y los círculos en los que se movían. En sus apuntes sobre *Under Western Eyes*, comentó que «la ferocidad y la imbecilidad» del poder autocrático había provocado «la respuesta de un movimiento puramente utópico y no menos imbécil y atroz, dispuesto a promover la destrucción por los primeros medios que tuvieran a mano, con el extraño convencimiento de que a un cambio fundamental en los corazones le sucedería la caída de todas las instituciones humanas».[32] Su caracterización más famosa de los revolucionarios inútiles de su tiempo se encuentra en *El agente secreto*, publicado en 1907. El personaje más llamativo es el fabricante de bombas, conocido como *El Profesor* (de hecho, un técnico de un laboratorio químico en paro), cuya obsesión es encontrar el detonador perfecto. Cuando se electrifica a sí mismo para explotar, el Profesor acaba diciendo que así la policía no se atreverá a tocarlo. Sin embargo, tras su «siniestra soledad» se escondía un «espantoso temor» de que la gente fuera demasiado débil para derrocar el poder establecido. Se sentía frustrado por el «pertinaz poder de la masa, la inquebrantable solidez de una gran multitud». Lamenta el hecho de que «el espíritu social de la gente esté envuelto en prejuicios y escrúpulos, y eso es fatal para nuestro trabajo». Para quebrar «la religión de la legalidad», proponía la represión del gatillo.

La figura más siniestra del libro estaba de acuerdo. No se trataba de un anarquista, sino de Vladimir, de una embajada no citada pero claramente identificada con la de Rusia. Para Vladimir, Inglaterra era el eslabón débil en la lucha contra el terror. «Este país», se queja, «es absurdo, con esa preocupación sentimental por la libertad individual». Lo que se necesita, termina diciendo, «es una buena dosis de alegre terror», para lo cual se encontraban en «el momento

psicológico adecuado». ¿Cuál sería el mejor modo de meter miedo? Los atentados contra reyes y presidentes ya no eran tan espectaculares, y los ataques contra iglesias, restaurantes y teatros se podían justificar fácilmente. Quería «un acto de destructiva ferocidad, tan absurdo como incomprensible, inexplicable, casi inimaginable; de hecho... ¿una locura? La locura en sí misma ya es aterradora». Y así, mediante este razonamiento, señala finalmente su objetivo: «el primer meridiano». El desgraciado Adolf Verloc es el encargado de volar el Observatorio de Greenwich. El libro se basa en un incidente real ocurrido en 1894, en el cual el edificio no sufrió ni el más mínimo rasguño, pero el terrorista voló despedazado por los aires. Conrad describió ese episodio como «una majadería sangrienta de un nivel tan fatuo que era imposible intentar explicar su origen en algún proceso mental racional o incluso irracional». En este libro ni el Profesor ni Vladimir están capacitados para ejercer la represión que pretendían, y la historia se convierte en una tragedia individual.[\[33\]](#)

El anarquismo no trataba solo del terror como forma de acción individual. Curiosamente, en España se desarrolló un movimiento de masas genuinamente popular durante las primeras décadas del siglo xx. El anarquismo tuvo una formidable presencia en la izquierda española, más incluso que el comunismo. Adoptó una notable variedad de formas, incluido el sindicalismo violento entre los trabajadores. La Confederación Nacional del Trabajo (CNT) se fundó en 1911 y una década después ya tenía más de un millón de militantes. Rechazaba cualquier acción política y estaba comprometida con la acción directa en la esfera económica, atacando cualquier forma de poder. Su política nunca llegó demasiado lejos, como era previsible. Contaba con una organización suficiente para que todos los militantes estuvieran de acuerdo y para que, después de una discusión apropiadamente dirigida, todos se comprometieran con la opinión mayoritaria. No es de extrañar que

un movimiento de semejante tamaño pronto contara con un ala extremista, dispuesta a comprometerse con la insurrección violenta, y un ala moderada, dispuesta a llegar a acuerdos con los patrones y el estado. A principios de los años treinta, los extremistas, que se habían organizado en un grupúsculo efectivo y conspirativo tipo Bakunin en el seno de la CNT, ocuparon el puesto de los moderados. Fue una época de gran agitación social, y el movimiento comenzó a enfrentarse a la realidad. Las consecuencias de sus actos eran muy llamativas y no meramente teóricas.

Tras haberse abstenido en las elecciones de 1933, que dieron como resultado un gobierno de derechas, muchos miembros votaron en 1936 en apoyo del Frente Popular de izquierdas. Y entonces se produjo el golpe de Estado del general Franco contra la República. La resistencia fue liderada por la CNT, con sus miembros ocupando áreas importantes del gobierno y la administración y aplicando los principios colectivistas en el seno de la República. La dura realidad del poder comenzó a hacer mella en ellos. La primera elección fue si disolver el gobierno independiente de Cataluña e implantar lo que efectivamente sería una dictadura anarquista, o trabajar con las instituciones republicanas que siempre habían odiado y denunciado. Los líderes prefirieron la colaboración. A medida que las fuerzas de Franco ganaban terreno, el liderazgo de la CNT aceptó la necesidad de un frente unido con los socialistas, y muy pronto se les exigió que sus miembros siguieran las líneas del partido. Al entrar en el gobierno, el periódico de la CNT explicó que, dado que los anarquistas eran ahora ministros, el estado ya no podía considerarse opresor. Hubo sucesivos reclutamientos y exigencias de una férrea disciplina militar, al tiempo que los experimentos sociales (algunos de los cuales habían tenido cierto éxito) se detuvieron en seco. En la práctica, un ejército compuesto por milicias, cada una con su patrocinador político particular, estaba siempre envuelto en luchas intestinas entre distintas facciones. Los comunistas, una fuerza más

disciplinada y con el apoyo de la Unión Soviética respaldando cada vez más a la República, no tardaron en hacerse con el control del ejército.[34] Al final, los comunistas, con el respaldo soviético, se enfrentaron a los anarquistas, y comenzó una nueva guerra civil en el seno de la Guerra Civil. A la tradicional asociación del anarquismo con el terror, la experiencia española añadió una asociación con la futilidad y la ineficacia.

Los anarquistas pudieron ver con gran claridad las tentaciones y las perversiones del poder, así como su incompatibilidad con su sociedad ideal, pero fueron incapaces de demostrar que la sociedad podía funcionar efectivamente sin un poder. Cuando llegó la ocasión de ejercer cierta influencia sobre la sociedad, o bien tuvieron que olvidarse de las críticas del pasado contra el hecho de aceptar cargos en el poder o bien tenían que dejar que otros menos escrupulosos con el poder tuvieran su oportunidad. Los anarquistas entendieron que los medios conformaban los fines, pero al despreciar todos los medios efectivos (por considerarlos esencialmente corruptos) lo único que hacían era quedarse esperando a que el pueblo tomara una iniciativa que ellos pudieran apoyar. Tal y como apuntó Carl Levy, había algo paradójico en esa reticencia a hacerse con el poder, porque los anarquistas, más que la mayoría, «delegaron en sus líderes (locales, nacionales e internacionales) para contribuir a preservar la continuidad institucional».[35] Pero los líderes (que tenían que fingir que no estaban liderando nada) no podían proporcionar una dirección estratégica al movimiento. De hecho, la negativa a fijar qué tipo de poder estarían dispuestos a ejercer impidió que pudieran establecer una estrategia seria, dejándolos con el único papel de ser críticos enfurecidos. La cuestión del liderazgo, por lo tanto, continuó dividiendo a la izquierda, con dos extremos radicales. Por una parte estaban los puristas, que apenas si se atrevían a dar un empujoncito a las masas en la dirección elegida; y por otra parte, estaban

aquellos que se pusieron firmemente en vanguardia, apostando por el cambio, e insistieron en que no había ninguna otra forma de avanzar que la que ellos proponían.

[1] La influyente cita de Isaiah Berlin, según la cual Herzen había sido ninguneado en Occidente apareció en el *New York Review of Books* en 1968 y el texto apareció como introducción a los diarios de Herzen, *My Past & Thoughts*, Berkeley, University of California Press, 1973. Durante mucho tiempo la biografía más solvente fue la de E. H. Carr, *Romantic Exiles*, Cambridge, Penguin, 1949, en donde Stoppard se inspira sustancialmente. Véase también Edward Acton, *Alexander Herzen and the Role of the Intellectual Revolutionary*, Cambridge, Cambridge University Press, 1979.

[2] Tom Stoppard, «The Forgotten Revolutionary», en *The Observer* (2 de junio de 2002).

[3] Tom Stoppard, *The Coast of Utopia, Part II, Shipwreck*, Londres, Faber & Faber, 2002; pág. 18.

[4] Anna Vanniskaya, «Tom Stoppard, the Coast of Utopia, and the Strange Death of the Liberal Intelligentsia», *Modern Intellectual History* 4, núm. 2 (2007); págs. 353-365.

[5] Tom Stoppard, *The Coast of Utopia, Part III, Salvage*, Londres, Faber & Faber, 2002; págs. 74-75.

[6] Citado en Acton, *Alexander Herzen and the Role of the Intellectual Revolutionary*, pág. 159.

[7] *Ibid.*, págs. 171, 176; Herzen, *My Past & Thoughts*, págs. 1309-1310.

[8] Stoppard, *Salvage*, págs. 7 y 8.

[9] Engels, «The Program of the Blanquist Fugitives from the Paris Commune», 26 de junio de 1874, disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1874/06/26.htm>.

[10] Henry Eaton, «Marx and the Russians», *Journal of the History of Ideas* 41, núm. 1 (enero y marzo de 1980); págs. 89-112.

[11] Citado en Mark Leier, *Bakunin: A Biography*, Nueva York, St Martin's Press, 2006; pág. 119.

[12] Herzen, *My Past & Thoughts*, pág. 573.

[13] *Ibid.*, pág. 571.

[14] Aileen Kelly, *Mikhail Bakunin: A Study in the Psychology and Politics of Utopianism*, Oxford, Clarendon Press, 1892. Para una crítica del este libro, véase Robert M. Cutler, «Bakunin and the Psychobiographers: The Anarchist as Mythical and Historical Object», *KLIO*, St Petersburg; resumen disponible en <http://www.robertcutler.org/bakunin/ar09klio.htm>.

[15] En sus últimas confesiones, citado por Peter Marshall, *Demanding the Impossible: A History of Anarchism*, Londres, Harper Perennial, 2008; pág. 269.

[16] Paul Thomas, *Karl Marx and the Anarchists*, Londres, Routledge, 1990; págs. 261-262.

[17] Marshall, *Demanding the Impossible*, págs. 244-245, 258-259.

[18] Proudhon, citado en K. Steven Vincent, *Pierre-Joseph Proudhon and the Rise of French Republican Socialism*, Oxford, Oxford University Press, 1984; pág. 148.

[19] Thomas, *Marx and the Anarchists*, pág. 250.

[20] Alvin W. Gouldner, «Marx's Last Battle: Bakunin and the First International», *Theory and Society* 11, núm. 6 (noviembre de 1982); pág. 861. Número especial en memoria de Alvin W. Gouldner.

[21] Citado en Hunt, *The Frock-Coated Communist*, pág. 259 (véase cap. 18, n. 25).

[22] Leier, Bakunin: *A Biography*, pág. 191. Paul McClaughlin, Bakunin: *The Philosophical Basis of his Anarchism*, Nueva York, Algora Publishing, 2002.

[23] Mikhail A. Bakunin, *Statism and Anarchy*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990; pág. 159.

[24] *Ibíd.*, págs. 184, 210, 241-242.

[25] La versión de *War and Peace* de Proudhon es extramadamente confusa, sobre todo en su aparente glorificación de la guerra. Una inspiración más literaria para Tolstói fue Victor Hugo, cuya obra *Les Misérables* ofrecían un modo de escribir distintos sobre los acontecimientos históricos.

[26] Leier, *Bakunin: A Biography*, pág. 196.

[27] Carr, *The Romantic Exiles*.

[28] Disponible en <http://marxists.org/subject/anarchism/nechayev/cathecism.htm>.

[29] Citado por Marshall, *Demanding the Impossible*, pág. 346.

[30] Carl Levy, «Errico Malatesta and Charismatic Leadership», en Jan Willem Stutje, ed., *Charismatic Leadership and Social Movements*, Nueva York, Berghan Books, 2012; págs. 89-90. Levy sugiere que las preocupaciones de Malatesta sobre Italia, entre diciembre de 1910 y octubre de 1920, solo contribuyeron a perder la oportunidad de organizar a los trabajadores.

[31] *Ibíd.*, pág. 94.

[32] Joseph Conrad, *Under Western Eyes*, Londres, Everyman's Library, 1991.

[33] Joseph Conrad, *The Secret Agent*, Londres, Penguin, 2007. (Buena parte de la obra de Joseph Conrad está traducida al esp., *El agente secreto*, por ejemplo, está en Valdemar, Madrid, 2003).

[34] Stanley G. Payne, *The Spanish Civil War, the Soviet Union and Communism*, New Haven CT, Yale University Press, 2004. (Muchos textos de Stanley G. Payne sobre la Guerra Civil española están traducidos: véase, por ejemplo, *La Guerra Civil española*, Rialp, Madrid, 2014).

[35] Levy, «Errico Malatesta», pág. 94.

20. REVISIONISTAS Y VANGUARDISTAS

El tiempo de los ataques por sorpresa, de las revoluciones mediante pequeñas minorías concienciadas al frente de las masas carentes de conciencia, ha pasado.

FRIEDRICH ENGELS

El último trabajo publicado por Engels, que apareció unos pocos meses antes de su muerte en 1895, se conoce a veces como su «testamento». No era así como lo veía él, pero era de todos modos una reflexión, a propósito de la reedición de *La lucha de clases en Francia* (1850) de Marx, en la que aprovechaba para comentar la varia fortuna del movimiento obrero durante la segunda mitad del siglo XIX. La significación política del texto pasaba por el uso que se le dio en el seno del Partido Socialdemócrata de Alemania (SPD), para justificar la estrategia parlamentaria que habían estado promoviendo, con cierto éxito, y para advertir contra la revolución violenta. Debido a la singular autoridad de Engels, aquellos que seguían añorando una visión más militante de la revolución, empezaron a verla como un asunto más problemático. Pudieron argumentar, con justicia, que Engels había sido utilizado torticeramente por la jerarquía del SPD para rebajar el tono de su discurso, precisamente porque estaba debatiéndose una nueva ley antirrevolucionaria. Sin embargo, a pesar de insistir en que no estaba siendo presionado, y que los aspectos más optimistas de su análisis solo se aplicaban verdaderamente a Alemania, reconoció que

sus opiniones sobre la estrategia socialista habían cambiado significativamente desde 1848. Entonces la revolución se veía como «una gran batalla decisiva», que, una vez comenzara, continuaría, sin duda durante mucho tiempo y con muchas vicisitudes hasta que concluyera con la «victoria final del proletariado». Casi cincuenta años después, sin embargo, la victoria insurreccional callejera frente a los ejércitos y las fuerzas regulares solo podían ser consideradas como una rara excepción.

La influencia de los debates militares de las décadas anteriores se hizo evidente cuando intentaba pensar en las posibles maneras en que los insurrectos podían actuar como un ejército efectivo y victorioso. El único modo de equilibrar las fuerzas a favor de la revolución era sembrando la duda en las tropas oficiales sobre la causa por la que estaban luchando y convenciéndoles de que no dispararan contra su propio pueblo. De lo contrario, el equipamiento superior y la disciplina de las fuerzas regulares siempre prevalecería. Lo más probable era que los manifestantes, pobremente armados, fueran más numerosos en un momento dado, pero con los nuevos medios de comunicación los reservistas del ejército podrían utilizar el ferrocarril para acudir a cualquier lugar problemático en pocas horas. Además, sus armas siempre serían más efectivas. Incluso los arquitectos que diseñaban las ciudades habían trabajado contra la revolución. Las ciudades ahora «se disponen en calles rectas y anchas, hechas a medida para que los cañones y los rifles sean más efectivos».

Sería difícil para la revolución defender un solo barrio; ni que decir tiene que resultaría imposible intentarlo con una ciudad entera.

La concentración de las fuerzas militares en un punto estratégico está, naturalmente, fuera de toda consideración aquí. Por lo tanto, la defensa pasiva es la forma de lucha predominante; un ataque sería aplastado en todas partes, quizá con alguna excepción, cuando se propiciara algún avance ocasional o algún asalto por los

flancos; como regla general, sin embargo, se limitaría a la ocupación de ciertas posiciones abandonadas por las tropas regulares en retirada.[1]

El único valor de la barricada residía en su espíritu moral, más que en su efectividad material, y se suponía que ese era el medio para hacer tambalear la «firmeza» de las fuerzas armadas. Esa era otra razón por la que las revoluciones no podrían quedar en manos de «pequeñas minorías concienciadas al frente de masas sin ninguna concienciación». Si las masas no estaban directamente implicadas, no había ninguna posibilidad.

Por otra parte, el sufragio universal masculino había generado oportunidades reales y las clases trabajadoras, gracias al SPD, habían mejorado notablemente. Si el firme ascenso del voto al partido continuaba esa tendencia, «creceremos hasta tener un poder decisivo en el país, ante el cual todos los demás poderes tendrán que humillarse, les guste o no». El riesgo del ascenso del socialismo en Alemania, por tanto, se resolvería en «un gran enfrentamiento con los militares a gran escala, una sangría como la de 1871 en París». Para evitarlo, había que conservar los recursos. Engels consideraba una ironía que los «revolucionarios» y los «derrocadores» estuvieran prosperando mucho más utilizando métodos legales. Eran «los partidos del orden» los que «estaban pereciendo bajo las condiciones legales establecidas por ellos mismos». Si el movimiento no era «tan estúpido como para conducirnos a las calles a luchar para complacer a los otros», serían sus oponentes quienes tendrían que contemplar la posibilidad de actuar de modo ilegal.

Engels, privadamente, era incombustible en cierto sentido, y no estaba en él abogar por una completa ausencia de la fuerza. Se enojaba cuando se le presentaba como «un hombre pacífico que veneraba la legalidad a cualquier precio».[2] Era de la opinión de que cuando los socialistas adquirieran la fuerza electoral que

justificara que accedieran al poder, el gobierno tradicional tomaría medidas. Entonces sería necesario tomar las calles. Un par de pasajes en su testamento, que la jerarquía del partido pensaba que podían ser demasiado incendiarios, se referían a la necesidad de intentar no malgastar las fuerzas en «escaramuzas de vanguardia», sino «mantenerlas intactas hasta el día decisivo». Más que comenzar el proceso revolucionario en las calles para estimular el apoyo general, su opinión era que eso solo debería hacerse cuando las masas estuvieran plenamente detrás de la revolución, porque entonces sería el momento en el que la decisión de las tropas gubernamentales estaría más tambaleante. Unos pocos años antes había explicado que dudaba que se le permitiera al SPD acceder al poder como partido mayoritario. Apostaba diez contra uno a que justo antes de que eso sucediera «nuestros gobernantes» utilizarían «la violencia contra nosotros, y esto nos llevaría directamente del terreno de la mayoría al terreno de la *revolución*». [3]

Revisionismo

La teoría de Marx implicaba cierto determinismo económico, pero como activista que era, nunca negó la posibilidad de una acción real en la esfera política. Los trabajos como *El 18 de Brumario* tienen poco sentido a menos que se entienda que los nexos entre los intereses de clase y la acción política resultaban más bien difusos y distorsionados, y eso propiciaba que las pocas oportunidades que se tenían en las instituciones acabaran desperdiciándose. Marx no despreciaba ningún escenario, incluidas las elecciones parlamentarias, porque ahí también se podía promover la causa de la clase obrera. Sus juicios políticos podían ser bastante pragmáticos, aunque siguiera siendo dogmático en la teoría.

Al insistir en la base científica del socialismo, y al no considerarlo un mero acto de la imaginación, sino una teoría causal y razonada, todo tenía que girar en torno a cómo las clases trabajadoras tenían que llegar a comprender su situación y a luchar contra ella. El momento clave se produciría cuando el proletariado evolucionara desde *ser una clase a ser para una clase*, comprendiendo en su integridad todo su poder. Una lectura de Marx pasaba por suponer que, de algún modo, esto sucedería naturalmente —casi espontáneamente—, cuando la mirada colectiva se abriera a las razones de su miseria y a comprender cómo podría transformarse todo. Pero entonces, ¿qué papel se reservaba para el partido? Las algaradas de violencia e ira popular y los gritos anhelantes de una vida mejor a menudo se resolvían solo en esperanzas frustradas y más persecución y dolor. Los movimientos radicales, o bien se agotaban, o bien daban un giro hacia la respetabilidad, convirtiéndose en parte del sistema en vez de ser un medio para derribarlo.

Este fue el curso escogido por Marx, y por el que sufrió personalmente: era una teoría de cambio inevitable y progresivo, pero también era una teoría que condenaba al activista a la frustración. Si la política nunca podía ser justa sin la adecuada base materialista, ¿cuál era el papel del político revolucionario? Una respuesta era *esperar* hasta que se dieran las condiciones adecuadas, construyendo una fuerza política hasta que finalmente llegara el momento y la clase trabajadora estuviera preparada. La alternativa era encontrar un modo de acelerar el paso para el cambio, creando las condiciones en las cuales la conciencia de clase se pudiera desarrollar más deprisa. El SPD, como el más importante y más fiable de todos los partidos marxistas, se presentaba a sí mismo como la agrupación que había encontrado el justo medio. El aumento de la conciencia de clase se podía medir en el crecimiento de los afiliados al partido y los repetidos éxitos en las elecciones. No

había ningún misterio con respecto a cuándo se produciría el momento de la transición al socialismo: cuando el partido tuviera un apoyo mayoritario del electorado. El riesgo era que los éxitos al conseguir mejoras en las condiciones de vida y laborales de los trabajadores podría acabar privando al movimiento de su fervor revolucionario; y por su parte, el partido podría acabar desarrollando una *vinculación burguesa* al sistema.

Marx y Engels siempre habían hecho gran hincapié en elaborar un correcto programa socialista, más que en una estrategia particular. Cuando se fundó el SPD en 1875, se pusieron furiosos con sus acólitos August Bebel y Wilhelm Liebknecht por asociarse con la Asociación General de Trabajadores de Alemania, de Ferdinand Lassalle, a quien consideraban un reformista y un anticientífico. Marx aceptó la cooperación entre los dos partidos, pero no el programa conjunto, que veía como un intento de encontrar un terreno común con la burguesía, como si el conflicto histórico y social estuviera basado en un desafortunado malentendido. Era vital «no expurgar del movimiento la lucha de clases», o incluso sugerir la posibilidad de que los trabajadores fueran demasiado incultos para emanciparse y que podrían ser liberados solo por la burguesía.^[4] Tres años después, Engels publicó una crítica de las ideas gradualistas del filósofo socialista Eugen Dühring, que puso en solfa el determinismo de Marx y Engels y abogaba por las cooperativas autogobernadas. El tratado, conocido como el *Anti-Dühring*, desempeñó un significativo papel a la hora de transmitir el marxismo de un modo accesible a una nueva generación de socialistas. Apelaba a la clase trabajadora y la llamaba a no conformarse con un segundo plato, a no conformarse con la filantropía y la caridad cuando merecía el poder.

En 1891, tras la revocación de una ley antisocialista, el SPD adoptó el llamado Programa de Erfurt, escrito por Karl Kautsky y Eduard Bernstein. Este programa fabulaba sobre el final del capitalismo, pero estaba dispuesto a perseguir los fines socialistas a

través de medios pacíficos. Tras la muerte de Engels, fue Bernstein, su albacea literario, quien comenzó el proceso de ajustar la teoría revolucionaria a la práctica reformista. Apuntó, contrariamente a las predicciones de Marx, que las condiciones de la clase obrera no estaban empeorando, sino mejorando. En 1898 publicó *Evolutionary Socialism*, que, como sugiere el título, concluía que la revolución era innecesaria, y que la combinación de cooperativas, sindicatos y representación parlamentaria permitiría la progresiva y positiva transformación de la sociedad. Apostaba por un proceso de desarrollo histórico inteligente, metódico y lento, basado en la actividad legislativa. Aunque la actividad revolucionaria ofrecía un progreso más rápido, estaba basado en los sentimientos y dependía de la espontaneidad. Para Bernstein, «el movimiento «lo era todo, el objetivo, nada».

Su antiguo colaborador, Karl Kautsky, estaba en total desacuerdo, y se presentaba como el mantenedor de la verdadera fe. Como exponente máximo del marxismo en el primer partido que abrazó a Marx, Kautsky fue extraordinariamente influyente al dar forma visible al socialismo científico. Su estudio era confuso e irreflexivo, pero no dejaba traslucir duda alguna sobre la perfección esencial del marxismo y su aplicación en todos los sentidos. Incluso después de la locura de la Gran Guerra y de la revolución bolchevique, nunca se desvió un ápice de la colección de ideas que había aprendido en su juventud. La ciencia le decía a Kautsky que el socialismo se implantaría cuando el capitalismo se pudriera y las clases se polarizaran. Le discutió a Bernstein que el tema no era tanto el aumento de la pobreza entre los trabajadores como el enconamiento del antagonismo de clases. Al final, el capitalismo estaría a punto para la destrucción y el proletariado podría conseguir el poder. Una acción prematura podría fracasar, impidiendo así la destrucción del capitalismo. ¿Exactamente cómo se podría averiguar cuál debería ser el momento exacto para dar el golpe? Eso nunca lo explicó bien, ni

cómo se iba a producir realmente la toma del poder. Sería una revolución, sí, pero su forma resultaba difícil de precisar con antelación. Su esperanza era que cuanto más se preparara la clase obrera durante las luchas prerrevolucionarias, más probabilidades habría de que el gran acontecimiento se produjera pacíficamente. Esto le permitía decir que el SPD era un partido revolucionario, pero que no creía que tuviera ningún sentido poner en marcha una verdadera revolución.

En principio, todo esto no tenía mucha coherencia. Un partido preparándose para un largo trayecto destinado a la conquista gradual del poder tenía por delante tareas educacionales y organizativas totalmente diferentes a las de un partido dispuesto a ocupar el poder «de una vez y por todas mediante la violencia».[5] Sin embargo, en términos de estrategia política, tenía todo el sentido del mundo. En calidad de principal teórico del partido, Kautsky dio con una fórmula que seguía de cerca los pasos de Engels: marxismo dogmático mezclado con política cautelosa. Esto dejaba a los revolucionarios cruzados de brazos, pero también evitaba darle excusas a las autoridades para ejercer la represión. Era una propuesta difícil de rebatir. Desde el 10 por ciento de 1887 a las elecciones del Reichstag, los socialdemócratas ascendieron a casi el doble de representación en 1890, y en 1903 ya contaban más del 30 por ciento. Para entender la madurez de la conciencia de clase entre el proletariado, uno solo tiene que observar la evolución del apoyo electoral del SPD.[6]

Rosa

Rosa Luxemburgo fue una feroz crítica de los revisionistas, pero también fue muy cautelosa a la hora de identificar completamente la causa de los trabajadores con el partido. Aunque había nacido en la

Polonia gobernada por los rusos, se trasladó a Zúrich después de que su pensamiento político radical le creara algunos problemas. En Zúrich obtuvo el doctorado y luego se trasladó a Alemania, donde no tardó en hacerse con una reputación de especialista política tan brillante como extrema en sus opiniones. Proporcionó un enlace excepcional entre los partidos rusos y alemanes, y en distintas épocas tuvo un papel activo en ambos. Ella se describía a sí misma como «la triplemente estigmatizada: como mujer, como judía y como lisiada». En tanto que intelectual, presentó pruebas complejas de por qué el capitalismo estaba condenado económicamente. Su principal interés, sin embargo, radica en su papel como teórica de táctica y estrategia socialista. Era una escritora de trazo vivo, con giros apasionados en su retórica, que reflejaban su convicción de que los lectores deberían entusiasmarse e inspirarse, pero también dejaba entrever su desesperación ante la retórica de los partidos: «El estilo es convencional, envarado, estereotipado (...), sin color, y su sonido turbio se parece al de un motor en funcionamiento».[7]

El punto de partida de Luxemburgo era que los trabajadores se irían haciendo cada vez más socialistas a través de la lucha y la experiencia. El objetivo y la tarea del partido era contribuir a que esto sucediera, pero no había ninguna necesidad de imponer la ideología desde arriba. Se oponía a la idea de centralizar o burocratizar el partido. Las verdaderas innovaciones tácticas no eran inventos organizativos de los líderes del partido, sino el «producto espontáneo del movimiento en fermentación». Donde se habían producido levantamientos, «la iniciativa y el liderazgo consciente de las organizaciones socialdemócratas habían desempeñado un papel insignificante». Luxemburgo sabía de las implicaciones conflictivas del prefacio de Engels en *La lucha de clases en Francia*. En ese texto se apoyaba la lucha legal y se rechazaba una vuelta a las barricadas. En todo caso, Rosa Luxemburgo insistía en que Engels se estaba refiriendo a cómo el proletariado debería luchar mientras estuviera

confinado en un estado capitalista, no cuando realmente estuviera en el poder. Engels había estado «dando instrucciones al proletariado oprimido, y no al proletariado victorioso». Cuando llegara el momento, el proletariado haría lo que fuera necesario para asegurar el futuro del socialismo. Solo cayendo en el *blanquismo* o ejecutando un golpe de estado, había riesgo de acaparar prematuramente el poder.^[8]

Luxemburgo planteó la huelga general como el mejor modo de evitar los peligros del reformismo sin arriesgarlo todo a una insurrección prematura. Su inspiración no fue Alemania, sino Rusia. En enero de 1905 comenzó en Rusia el primer levantamiento serio en un país europeo desde la comuna de 1871. Con la derrota de Rusia frente a Japón como telón de fondo, y con el tiroteo contra los obreros desarmados avanzando hacia el Palacio de Invierno para entregar una petición al zar como espoleta de la revuelta, saltaron a la calle años de furia económica y política. Numerosas organizaciones, desde comités obreros a sindicatos, se rebelaron, reflejando el descontento popular y dándole una expresión ineludible. Los soldados y los marineros se amotinaron, los campesinos se apropiaron de las tierras y los obreros levantaron barricadas. Luxemburgo regresó a Varsovia para desempeñar su papel y salió convencida de que el verdadero método revolucionario era la huelga. Esta sería algo así como la expresión espontánea de una condición revolucionaria objetiva, un proceso profundamente radicalizado del cual podrían emerger las organizaciones adecuadas. El sentimiento de clase despertaría «como si lo sacudiera una descarga eléctrica». Una vez que comenzara un período de intensa y verdadera huelga civil, todos los cálculos y previsiones se quedarían «en meros proyectos de vaciar el océano con un vaso».^[9]

No había nada especialmente nuevo en la idea de la huelga general, pero normalmente no se asociaba al marxismo. Su potencial había quedado patente en la huelga general de Inglaterra en 1842,

en la que participaron alrededor de medio millón de obreros. Aquello fue la respuesta a unos recortes salariales durante una época de crisis, pero luego se asociaron a las demandas políticas de los cartistas —los partidarios del cartismo, pioneros del movimiento político obrero en Inglaterra, por las peticiones de la People's Charter (1837)—. Los líderes del cartismo también se mostraron equívocos con respecto a esa conexión, y en Gran Bretaña, como en el resto de Europa, las huelgas habían empezado a asociarse con los sindicatos y las exigencias económicas, y no tanto con las reivindicaciones políticas. Solo los anarquistas adoptaron la idea de las huelgas políticas como un reflejo de la espontaneidad de las masas que tanto celebraba Bakunin. Solo por esta razón, la táctica huelguista se observó con cierto escepticismo entre los marxistas. En 1837, Engels se había burlado de la idea bakuninista, según la cual

una hermosa mañana todos los trabajadores de todas las fábricas de un país, e incluso del mundo entero, dejarán de trabajar, y así obligarán a los poderosos a humillarse en el plazo de cuatro semanas, como mucho, o a agredir a los trabajadores, que entonces tendrían todo el derecho a defenderse y a aprovechar la ocasión para destruir el edificio de la vieja sociedad.

Según Engels, una huelga general precisaba «una buena organización de la clase trabajadora y muchos fondos». Antes de que se consiguiera todo esto, los trabajadores habrían alcanzado el poder por otros medios. Y si tenían la organización y los fondos, «no necesitarían utilizar el rodeo de una huelga general para conseguir su objetivo».[10]

Así pues, Luxemburgo tuvo que explicar cómo su idea podía afrontar las objeciones de Engels. Dijo que 1905 había demostrado algo nuevo respecto de las tácticas obreras y que las huelgas no tenían nada que ver con el anarquismo. Sin embargo, su entusiasmo ante la idea del cambio surgiendo como algo natural, una respuesta

orgánica de las clases trabajadoras frente a sus condiciones de vida más que como un instrumento de la estrategia partidista, no estaba muy lejos de Bakunin. En su tratado, Luxemburgo llegó a apartarse de su objetivo para intentar demostrar su desprecio por el anarquismo. Sin embargo, su desconfianza hacia los burócratas del partido era evidente en las polémicas contra todos aquellos que hablaban de las tácticas como si un «comité de sabios» pudiera decidir al respecto y señalar un día concreto para su ejecución, y contra todos aquellos que respetaban solo las luchas «bien ordenaditas y bien disciplinadas» que se ejecutan «de acuerdo con un plan y un modelo». En Rusia, en 1905, no hubo «ningún plan predeterminado, ninguna acción organizada». Los partidos casi quedaron rezagados tras «los levantamientos espontáneos de las masas». En este punto tuvo mucho cuidado al advertir que el movimiento insurreccional no fue totalmente espontáneo, sino que reflejaba años de agitación impulsada por los socialdemócratas.

Luxemburgo no estaba de acuerdo —igual que los sindicatos alemanes— con aquellos que consideraban las huelgas como una fórmula separada de las demandas políticas. Las esferas política y económica no podían estar separadas. Se retroalimentaban mutuamente. La ventaja de la huelga general era que esta se situaba exactamente en el punto donde confluían la política y la economía. Las huelgas podían comenzar con exigencias económicas y, luego, la combinación de agitación socialista y respuestas gubernamentales les insuflaría ese aire necesariamente más político. Sobre todo, serían acontecimientos derivados de la concienciación política: «Lo máspreciado y duradero en el flujo y reflujo de las mareas es el sedimento mental: el crecimiento cultural e intelectual del proletariado, que evoluciona mediante ataques y estallidos, y el cual ofrece una garantía de su irresistible avance tanto en lo económico como en la lucha política». El objetivo de Rosa Luxemburgo era afirmar el papel de la huelga general en Alemania

como «la primera forma, natural e impulsiva, de toda gran lucha revolucionaria». Cuanto más avanzara el antagonismo entre el capital y el trabajo, más eficaces serían las huelgas generales. No reemplazarían las «brutales luchas callejeras», porque en algún momento culminante tal vez habría que enfrentarse a las fuerzas armadas del estado. Pero eso no sería más que «un momento concreto en la larga marcha de la lucha política».[11]

En sus memorias, Leon Trotski decía haber estado presente en un encuentro entre Luxemburgo y Kautsky en 1907. Los dos habían sido buenos amigos, pero se habían ido distanciando desde 1905. Trotski describía a Luxemburgo como una mujer pequeña y frágil, pero inteligente y valiente, con un estilo «preciso, intenso e implacable». Kautsky, por el contrario, era «encantador» según Trotski, pero con una mentalidad «angular y seca» carente de «agilidad y perspicacia psicológica». Estaba atrapado en la realidad de la reforma: la revolución solo era para él una «nebulosa perspectiva histórica». Fueron juntos a una manifestación, y las discusiones entre ellos fueron a más: «Kautsky quería permanecer como observador, mientras que Rosa estaba deseando unirse a la manifestación».[12] El antagonismo entre los dos se hizo patente en 1910, cuando Luxemburgo se convirtió en la abogada de las huelgas generales.

En la segunda parte ya apuntamos la recurrente distinción, introducida por el historiador militar Hans Delbrück, entre una estrategia de aniquilación, que exigía una batalla decisiva para eliminar al ejército enemigo, y una estrategia del agotamiento, en la que se podían emplear distintos medios para acabar con el enemigo. También podían ser entendidas como estrategias de derrocamiento o de desgaste, términos que podían ser incluso más ilustrativos en el contexto de la estrategia política. En 1910, respondiendo a Luxemburgo, Kautsky se remitió explícitamente al trabajo de Delbrück. Mientras que el derrocamiento dependía del hecho de

«concentrar rápidamente los efectivos para enfrentarse al enemigo e infligirle los golpes decisivos con los que el enemigo es derrocado y queda incapacitado para luchar», con el desgaste

el comandante en jefe inicialmente evita cualquier batalla decisiva; aboga por mantener al ejército enemigo en movimiento mediante todo tipo de maniobras, sin darle la oportunidad de elevar la moral de sus tropas ganando batallas; procura agotarlos gradualmente con continuas algaradas y amenazas, y reducir sustancialmente su resistencia hasta paralizarlos.[\[13\]](#)

Kautsky estaba completamente a favor de la lucha de desgaste. Las huelgas generales de Luxemburgo eran para él un intento de derrocamiento, un intento imprudente porque provocaría la represión y una legislación antisocialista que él pretendía evitar a toda costa. ¿Y si se convocaba una huelga general y nadie la secundaba? Todo lo que se ganaba en la estrategia parlamentaria se perdería.

Lenin

La distinción de Kautsky entre derrocamiento y agotamiento del poder también fue adoptada por Vladimir Illich Lenin, el líder de la facción bolchevique de los socialdemócratas rusos. Discutía con la facción menchevique, que había utilizado la formulación de Kautsky, cuál era el significado de las revueltas de 1905.[\[14\]](#) Más adelante, Kautsky y Lenin se enfadarían, pero de momento Kautsky era el líder de los socialistas europeos y Lenin tenía sus propios desencuentros con Luxemburgo.

El extraordinario gusto de Lenin por la lucha de facciones reflejaba su principal prioridad, que era conseguir una forma de dirigir la organización del partido... con él al frente. Fue por esta

razón por la que mientras estaba estallando la revolución de 1905, él se empeñó en una batalla interna durante un congreso del partido en Londres, disputándose con otros el control del periódico del partido. Su planteamiento en todos los asuntos revolucionarios revelaban un único pensamiento adquirido cuando era joven. Las experiencias políticas de Lenin en su juventud pasaban por la ejecución de su hermano Alexandre, acusado de intento de asesinato contra el zar y su propia expulsión de la universidad por participar en manifestaciones. En 1891, después de haber pasado dos años estudiando a Marx, decidió entrar en la política activa (como otros muchos de su generación) por culpa de la terrible hambruna que asoló el país aquel año, y que fue agravada además por la acción de gobierno. Comenzó a identificarse como socialista revolucionario, fiel a la expresión de Marx. Había seguido el camino habitual en Rusia, del presidio y el exilio, viajando por toda Europa, asistiendo a reuniones y mítines con otros revolucionarios, intentando consolidar organizaciones clandestinas que pudieran escapar a la vigilancia policial, y publicando un periódico revolucionario (*Iskra*) mientras estuvo en Zúrich.

Si Lenin tuvo algún modelo, este fue Rajmetov, el «hombre nuevo» de la novela de Chernishevski, *¿Qué vamos a hacer?* Compartía con el personaje su vida ascética, ni fumaba ni bebía, y estaba totalmente dedicado a la causa, por la cual estaba dispuesto a sacrificarlo todo. También tomó prestado el título de Chernishevski para su declaración estratégica más importante, publicada en marzo de 1902, cuando tenía treinta y tres años. Lenin cultivaba deliberadamente una imagen dura, firme, disciplinada, implacable, dispuesto a romper incluso con los viejos camaradas si se trataba de asuntos de doctrina y tácticas, en furiosas polémicas. No se puede decir que intentara comprender a aquellos que tenían distintos puntos de vista. Tampoco podía admitir un error. En su propio documento *¿Qué vamos a hacer?*, Lenin vertía todo lo que había

estudiado en cuanto a teoría política y lo que había aprendido en la práctica. Pretendía que fuera una declaración mítica. En ella hacía referencia a posiciones políticas ampliamente aceptadas en los círculos socialistas para llegar a conclusiones lógicas virulentas y despiadadas. Incluso aquellos que renegaban del revisionismo retrocedían ante la crudeza del mensaje de Lenin.

Si avanzar rápidamente hacia la revolución significaba acelerar el paso del desarrollo histórico, en el caso de Rusia hubo una enorme cantidad de historia que transcurrió en un segundo. Rusia era un país muy atrasado, que luchaba por superar la época feudal. Al mismo tiempo, siempre parecía haber graves síntomas de descontento y de militancia revolucionaria en las masas. Toda la energía de Lenin estuvo destinada a promover la revolución. Su panfleto explicaba por qué las otras opciones estaban condenadas a ser callejones sin salida y por qué la suya podía tener éxito, pero solo si estaba dirigida implacablemente por un partido dirigido con firmeza y disciplinado.

En su mayor parte, el principal objetivo de *¿Qué vamos a hacer?* era el «economismo». Los economistas en cuestión se burlaban de los doctrinarios marxistas por llenar las cabezas de los obreros con exigencias irrealizables. Mejor concentrarse en propuestas que pudieran tener visos de realidad y proporcionar resultados a corto plazo. En el contexto de las condiciones opresivas que había en Rusia, las exigencias económicas eran menos arriesgadas que las exigencias políticas; estas se podían dejar en manos de la burguesía, que aún estaba esperando su propia revolución democrática. Lenin se burlaba de esta teoría y lo llamaba «ir al rabo», porque iban detrás de otros, en vez de liderar el movimiento proletario. Señalaba al SPD alemán como demostración de hasta que punto las organizaciones eficaces podían animar a los trabajadores a abrazar el socialismo como la mejor explicación para sus luchas diarias. Como el socialismo era la mejor solución, no debía debilitarse. «La

filosofía del marxismo» estaba «fabricada como un único bloque de acero». Era imposible «eliminar ninguna premisa primordial, ninguna parte esencial, sin desviarla de su verdadero objetivo, sin caer en brazos de la burguesía, falsa y reaccionaria». [\[15\]](#)

Tal y como han señalado los críticos, esta idea daba por hecho que la lucha no se podía dejar en manso de los trabajadores y que, por lo tanto, las masas debían ser guiadas por aquellos con la educación necesaria para entender la teoría socialista. «La conciencia socialdemócrata», escribió Lenin, «tenía que inculcarse en los obreros desde fuera. La historia de todos los países mostraba que la clase trabajadora, con solo su esfuerzo, era capaz de desarrollar únicamente una conciencia sindical, no política». Y como solo había dos formas de conciencia política —burguesa y socialista—, el fracaso al adoptar una inevitablemente significaba ser parte de la otra. Sin embargo, Lenin no parecía muy preocupado por esta parte de la ecuación. Era muy optimista con respecto a los instintos naturales de los trabajadores. De modo que no estaba sugiriendo que los esfuerzos de una vanguardia de revolucionarios profesionales pudiera sustituir a aquellos de la clase trabajadora. Su principal preocupación eran los defectos del socialismo ruso. Con su limitado desarrollo político y una pobrísima organización, era incapaz de conferir a la lucha la necesaria coherencia y dirección, ni de arrancarla de la «conciencia burguesa» general. Era necesario contar con revolucionarios profesionales. Lenin no estaba en principio contra un partido democrático, pero en la práctica los revolucionarios estaban condenados a actuar como conspiradores, o de lo contrario no sobrevivirían. Uno de los socios más cercanos de Lenin resultó ser un agente de policía.

Nada de esto era especialmente conflictivo en la corriente general del marxismo europeo, salvo por el hecho de que la clara diferenciación leninista entre conciencia burguesa y socialista daba como resultado la extraña conclusión de que los movimientos

puramente obreros estaban casi condenados a aburguesarse, a menos que estuvieran dirigidos por profesionales, versados en historia... (los cuales, por otra parte, pertenecían invariablemente a la burguesía). Lenin tampoco esperaba ningún liderazgo por parte de los intelectuales, un grupo al que consideraba demasiado soñador, individualista, impermeables a la disciplina de partido, para su gusto. Lo que importaba realmente era el partido, que necesitaba raíces proletarias y apoyo obrero, pero que tenía que fijar los objetivos y su estrategia asociada como una unidad. Los anarquistas habían advertido que el partido podía convertirse en un fin en sí mismo, pero los marxistas habían insistido en que cualquier papel supremo (cualquier mando político u organizativo superior) no sería más que una función momentánea y operativa, de acuerdo con las exigencias del proceso revolucionario, más que el reflejo del interés personal del líder.

Lenin insistía en que el partido no era más que un medio para alcanzar un fin, aunque le dedicó una enorme atención y dedicación en materia de organización y liderazgo. Si la revolución iba a triunfar, entonces las interminables disputas sobre minucias de la teoría y las formas de democracia interna diseñadas para que todo el mundo tuviera la oportunidad de dar su opinión —estuvieran o no verdaderamente comprometidos con la causa— eran lujos que no se podían permitir. El trabajo político esencial requería organización, y frente a los agentes policiales y ante un liderazgo disperso, a menudo en el exilio, dicha organización estaba condenada a adoptar ciertas formas conspirativas. Además, había muchas otras fórmulas (movimientos duros, violentos y poderosos) que estaban compitiendo por el mismo espacio político. El Partido Socialdemócrata de los Trabajadores Rusos se encontraba en una situación de debilidad. Así pues, las ideas de Lenin eran programáticas: apuntaban a un partido que pudiera servir como

instrumento de un liderazgo fuerte, seguro en la teoría y decidido en la práctica.

La capacidad organizativa y directiva de Lenin se resolvió al principio en críticas a su propio partido más que al sistema que intentaba derrocar. El segundo congreso del Partido se celebró en Bruselas en julio de 1903, con el grupo de Lenin asociado a *Iskra*, el periódico orgánico que él editaba. El resultado del congreso fue la escisión en dos partidos, aunque fue necesario un segundo congreso en 1905 para confirmar la separación. La discusión entre los bolcheviques de Lenin (que eran mayoría) y los mencheviques (minoría) se centró en el control del periódico. Esta discusión estaba relacionada también con las quejas que decían que Lenin estaba decidido a crear un comité central todopoderoso, y también estaba conectada con la cuestión de si la militancia debería reducirse solo a aquellos comprometidos con el programa del partido y dispuestos a trabajar para la agrupación, o debería abrirse a todo el mundo que estuviera dispuesto a prestar su apoyo. Una vía optaba por un partido dirigido por un grupo de élite; el otro se fundamentaba en la creación de un partido de masas, con esperanzas de que el liderazgo pudiera ser democrático y estuviera sometido a controles. Además, había profundas diferencias estratégicas. Los mencheviques eran proclives a aliarse con los liberales y utilizar medios parlamentarios. Lenin no confiaba demasiado en el parlamentarismo y entendía que los campesinos eran sus aliados naturales.

En todos estos grupos radicales existía una tendencia al desacuerdo y los problemas se convertían naturalmente en temas centrales de principios y teoría. Lenin agravó la situación aún más. Los mencheviques (que abrazaron apasionadamente un nombre que rebajaba su posición) no eran especialmente dados al compromiso, en gran medida por culpa de sus disensiones internas. Su liderazgo estaba disperso y tenían una disciplina de partido muy pobre. Lenin era una influencia polarizadora: en ningún momento abogó por una

apertura de miras y tenía poca paciencia con la palabrería y las contemporizaciones. Prefería controlar a un pequeño grupo y no compartir el poder con uno más grande. Registró una discusión con un miembro del partido que se quejaba de «esta lucha feroz, esta agitación de unos contra otros, estas agrias polémicas, iesta actitud tan alejada de la verdadera camaradería!». Lenin le contestó que eso era estupendo:

Es una ocasión para luchar abiertamente. Se expresan las opiniones. Las tendencias se revelan. Los grupos se definen. Las manos se levantan. Se toman decisiones. Se superan etapas. ¡Adelante! ¡Así me gusta! Esto es muy diferente a esas interminables y aburridas discusiones intelectuales, que concluyen no porque la gente haya resuelto el problema, sino simplemente porque están cansados de hablar.[\[16\]](#)

Lejos de que las grietas en el partido le resultaran deprimentes, las encontraba muy útiles, aunque eso significara disensiones y alejamientos de los viejos camaradas. Los críticos acusaban a Lenin de ser un «blanquista», que solo pretendía alcanzar el poder mediante un golpe de estado. Lenin lo negaba. Las masas debían estar ahí, solo que necesitaban una dirección. La revolución estaba condenada a ser un acontecimiento autoritario, y necesitaba una dictadura coercitiva inspirada por «una mentalidad jacobina».

Rosa Luxemburgo estaba espantada ante estas propuestas organizativas, indudablemente porque tenía en mente su propia experiencia con la burocracia del SPD alemán. Entendía que esas propuestas solo servían para reforzar el conservadurismo y socavar la creatividad, negando a todas las facciones del partido —y al movimiento en su conjunto— la capacidad para llevar la iniciativa. El «ultracentralismo» de Lenin estaba «lleno de un estéril espíritu de supervisión». No era más que control, un control que maniató al movimiento en vez de unificarlo. Sin embargo, la socialdemocracia

en Rusia se encontraba «en la víspera de la decisiva batalla contra el zarismo». Rodear al partido con una «red de alambrada de espino es dejarlo incapacitado para acometer la impresionante tarea que nos aguarda». La cuestión del momento, decía Rosa Luxemburgo, era «cómo poner en marcha una gran organización proletaria. Ningún proyecto constitucional puede asegurar la infalibilidad. Debe probarse en el fuego».

Un paso adelante, dos atrás

Los acontecimientos de 1905 podían ser una reivindicación para Luxemburgo. A pesar de todos los fallos, de aquello salió con una visión de futuro y un gran proyecto estratégico. Para Lenin, por el contrario, era el principio de un período de dificultades. Aunque la revolución de aquel año parecía sofocada, las luchas internas continuaron hasta febrero de 1905 en otro congreso. Esta vez los mencheviques se llevaron la palma, en gran medida porque el hombre de estado del partido, Plejanov, se apartó de Lenin. El título del discurso de Lenin ante el congreso, *Un paso adelante, dos atrás*, dejaba traslucir su tristeza ante semejante revés. Acusó a sus oponentes de ser unos oportunistas. Ahora, con el control de *Iskra*, los mencheviques estaban en disposición de contrarrestar sin contemplaciones su intolerancia y su centralismo elitista. Ambas facciones decían estar actuando en interés del proletariado. Para los mencheviques eso significaba apoyar el desarrollo de los movimientos obreros; para los bolcheviques eso significaba asegurar la supremacía de una verdadera ideología proletaria, cualesquiera que fueran las creencias particulares de los obreros.

Y así, mientras el liderazgo dividido del partido se entregaba a pependencias y a intercambiar polémicas en el exilio, en la propia Rusia —imposible de controlar, por tanto— empezó a desarrollarse

una verdadera tensión revolucionaria. La contribución de los dirigentes socialistas a la causa fue mínima: solo fueron una pequeña parte de un amplio abanico de tendencias políticas — incluidas las de los liberales y los militares jóvenes descontentos, que pretendían acabar de una vez con la monarquía—. Los centros neurálgicos eran los consejos locales de trabajadores —los *soviets*— que comenzaron a surgir en Moscú y San Petersburgo. Los bolcheviques los miraban con recelo, pero no les quedó más remedio que acomodarse a la nueva situación. Sus evidentes limitaciones confirmaron los presagios de Lenin sobre las consecuencias de la falta de organización. Después de que las autoridades disolvieran los soviets, se produjo un levantamiento desesperado en Moscú. Frente al ejército, los revolucionarios, inadecuadamente armados, fueron masacrados.

Lenin volvió a Rusia, desde Ginebra, en noviembre, cuando se consideró seguro y antes de la amnistía general. Para entonces, la revolución estaba en su culmen. En octubre había empezado una huelga general en Rusia y el zar había prometido cambios constitucionales que contribuirían a paliar la crisis, y luego las autoridades se dedicaron a perseguir a los revolucionarios. Para los socialistas, todas las opciones eran escasas y empezaron a discutir entre ellos dónde y cómo posicionarse en el estrecho espacio político disponible.

La situación dejó a Lenin claramente desubicado. Dado que había una simpatía general hacia el movimiento político popular, no había ninguna necesidad de distraerlo con el terrorismo o la violencia gratuita. Cuando el movimiento fue aplastado, Lenin saltó a la palestra agudizando sus posiciones militantes y exigiendo más acción directa. Como Engels después de 1849, Lenin comprendió después de 1905 que debía estudiar estrategia militar. «Las grandes luchas históricas solo pueden resolverse por la fuerza y en las luchas modernas, la organización de la fuerza significa organización

militar».17 Estaba entusiasmado ante la idea de los militantes armados levantando barricadas, con «un revólver, un cuchillo y un trapo empapado en queroseno para provocar incendios». Se quejaba de que sus camaradas hubieran estado hablando durante seis meses de bombas sin haber sido capaces de construir ni una sola. Aquello parecía reflejar más frustración que estrategia. Jugaba con los métodos de los terroristas, incluida la expropiación de fondos de los bancos. Esta idea de la acción por la acción confirmó la reputación de Lenin como un hombre duro, pero también le hizo aparecer un poco loco y temerario.

Guerra y revolución

En vísperas de la Gran Guerra, los partidos socialistas de Europa tenían confianza en su futuro. En Francia y en Alemania, concretamente, habían llegado a convertirse en grandes fuerzas políticas con gran representación electoral. Todos se volvieron a reunir en la Segunda Internacional, que se abrió en 1889, para marcar el centenario de la Revolución francesa, y con los anarquistas «afortunadamente» excluidos para evitar el mismo cisma de la Primera Internacional. Las discusiones ideológicas fueron intensas, pero las diferentes facciones generalmente se mantenían unidas (por eso es por lo que el comportamiento de Lenin se consideró tan estrafalario). Las acusaciones de revisionismo y el asunto de las huelgas generales resultaban conflictivos, pero en muy raros casos obligaba a que los camaradas se distanciasen o se dejaran de hablar. Sin embargo, había un tema que podía ser incluso más conflictivo que cualquier otro asunto ideológico, y era la guerra. La guerra implicaba nacionalismo, y el nacionalismo en principio era una verdadera amenaza para la solidaridad de clase.

Aunque los marxistas no eran pacifistas, se había dado por hecho que eran antimilitaristas y antibelicistas, porque la guerra no servía para nada a las clases trabajadoras. Eran también muy conscientes de las gravísimas tensiones entre las grandes potencias de aquel momento y el riesgo de que aquello pudiera derivar en un conflicto generalizado. Hubo apasionados debates sobre lo que podían o no podían hacer los socialistas para detener semejante catástrofe, incluido el uso de huelgas y manifestaciones. Nada de todo aquello dio ningún fruto, en parte porque existía cierta incredulidad ante la idea de que todo eso fuera a ocurrir, por muy evidente que fuera la belicosidad en un buen número de países; una acción pacifista podría presentarse fácilmente como una acción antipatriótica, proporcionando así una excusa para la represión y la pérdida de apoyo público. La única postura en la que todos estuvieron de acuerdo fue la siguiente: que los trabajadores deberían dificultar el estallido de la guerra; pero, si ocurría, deberían forzar una rápida conclusión. En ese punto Luxemburgo y Lenin tenían una opinión parecida y distinta a la general: si la guerra se producía, debería utilizarse para acelerar la revolución.

Cuando la crisis se agudizó, en julio de 1914, los partidos generalistas socialistas ignoraron el peligro. No fueron capaces de percibir la gravedad de la situación comparada con otras crisis anteriores. De todos modos, no es que la Segunda Internacional pudiera hacer mucho. Entre los socialistas, las ideas de la guerra estaban conformadas por las teorías del imperialismo y «una imagen clásica que hablaba de apropiación de territorios generada por la competitividad económica». No estaban preparados para las guerras populares justificadas como autodefensa. La segunda Internacional había adoptado una posición formal diseñada para mantener la unidad. Esta posición hacía hincapié en el peligro del militarismo en tiempos de paz, pero consideraba la amenaza de una guerra europea como un asunto suficientemente remoto como para que no

fuera necesario exponer «las diferencias nacionalistas existentes en el seno del socialismo». Así pues, los miembros de la Segunda Internacional fueron sorprendidos por el repentino estallido de la guerra.¹⁸ La Segunda Internacional fracasó. Cada partido siguió su camino por separado y el fervor patriótico se adueñó de cada una de sus agrupaciones.

Lenin vio el peligro de que la guerra favoreciera y fortaleciera al zar, y explicó desde el principio que lo mejor sería que Rusia saliera derrotada. Y así ocurrió: la monarquía rusa se hundió en febrero de 1917, después de que la miseria y el hambre generaran disturbios, huelgas y manifestaciones callejeras. El zar Nicolás II abdicó. Al mismo tiempo, con sus líderes aún en el exilio, los bolcheviques no estaban en disposición de aprovechar la situación. Aquellos que se encontraban en Rusia inicialmente dieron su apoyo a los constitucionalistas liberales, que estaban intentando llevar el gobierno. Cuando Lenin regresa, en abril, desde su exilio en Suiza, inmediatamente llama a la revolución socialista mundial, y deja claro que no piensa apoyar al nuevo gobierno ruso. Los riesgos eran elevados: su partido se quedó aislado. Pero eso también significaba que no tenían ninguna responsabilidad en las deplorables condiciones sociales del país. Mientras tanto, el gobierno luchaba, dividido, y posponía los temas más complejos hasta que se pudiera poner en marcha y se formalizara una asamblea constituyente. La economía se deterioraba a ojos vista mientras continuaba la guerra. En medio de acusaciones de traición germanófila, Lenin tuvo que huir a Finlandia.

A pesar de las invectivas de Lenin sobre la necesidad de formar una vanguardia elitista en el partido, en la febril atmósfera de la época los bolcheviques se estaban conformando como un gran partido con una militancia no totalmente ignorante en la cuestión del socialismo científico. Lenin era el líder del partido; pero se encontraba en su ala más extremista, mientras que otros estaban

dispuestos al acuerdo y al compromiso. El éxito de Lenin no fue el resultado de una organización concienzuda o una pureza ideológica, sino de su peculiar visión de las dinámicas de la situación. Entendió la desesperación del pueblo y que se rebelaran ante su completa frustración frente al orden existente. No era el momento del propagandista que proporcionaba muchas ideas a unos pocos, sino más bien del agitador, que daba unas pocas ideas a muchos. Lideró a los bolcheviques con una campaña bajo el eslogan «Paz, Pan, Tierra», y promovió una clara distinción con respecto a los demás con una implacable oposición a la guerra. A medida que las nuevas ofensivas militares acarrearán nuevos desastres, la credibilidad de los bolcheviques cada vez era mayor. Un golpe insurreccional mal ejecutado durante el verano casi da al traste con todo lo conseguido. Las medidas enérgicas que tomaron las autoridades podrían haber obligado a los líderes bolcheviques a dispersarse, pero sobrevivieron. En agosto, el apoyo popular al gobierno provisional desapareció.

¿Qué debían hacer los bolcheviques: intentar formar un gobierno de amplia base o abogar por una revolución con el riesgo de una guerra civil? En septiembre, Lenin ya tenía claro que el país estaba tan polarizado que acabaría gobernando una dictadura de la izquierda o de la derecha. En octubre, regresó desde Finlandia. El eslogan en este momento fue «¡Todo el poder para los soviets!». Esto significaba «ningún poder para el gobierno». Lenin al final obtuvo el consentimiento del Comité Central Bolchevique para iniciar un levantamiento armado. Con su antiguo enemigo Leon Trotski convertido en un íntimo aliado, los dos trabajaron juntos para utilizar el Comité Militar Revolucionario del Soviet de San Petersburgo como instrumento necesario para hacerse con el poder. Las tropas leales a los soviets comenzaron a ocupar los edificios clave. Nadie estaba dispuesto a arriesgar su vida en defensa del gobierno provisional ruso: ni los liberales ni los militares ni la derecha. [\[17\]](#)

Lenin triunfó en 1917 porque sobrevivió. En un par de ocasiones estuvo a punto de ser linchado o encarcelado, y también pudo haber sido derrocado junto al gobierno provisional y luego ser declarado culpable, como todo el mundo. El aislamiento que le había procurado cierta irrelevancia hasta ese momento se convirtió en su gran ventaja. No necesitaba una coalición con los de arriba cuando su fuerza estaba creciendo desde abajo.

La revolución bolchevique cambió para siempre el discurso estratégico de la izquierda. Este había sido siempre apasionado y vehemente, pero hasta 1914 también inclusivo, fluido y receptivo ante los acontecimientos. En las reuniones de la Segunda Internacional, antes de la guerra, los socialistas de todas las tendencias se codeaban y discutían. Tras el éxito de Lenin, se introdujo una rigidez cada vez mayor. El centro del movimiento se trasladó de Berlín a Moscú. Lenin, que evaluaba las ideas y los argumentos en términos de eficacia política, se había convertido ahora en el árbitro de la interpretación marxista. En *Estado y revolución*, un panfleto escrito en 1917 y publicado en 1918, Lenin dejó clara su opinión extremista y radical del marxismo, y su idea de utilizarlo para explicar por qué Rusia debería pasar por alto la revolución burguesa en una vía rápida hacia el comunismo. Buena parte del panfleto estaba dedicada a negar que Karl Kautsky —antes famoso y reconocido, incluso por el propio Lenin— pudiera considerarse el intérprete más autorizado de Marx y Engels: a partir de ese momento, Kautsky sería marcado para siempre como «el renegado».

Si Lenin hubiera caído durante las revueltas revolucionarias, ese panfleto habría sido olvidado. Pero como eran las ideas de un hombre a punto de conseguir una victoria revolucionaria, el primer profesional en su campo en conseguirlo, el panfleto adquirió un estatus canónico. Lenin y su sucesor, Josef Stalin, iban a ser los *popes* de un movimiento en el que la ortodoxia doctrinal iba a

fortalecerse rígidamente, y todos los disidentes iban a afrontar la «excomuni3n» y m3s a menudo unas consecuencias mucho peores. La postura oficial no era simplemente la *mejor*: era la *correcta* y basada en principios cient3ficos. Las posturas incorrectas no eran solamente posturas equivocadas, sino que traicionaban a la clase obrera.

La Tercera Internacional, inaugurada por Lenin en 1919, insist3a en que los partidos comunistas deber3an estar centralizados, preparados para una revoluci3n violenta y luego para una dictadura. Se separaron de los partidos socialistas establecidos, haciendo hincapi3 en sus diferencias m3s que en los valores compartidos y en los objetivos. En aquel tiempo, Lenin y Trotski se cre3an la vanguardia de un movimiento revolucionario general y esperaban con ansiedad que otros pa3ses siguieran su ejemplo. En el tumulto de la posguerra, esos deseos no eran del todo fantasiosos, y algunos de los intentos revolucionarios de 1919 tuvieron cierto 3xito. Al final, excepto en la Uni3n Sovi3tica, este fue un per3odo tan frustrante como el de 1848. Y lo fue sobre todo en Alemania. Con la derrota fulminante de noviembre de 1918, cay3 la monarqu3a y se form3 un nuevo gobierno liderado por los socialdem3cratas. La Liga Espartana, de tendencia radical, que ya hab3a roto con los socialdem3cratas por su apoyo a la guerra, entendi3 que su momento hab3a llegado. Liderada por Karl Liebknecht y una recelosa Rosa Luxemburgo, se llam3 a la revoluci3n el d3a de A3o Nuevo de 1919. Fue un completo desastre y ambos acabaron asesinados por los derechistas. Alg3n 3xito tuvieron las revueltas en Baviera, donde se estableci3 una breve Rep3blica Sovi3tica, pero no tard3 en ser aplastada. En Hungr3a, los comunistas se hicieron con el poder durante un breve per3odo, pero el r3gimen adolec3a de una completa ineptitud y no tard3 en hundirse gracias a unas condiciones econ3micas cada vez peores y el aislamiento internacional. Hubo

algaradas en Italia, especialmente en las fábricas de Turín, pero las autoridades pudieron con ellas.[\[18\]](#)

Mientras todo esto sucedía, los bolcheviques luchaban en su propia guerra civil, incapaces de ayudar a sus camaradas europeos. Lo más cerca que estuvieron de exportar la revolución fue una refriega con Polonia que acabó en fracaso porque los trabajadores polacos y los campesinos respondieron más a lo nacional que a la solidaridad de clase. Más adelante, los intentos de Moscú de volver a prender la llama revolucionaria en Alemania (en 1921 y 1923) acabaron en estrepitosos fracasos.

Solos y acosados, los bolcheviques consiguieron salir triunfantes de la guerra civil, de la intervención extranjera y de las hambrunas. Todo ello confirmó su necesidad de mantener el puño bien cerrado en la manija del poder. El puño se cerró aún más con Stalin, que maniobró adecuadamente para convertirse en el sucesor de Lenin. Consiguió alcanzar una posición privilegiada dominando con puño de hierro la organización de su partido y luego excluyendo a todos los posibles oponentes, utilizando juicios públicos y purgas masivas. Leon Trotski, un íntimo lugarteniente de Lenin, fue forzado a exiliarse. Era un intelectual elocuente que podía discutir con cualquiera, y tenía credenciales que resultaba difícil despreciar o ignorar, sobre todo cuando los métodos estalinistas se hicieron más transparentes y tiránicos: Trotski se convirtió en un constante desafío a la línea impuesta en Moscú, al menos hasta que fue asesinado por un agente de Stalin en México, en 1940.

Aunque Trotski denunció los métodos de Stalin, no estaba en condiciones de cuestionar una dictadura radical del proletariado. Y ni siquiera lo intentó. Había sido cómplice en los procedimientos brutales de los primeros días de la revolución y no aceptó que el concepto original del *soviet* fuera un error. Él insistía en que la Unión Soviética había sido socavada por sus líderes, pero aun así era un estado obrero y podría recuperarse de la degeneración burocrática

bajo la cual se encontraba temporalmente. La paranoia de Stalin, que atribuía todo lo malo a las conspiraciones trotskistas, alimentó la propia egomanía de Trotski. Este conservó siempre una ilusoria opinión de sí mismo como líder de una verdadera «oposición de izquierdas» en la Unión Soviética y como representante de una ficticia delegación internacional destinada a cumplir con una misión histórica. Sus escritos indudablemente estaban mejor redactados que los del rimbombante Stalin, pero era muy dogmático y tendía a enfurruñarse con sus seguidores cuando se desviaban de su camino. Desempeñó su propio papel a la hora de asegurar que el discurso de la izquierda se convirtiera en un discurso árido e irreflexivo, centrado enteramente en el legado y la herencia de 1917.

Las políticas izquierdistas fuera de la Unión Soviética estuvieron marcadas por un agrio sectarismo, que dejaban al descubierto el abismo existente entre sus posibilidades y sus recursos, y entre las formas políticas y los ideales democráticos. Moscú exigía apoyo contra sus enemigos internos y externos como primera prioridad para mantener económica y políticamente a los principales partidos comunistas de Europa. Las soluciones a las situaciones y los problemas locales se aplazaron ante la necesidad de acomodarse a la política exterior soviética y por el empeñamiento en negar cualquier socorro a los elementos anticomunistas, incluso aunque esto, en la práctica, llegara a favorecer a las clases capitalistas. Este ambiente opresivo hizo que los idealistas se convirtieran en gacetilleros del partido y obligó a los intelectuales a escoger agónicamente entre la lealtad al movimiento de la clase obrera y su propia integridad. El marxismo como fuente de innovación estratégica nunca se recuperó.[19]

[1] Engels, *Introduction to Karl Marx THE CLASS STRUGGLES IN FRANCE 1848 TO 1850*, 6 de marzo de 1895, disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1895/03/06.htm>.

[2] Engels a Kautsky, 1 de abril de 1895, disponible en http://marxists.org/archive/marx/works/1895/letters/95_04_01.htm.

[3] Engels, respuesta al Honorable Giovanni Bovio, *Critica Sociale* núm. 4 (6 de febrero de 1892), disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1892/02/critica->

sociale.htm.

[4] Marx, *Critique of the Gotha Programme*, mayo de 1875, disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1875/gotha/index.htm>. McLellan, *Karl Marx*, véase cap. 20, n. 19; pág. 437.

[5] Leszek Kolakowski, *Main Currents of Marxism: The Founders, the Golden Age, the Breakdown*, Nueva York, Norton, 2005; pág. 391.

[6] Stephen Eric Bronner, «Karl Kautsky and the Twilight of Orthodoxy», *Political Theory* 10, núm. 4 (noviembre de 1982); págs. 580-605.

[7] Elzbieta Ettinger, *Rosa Luxemburgo: A Life*, Boston MA, Beacon Press, 1986; págs. xii, 87.

[8] Rosa Luxemburgo, *Reform or Revolution*, Londres, Bookmarks Publications, 1989. (Publicado en español en varias ed.: *Reforma o revolución*, Akal, Madrid, 2015).

[9] Rosa Luxemburgo, *The Mass Strike, the Political Party, and the Trade Unions*, 1906, disponible en <http://marxists.org/archive/luxemburg/1906/mass-strike/index.htm>. (Hay algunos textos de Rosa Luxemburgo traducidos al esp., por ejemplo este. *Huelga de masas, partido y sindicatos*, Siglo XXI, Madrid, 2015).

[10] Engels, «The Bakuninists at Work: An Account of the Spanish Revolt in the Summer of 1873», septiembre-octubre de 1873, disponible en <http://marxists.org/archive/marx/works/1873/bakunin/index.htm>.

[11] Rosa Luxemburgo, *The Mass Strike*.

[12] Leon Trotsky, *My Life: The Rise and Fall of a Dictator*, Londres, T. Butterworth, 1930. (Hay varias ed. en esp., entre ellas, *Mi vida*, Debate, Barcelona, 2006).

[13] Karl Kautsky, «The Mass Strike», 1910, citado en Stephen D'Arcy, «Strategy, Metastrategy and Anti-capitalist Activism: Rethinking Leninism by Re-reading Lenin», *Socialist Studies: The Journal of the Society for Socialist Studies* 5, núm. 2, 2009; págs. 64-89.

[14] Lenin, «The Historical Meaning of the Inner-Party Struggle», 1910, disponible en <http://marxists.org/archive/lenin/works/1910/hmipsir/index.htm>.

[15] Vladimir Lenin, *What Is to Be Done?*, pág. 35, disponible en <http://marxists.org/archive/lenin/works/1901/witbd/index.htm>.

[16] Nadezhda Krupskaya, *Memories of Lenin*, Londres, Lawrence, 1930, I; págs. 102-103, citando *One Step Forward, Two Steps Back*.

[17] Beryl Williams, *Lenin*, Harlow-Essex, Pearson Education, 2000; pág. 46.

[18] Hew Strachan, *The First World War, Volume One: To Arms*, Oxford, Oxford University Press, 2003; pág. 113.

[19] Robert Service, *Comrades: A World History of Communism*, Londres, Macmillan, 2007; págs. 1427,1448.

21. BURÓCRATAS, DEMÓCRATAS Y ÉLITES

Y habiendo respondido así me volví una vez más hacia aquellos que hablaban con desprecio de esta mi ciudad, y les devolví el desprecio diciéndoles: «Venga, mostradme otra ciudad que haya levantado la cabeza cantando con tanto orgullo de estar viva, y que sea tan dura, y tan fuerte, y tan astuta». Lanzando gloriosas maldiciones en mitad del trabajo sobre más trabajo, ahí tenéis un luchador alto y fuerte, frente a los encantadores pueblecitos.

CARL SANDBURG, *Chicago*

Cualquier estudioso de la sociedad durante las últimas décadas del siglo XIX, al menos en Europa, estará inevitablemente de acuerdo en que Marx fue la figura más sustancial y más incendiaria en el campo de los movimientos sociales. No importa hasta qué punto se puedan poner en duda sus conclusiones y, dejando aparte la agitación revolucionaria que se azuzó utilizando su nombre, la fuerza y la amplitud de sus análisis centran toda la atención a finales del siglo XIX. La sociología desarrolló toda una disciplina para contestar a Marx. Uno de sus fundadores, Émile Durkheim, estuvo pensando en hacer un amplio trabajo sobre Marx, pero al final nunca llegó a concluirlo. Sus motivos fueron tanto intelectuales como políticos. Había comenzado a estudiar el socialismo pre-marxista, según su colega Marcel Mauss, «desde un punto de vista puramente científico, como un hecho que el erudito observaría con frialdad, sin prejuicios, y sin tomar parte».[\[1\]](#)

Al tiempo que rebatía a Marx, la sociología también servía como referencia de «una conciencia social de la *intelligentsia* burguesa» y de la «reformulación de la ideología liberal».[2] El liberalismo carecía de una referencia doctrinal dominante y operaba por muchas vías diferentes. Había sin embargo un claro proyecto político que consistía en encontrar un camino para evitar la lucha de clases, origen de tantas divisiones y enfrentamientos, lo cual significaba que había que sentar ciertas bases creíbles para formular un programa de reformas que un estado ilustrado pudiera llevar a cabo. Para aquellos que, sobre todo en Estados Unidos, no confiaban en la contención de la avaricia capitalista ni en los dirigentes de los partidos manipuladores o corruptos como un referente para una política inteligente, la investigación científica ofrecía la posibilidad de un progreso real.

En el plan de Marx, las cuestiones relativas al poder y a los intereses particulares eran esenciales. Una ciencia más positivista sugería concentrarse en algo apolítico, desinteresado y desapasionado, como si se estuvieran estudiando fenómenos naturales. Cuando había tanto en juego políticamente, ¿estarían los estudiosos dispuestos a aceptar los resultados, asumiéndolos, y podrían mantenerse neutrales ante las consecuencias que sus propios estudios tendrían para los poderosos y para aquellos que los desafiaban? En realidad, las ciencias sociales convencionales no eran políticamente inocentes. Algunos estudiosos apoyaban argumentos conservadores, revelando la resistencia de las estructuras sociales establecidas y, frente al optimismo democrático, la persistencia de las jerarquías. En términos generales, sin embargo, los especialistas se situaron del lado de las fuerzas progresistas, que para ellos representaban la fuerza de la razón en los asuntos humanos, poniendo en cuestión los mitos y la superstición. Un marxista no tenía problemas en reconocer en sus estudios la ideología de un grupo dominante, profesando una verdad que daba la casualidad de

ceñirse bastante bien a los intereses de la burguesía. La cuestión era si las ideologías podían proporcionar ideas que favorecieran el cambio económico y social y, en el proceso, una guía para una acción con sentido.

Max Weber

Max Weber ejemplificó tanto los problemas como las posibilidades de las ciencias sociales. Nacido en 1864, era hijo de un político liberal menor con quien tuvo una relación distante. La reputación y la influencia de Weber crecieron mucho después de su muerte, por neumonía, en 1920, sobre todo porque (como Clausewitz) su devota esposa se aseguró de que sus escritos se ordenaran y se prepararan adecuadamente para una publicación póstuma. Su biografía, publicada después de la Segunda Guerra Mundial, lo presentaba como un liberal moderado que encarnaba lo mejor de Alemania y víctima de la persecución nazi. Sus opiniones (junto con su vida personal) se reconocen ahora como un conjunto de ideas mucho más complejas, ciertamente liberales (siempre evidente en su disposición favorable a hablar de los derechos de los individuos a tener voz y opinión), pero también imperialistas y comprometidas con un estado alemán fuerte.[\[3\]](#)

Por sí mismo, Weber no aparecería en una lista de teóricos de la estrategia, sin embargo su influencia en dichos teóricos fue considerable. En primer lugar, intentó dar salida a una ciencia social libre de valores políticos o morales; en segundo término, en su obra más famosa, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, presentó una alternativa a Marx, demostrando el papel de los factores culturales en el desarrollo del capitalismo. Y tercero, describió la difusión del racionalismo científico en todos los aspectos de la vida, convirtiéndose por tanto en un profeta —no muy

entusiasta, desde luego— de la burocratización. Cuarto: planteó una visión de la política como parte de un drama permanente. Y finalmente, a partir de esa visión de la política, describió las elecciones estratégicas concediendo tanta importancia a las consecuencias como al anhelo de un ideal.

La ética protestante era muy interesante por su latente decepción ante el progresivo «racionalismo de la cultura occidental», con su celebración de rutinas, lo calculable, lo predecible y lo instrumental, de modo que la naturaleza estaba subordinada a la ciencia y la sociedad a la burocracia. La progresiva complejidad de las organizaciones, la especialización del conocimiento y la necesidad de equipos profesionales obligaban a promover cada vez más la burocratización. Su conclusión advertía de una inminente «jaula de hierro» en la cual una administración civil y racional, cuyo verdadero valor era en principio solamente técnico, se acabaría considerando como «el único y definitivo valor y la referencia principal por la cual se debería decidir la organización de todo lo demás». Aquellos que vivieran en esa jaula de hierro serían «especialistas sin espíritu, sensualistas sin corazón». La burocracia no tenía alma y era insensible, compuesta por hombres inflexibles con una visión estrecha, competentes pero carentes de creatividad, sin ningún sentido espiritual profundo.

La burocracia desempeñaba en la visión general de Weber lo mismo que el capitalismo en Marx. Entendía su fuerza, cada vez mayor y su imposición irresistible —porque incluso él, en su propio trabajo pretendía ser un técnico competente y profesional—, pero era incapaz de encontrarle ningún encanto. Pero mientras que Marx tenía confianza en que la historia derrocaría al capitalismo, Weber no tenía tantas esperanzas respecto de la burocratización del mundo. La ciencia había propiciado el desencanto con la pérdida de creencias religiosas incuestionables, pero no había ofrecido ningún sustituto interesante. Weber valoraba la libertad y la amplitud de miras, pero

en principio no podía poner objeciones a los códigos legales, una administración sólida y a unos administradores responsables. La vida podría estar vacía de todo significado profundo y aferrarse a lo trivial y mundano, pero al menos el sistema funcionaba. La burocracia era «formalmente el medio más racional conocido de mantener un obligado control sobre los seres humanos. Es superior a cualquier otra fórmula, en precisión, en estabilidad, en rigor y en su fiabilidad».[4] Y de modo parecido, la política era una condición constante, inevitable aunque molesta, siempre en lucha continúa con la paz, la justicia o la libertad. La esfera de la política era la esfera del poder y de la lucha constante. El poder remitía a la capacidad para imponer la voluntad de uno ante la resistencia de los demás, lo cual apuntaba a un mundo gobernado por la fuerza o a un uso de la fuerza desde el poder. Por lo tanto, la política estaba ligada al estado. Los políticos tenían que convencer a otros para que lo siguieran, pero esto no se podía conseguir durante mucho tiempo solo con el auxilio de la costumbre o la religión, y la organización social burocrática no podía ser en sí misma una fuente de valores. Esto planteaba la cuestión de la legitimidad, una cuestión que Weber planteaba en términos de «aceptabilidad» más que en términos de valores intrínsecos.[5] Las creencias políticas eran una cuestión primordial para Weber, aunque tendía a afrontarlas como «tipos de creencias» más que como ideologías con contenidos sustanciales.

Durante la Gran Guerra, y justo después de ella, Weber dictó dos conferencias en Múnich por invitación de la Juventud Estudiante Libre. La primera, en noviembre de 1917, planteaba «La ciencia como vocación», y la segunda, en enero de 1919, «La política como vocación». En la actualidad, ambas conferencias se consideran hitos en la historia de las ciencias sociales. Weber había tenido personalmente ambas vocaciones (o al menos había sentido la llamada de la política y de la ciencia en algún momento), pero la ciencia salió vencedora. Parte de su planteamiento era poner sobre

el tapete lo que la ciencia podía hacer por la política y viceversa. La objetividad de la ciencia y el partidismo de la política tenían que mantenerse separados. Un científico, insistía, no debería pretender «llevar el bastón de mando de un hombre de estado o de un político». De esto se deducían algunos detalles importantes: una vez que se excluían los valores ideológicos, las ciencias sociales no podían generar una teoría política por sí misma. Aunque mantenía sus propias opiniones con solvencia, Weber evitó proclamar que estaban fundamentadas en hechos científicos.[6] Al finalizar la guerra, se hizo evidente la tensión de mantener determinadas opiniones y al mismo tiempo resistir la tentación de decir que estaban basadas en hechos científicos. En una conferencia de 1919, uno de los asistentes describió a Weber como un «hombre demacrado y barbado, que a veces se parece a un profeta atormentado por visiones apocalípticas y a veces, a un guerrero medieval antes de partir a la batalla».[7]

Por diferentes razones, ni la vocación científica ni la política le resultaban especialmente atractivas. Las ciencias sociales le parecían especialmente intimidantes[8] porque combinaban una ética laboral altamente disciplinada y una humildad ascética. Al tiempo que hacía hincapié en las dificultades prácticas y la necesidad de especialistas, adoptó formulaciones conceptuales que no siempre resultaban comprensibles. Aunque en el énfasis que Weber hacía en la distinción «hecho / valor» se podía apreciar la importancia de la ciencia, no se detuvo solo a discutir los límites del conocimiento científico como fuente de valores políticos: el conocimiento científico podría «emplearse para clarificar la existencia de hechos y valores en el mundo, y contribuir, por tanto, a la selección de medios a través de los cuales podrían perseguirse determinados valores».[9] En este sentido, la ciencia podría servir como estrategia, al permitir identificar los medios necesarios para conseguir determinados objetivos. Luego uno podría descubrir que cuando se tienen delante

los medios adecuados para conseguir un fin, «esos medios son de tal calibre que uno cree que debe rechazarlos. Y también, a veces uno debe elegir entre el fin y los medios inevitables. ¿El fin justifica los medios? ¿O no?». La ciencia no podía ser una referencia estratégica porque los fines suelen identificarse y señalarse en virtud de ciertas ideas o valores, que estaban fuera del ámbito científico, pero, a la vez, la ciencia podría tener un gran valor estratégico si se dedicaba a explicar por qué ciertos medios podían funcionar o por qué determinados fines estaban fuera de cualquier alcance. La elección podría ser entre «el mal menor o lo relativamente mejor». La interacción entre ciencia y valores (o ideas políticas o morales), y entre medios y fines, apuntaba no a su armonía esencial sino a una constante tensión. En «numerosas instancias», apuntaba Weber, «la consecución de “buenos” fines está ligada al hecho de que uno debe estar dispuesto a pagar el precio de utilizar medios moralmente dudosos o al menos peligrosos, y afrontar la posibilidad e incluso la probabilidad de ramificaciones malignas».[10] Estos dilemas pueden verse hoy como lugares comunes, pero nadie antes —y pocos después— los expresaron con tal claridad, y nadie subrayó con tal convicción que ningún sistema político podría jamás resolver esas contradicciones definitivamente.

Este tema lo retomó en la segunda conferencia. El contexto era incluso más siniestro. La guerra había terminado, pero Alemania aún estaba tambaleándose tras la rendición ante los ejércitos aliados en el noviembre anterior y por la subsiguiente actividad revolucionaria y contrarrevolucionaria. Aunque no había ninguna duda acerca de su personal vocación como científico, en este período de su compromiso más activo, no mostró ninguna aptitud especial para la política. Durante la guerra se había preocupado por los objetivos bélicos demasiado ambiciosos y agresivos que se había planteado Alemania, y le disgustaba que su país estuviera combatiendo contra Estados Unidos. Cuando el historiador bélico Hans Delbrück organizó

una petición conciliadora, para contrarrestar otra organizada por otros profesores más extremistas y nacionalistas, Weber la firmó. En 1918 regresó a Alemania, desde Viena, donde había ejercido como profesor invitado, y parecía dispuesto a asumir un papel político importante. Pero eso no ocurrió. Estuvo muy implicado en el comité para la nueva constitución y desempeñó un pequeño papel en la formación del nuevo Partido Democrático de Alemania, de carácter centrista, pero no se le concedió un puesto preeminente en su cúpula. Un biógrafo observó que su comprensión de la política no fue siempre la mejor y que su «agotadora tendencia a empantanarse en controversias innecesarias e improductivas no es exactamente la prueba de un político nato».[11] Fue un activo promotor de su partido en campaña, pero su tendencia a despellejar a la izquierda y a la derecha por igual en sus discursos no lo convertía en un hombre importante en la formación de coaliciones, precisamente cuando el partido más necesitaba coaligarse. Después de que en 1920 quedara claro que no iba a desempeñar un papel importante en la política, se retiró de la dirección del partido, y dijo: «El político debe y tiene que llegar a acuerdos. Pero yo soy un profesor... Y los profesores no necesitamos llegar a acuerdos ni disfrazarnos».[12] La política no era para él.

Sentimentalmente permaneció unido a la idea de un estado alemán fuerte, era contrario al pacifismo y estaba furioso ante la repentina aparición de una actividad revolucionaria a pesar del compromiso que buena parte de sus amigos tenían con dicha actividad.[13] Temía la desmilitarización del país, que lo dejaría indefenso, y le molestaba enormemente el desorden que fomentaban los revolucionarios. Cuando habló en Múnich, no había transcurrido mucho tiempo desde el asesinato de los líderes espartacistas Luxemburgo y Liebknecht, una acción que Weber condenó aunque poco antes había expresado su irritación con los dos teóricos («Liebknecht debería estar en un manicomio, y Rosa

Luxemburgo, en el zoo»). Solo aceptó dar la conferencia porque temía que, si no lo hacía, el atril lo ocuparía Karl Eisner, el jefe radical de lo que Weber consideraba un gobierno bávaro incompetente.

Ese fue el momento en el que los dilemas de la vida política se pusieron de manifiesto. La derrota en la guerra y las convulsiones de las revoluciones explican hasta qué punto era imperfecta la adecuación entre fines y medios. Todo ello condujo a Weber a presentar un análisis que iba al corazón de las tensiones en el pensamiento estratégico, insistiendo en la inutilidad de plantear objetivos desmedidos si no había medios para conseguirlos. Siguió haciendo hincapié en la necesidad de analizar los medios a través de la referencia a sus consecuencias.

Weber abrió su conferencia política con su habitual negación a «posicionarse con respecto a los problemas actuales». Luego continuó con unas convincentes definiciones de la política y el estado. La política versaba sobre «el liderazgo, o la influencia del liderazgo, de una estructura política conocida hoy como Estado». Como un estado no podía definirse por sus objetivos, porque había muchas posibilidades, tenía que definirse por sus medios, «concretamente, por el uso de la fuerza física». Pero con esto no estaba diciendo que la fuerza fuera el medio normal o el único medio disponible para el estado, solo era un medio específico de los estados. El estado, por tanto, se definía como «una comunidad humana que exige (y consigue) el monopolio del legítimo uso de la fuerza física en el seno de un territorio dado». Solo el estado puede legitimar la violencia. Una vez que ese monopolio se ve amenazado (tanto externa o internamente, o ambas cosas), entonces el estado empieza a tener problemas.

La autoridad del estado procede de una de estas tres fuentes: la tradición, la burocracia o el carisma. Como la tradición ya no formaba parte del mundo moderno y la burocracia era demasiado

escasa, Weber volvió la mirada al carisma, un concepto mediante el cual quería designar una cierta cualidad del liderazgo político: la capacidad para obtener autoridad mediante la «santidad», el heroísmo o el carácter ejemplar. El carisma era una cualidad que definía el papel distintivo de un líder frente a un «servidor civil». El político debe estar dispuesto a «adoptar una postura, a ser apasionado», mientras que el servidor civil debe «ejecutar concienzudamente las órdenes de las autoridades superiores, exactamente como si la orden estuviera en consonancia con sus propias convicciones». La cuestión era cómo se podía ejercer mejor el poder: «¿Qué tipo de persona debe ser aquella a la que se le permite poner sus manos en el timón de la historia?».

Se trataba de elegir a individuos con una ética basada en las convicciones (objetivos definitivos y máximos) y o elegir a individuos con una ética basada en la responsabilidad, entre actuar de acuerdo con los principios básicos —incluso aunque estos pudieran ir en detrimento de la causa— y actuar de acuerdo con los resultados deseados. La conferencia puso en solfa a aquellos que se negaban a este compromiso con los principios, a «los intelectuales que participan en ese carnaval que nosotros adornamos con el orgulloso título de “revolución”», por su romanticismo vacío, «desprovisto de todo sentimiento de responsabilidad objetiva». Negarse a pensar en las consecuencias era conceder demasiadas ventajas al mal. Se burló de los revolucionarios cuyas acciones fortalecían a las fuerzas reaccionarias y opresoras, y sin embargo culpaban a otros. Los motivos *puros* no eran suficientes si conducían a malas consecuencias.

Los que en aquel momento en Alemania pretendían «implantar una *justicia absoluta* en el mundo por la fuerza» —una buena parte de los cuales presumiblemente se encontraban entre los estudiantes de su auditorio— debieron de pensar en lo que aquello significaba. ¿Podían estar seguros de que sus seguidores compartían el mismo

plan? ¿O acaso toda aquella historia de revoluciones no trataba más que de emociones como el odio, la venganza, el resentimiento, «y la necesidad de una santurronería pseudoética», o incluso solo de un deseo de «aventura, victoria, botín, poder y rapiña»? ¿Se sentirían sus seguidores suficientemente recompensados y motivados? ¿Se estarían contradiciendo así los motivos originales y los objetivos de los líderes? Y, por lo tanto, ¿aquella «revolución emocional» no estaría dando paso —quizá demasiado pronto— a una «rutina tradicionalista de la vida cotidiana»? Si los revolucionarios realmente pensaban que el problema era la estupidez y la vileza del mundo, ¿cómo pensaban erradicarlas? Weber cuestionó el pacifismo del Sermón de la Montaña. El político, insistía, debe adoptar el punto de vista contrario, porque sin resistencia sería «responsable de que el mal saliera ganando».

De modo que Weber estaba planteando una ética de la responsabilidad, que reconocía desde el principio las deficiencias de los otros y evaluaba las acciones en términos de «probables consecuencias». Sin embargo, también estaba preocupado por la política concentrada únicamente en los efectos inmediatos sin una causa subyacente que le confiriera significado. Su ideal era una política en la que la ética de los objetivos últimos y la responsabilidad se reunieran en un «hombre verdadero: un hombre que pudiera recibir “la llamada de la política”». Estaba buscando una figura carismática, un héroe y un líder al mismo tiempo, «que no se derrumbe cuando comprenda que el mundo, desde su punto de vista, es demasiado estúpido o demasiado vil para lo que él quiere ofrecer». No era muy optimista: «No tenemos delante una pradera primaveral llena de flores, sino más bien una noche polar de oscuridad gélida y dolor, y poco importa qué grupo parezca que triunfa en estos momentos». Proponía una política basada «tanto en la pasión como en la previsión», pues «el hombre jamás habría

conseguido lo posible si no hubiera buscado de vez en cuando lo imposible». [14]

La desconfianza de Weber en las acciones basadas en la «pureza de los motivos» más que en la comprensión de las consecuencias mostraba también su confianza en la capacidad de la investigación científica para evaluar las consecuencias. La acción social siempre podría quedar un poco en el ámbito lo azaroso, pero las pérdidas y los fracasos podían reducirse formulando una hipótesis razonable sobre lo que podría esperarse de distintas vías alternativas de acción. Sin confiar en las ciencias sociales, ¿cómo iba uno a proponer una acción si no se comparaba otra?

Tolstói

Si Weber tenía en mente una figura carismática como representante de la «ética de los objetivos últimos», esa era la del conde Lev Tolstói. El escritor también había hecho hincapié en todos los temas que le preocupaban relacionados con la ciencia, la burocracia y la modernidad, pero desde una perspectiva completamente diferente. En un momento dado, Weber incluso pensó en escribir un libro sobre Tolstói, al que consideraba el gran idealista de su tiempo. Weber decía que Tolstói al menos era coherente, «como poco», al oponerse tanto a la guerra como a la revolución, pero eso lo hacía irreconciliable no solo con la guerra sino con el mundo y los «progresos» de la cultura. [15] El interés por Tolstói se hace evidente cuando Weber se ocupa de las opiniones antirracionalistas y anticientifistas de Tolstói en la conferencia «La ciencia como vocación». En «La política como vocación», Weber seleccionó uno de los textos favoritos de Tolstói, el Sermón de la Montaña, cuando quiso burlarse de la ética del amor que proponía «No toméis represalias contra el malvado».

Tal era el credo de Tolstói. Después de una serie de crisis espirituales, acabó rechazando la pompa y los privilegios de la Iglesia ortodoxa y elaboró su propia y particular forma de cristianismo. El Sermón de la Montaña y el principio de poner la otra mejilla estaba en el centro de su visión cristiana del mundo. Esta idea le permitió establecer una serie de normas que giraban en torno al hecho de vivir en paz, no odiar a nadie, no enfrentarse al mal, renunciar a la violencia en todas las circunstancias, y evitar la codicia y las blasfemias. Bastaría con que esas pequeñas reglas fueran adoptadas universalmente: entonces ya no habría más guerras ni más ejércitos, ni siquiera policías ni tribunales. Cuestionó el poder eclesiástico establecido, así como el poder civil, pero también estaba contra la revolución violenta, que para él era un acto inmoral e inútil. Rechazaba lo urbano en favor de lo rural, y la creación de la riqueza en favor de la comunión con la naturaleza.

Ya hemos visto el papel «antiestratégico» de Tolstói en capítulos anteriores. Las fuentes para rechazar la guerra, la revolución y la vida social son las mismas. Era profundamente escéptico con respecto a la facilidad con la que ciertas causas concretas podían ligarse a efectos específicos y, por tanto, desdeñaba a todos aquellos que decían ser expertos en este tema. Despreciaba a la mayoría, apunta Berlin: «Expertos, profesionales, hombres que reivindican una autoridad especial sobre otros hombres». En *Guerra y paz* ya se había burlado de la presunción de aquellos que aseguraban que la voluntad de un gran general, formulada mediante órdenes expedidas hacia abajo en la cadena de mando, podían afectar a un enorme número de hombres y, de este modo, cambiar la historia. Los generales (y los intelectuales revolucionarios) podían jurar que estaban ciñéndose a una estrategia científica, pero estaban muy engañados, porque se habían apartado de la gente común, y no comprendían a esa gente común de la que dependían sus planes. El cambio, para bien o para mal, era el resultado de incontables

decisiones de miles de individuos atrapados en los acontecimientos históricos. Por desgracia, la gente común era ignorante y desinformada, conectada tal vez mediante sus sentimientos y valores vulgares, pero incapaz de dar sentido a su lucha o a unirse para crear un nuevo mundo.

Puede que Tolstói se ciñera al pensamiento ilustrado cuando trataba de explicar su búsqueda de la verdad y su firme creencia de que esta podría encontrarse si uno se esforzaba adecuadamente, pero también era un pensador anti-ilustrado en muchos otros aspectos clave, por ejemplo, cuando se horrorizaba ante la modernización o ante lo que consideraba una confianza exagerada en la ciencia, promovida por reformas políticas que perdían de vista lo que él entendía como los fundamentos de la buena vida. No podía coincidir «con los movimientos públicos de su época, ni de ninguna otra. El único grupo al que pertenece es el de los interpeladores subversivos a quien no se les ha dado, ni probablemente se les dará, respuesta alguna».[16] Gallie apuntó, con cierta exageración, que la «acción organizada» no era el fuerte de Tolstói, y que era «desesperadamente débil en las cuestiones prácticas».[17] Incluso su propia familia estaba lejos de estar convencida con respecto a la ascética forma de vida que finalmente eligió.[18] Lo que ofrecía, y en su caso esto no era nada trivial, era la fuerza del ejemplo y muchos libros y artículos.

Su pacifismo inflexible, su desafío al zarismo y la revelación de los sufrimientos de los pobres aseguraban que sus mensajes centrales se recibían alto y claro, y su efectividad como propagandista de sus propios puntos de vista se vio realzada no solo por su modo de vida, sino también por sus habilidades literarias. Sus textos polémicos incluían vivas de descripciones de la lucha por la existencia en los barrios marginales de las ciudades, las crueldades habituales de la vida militar y la capacidad de la aristocracia para el autoengaño. Sus análisis de los males del militarismo y del

patriotismo miope estaban adornados con un ingenio sardónico y a veces con visiones proféticas. Describió la fiebre futura por la guerra, cuando los curas «hicieran sermones en favor de la muerte» y los editores de los periódicos «se pusieran manos a la obra para excitar el odio y el asesinato», y describió cómo miles de «paisanos sencillos y amables» serían «arrancados de sus pacíficos trabajos» y arrastrados a la guerra, hasta que esos pobrecillos «sin saber por qué, asesinaran a otros miles a quienes no habían visto jamás y que no les habían hecho nada malo».[19] En este sentido, la guerra para Tolstói era una versión extrema de un mal mucho más general, de las divisiones antinaturales de la humanidad, que la guerra reflejaba y agravaba. Y para explicar cómo los hombres podían permitir que les ocurriera esto, planteaba su propia versión de la falsa concienciación: los hombres habían sido «hipnotizados» no solo por sus gobiernos, sino —y esto era lo más trágico de todo— por sus semejantes. Solo desvelando el mito del patriotismo se podría romper el hechizo. En el núcleo de su visión antiestratégica estaba la creencia de que las divisiones en el seno de la sociedad humana eran antinaturales, y por eso, si se restañaban las heridas, ya no habría ninguna necesidad de lucha ni conflictos.

En 1882, Tolstói participó en el censo de Moscú. Escribió un artículo aquel año, preguntándose «¿Qué vamos a hacer?», una pregunta que los rusos parecían estar haciéndose continuamente en aquella época.[20] Moscú había experimentado un período de rápido crecimiento, favorecido por la inmigración campesina hacia las ciudades, con todos los problemas asociados a la superpoblación, la pobreza, el crimen, la enfermedad y la explotación. El censo, explicaba Tolstói, era una «investigación sociológica». Añadía que, de un modo insólito en una disciplina científica, el objeto de la sociología era «la felicidad del pueblo».[21] Desgraciadamente, a pesar de este objetivo, cualesquiera que fueran las «leyes» derivadas de la información recabada, y cualesquiera que fueran los

beneficios a largo plazo que pudieran seguirse de la elucidación de esas leyes, poco se podría hacer para provecho inmediato y de la pobre gente cuyas vidas se estaban registrando. Una descripción conmovedora del deplorable estado de las cosas podía ser un primer paso esencial para mover a la acción: «Todas las heridas de la sociedad, las heridas de la pobreza, del vicio, de la ignorancia, todas quedarán al descubierto». Pero no fue suficiente. Cuando uno se encuentra a alguien hambriento y harapiento, insistía Tolstói, era el momento «de socorrerlo, y no de andar haciendo investigaciones». En vez de objetividad científica o andar yendo de un caso triste a otro sin detenerse, Tolstói propuso establecer «relaciones» con los pobres y los necesitados.

El verdadero objetivo debería ser romper «los muros que los hombres han levantado entre ellos».[\[22\]](#) Esto significaba rechazar la caridad, que no servía más que para calmar la mala conciencia de los poderosos, al tiempo que reforzaba las diferencias. Todo debería contribuir a restañar las heridas de la sociedad. Su llamada era a la comunidad y a la fraternidad, que exigía que todas las personas con las mismas ideas se esforzaran en salvar a los pobres y los oprimidos. Los beneficios de estas acciones serían materiales y también espirituales. Si esta tarea no se llevaba a cabo, la alternativa era la guerra de clases. «Pero no tiene que ocurrir, y no debería ocurrir, porque eso es contrario a nuestra razón y a nuestro corazón, y no puede ser si tenemos la más mínima conciencia».

Desafortunadamente, como no tardaría en averiguar, pocos le siguieron. Además, cuanto más estudiaba el inframundo de la ciudad, más se daba cuenta de que los desposeídos eran tan corruptos como los poderosos. El tema no era solo la magnitud del problema, sino el tipo de sociedad que se estaba conformando en Moscú. Aún podía encontrar alguna dignidad entre los pobres, pero cuando se trataba de borrachos y prostitutas, ni Tolstói podía comprenderlos a ellos ni ellos a él. Era una cultura extraña, cerrada

a sus ideas, que sobrevivía de un modo que Tolstói encontraba desagradable. Cuanto más exploraba la vida de la ciudad, más se daba cuenta de que sus esperanzas previas resultaban ingenuas. Al final, una noche, dejó sus indagaciones. Se sintió idiota e inútil, como un médico que ha descubierto la dolencia de un hombre enfermo pero debe reconocer que «su medicina no sirve de nada». Dejó de tomar notas. «Ya no hago preguntas, porque sé que no voy a sacar nada de todo esto».[23] La respuesta a «¿Qué vamos a hacer?» era, al parecer, «Nada».

Aunque culpaba a los miembros de su clase y sus excesos de las divisiones sociales, ahora veía la vida urbana como el verdadero problema. Las ciudades eran lugares viciosos y corruptos, y su reforma era imposible. La causa era incluso más profunda: el error residía en el camino que había emprendido la humanidad al perseguir el desarrollo económico. El dinero se había inmiscuido y había corrompido las verdaderas relaciones humanas. Estas podían restablecerse en un lugar donde el dinero fuera irrelevante y la gente no necesitara distanciarse de los demás y de la belleza de la naturaleza. Él mismo se puso como ejemplo, regresando a su finca en Yasnaya Polyana, donde pretendió crear su propia utopía rural, con apenas una indumentaria, sin dinero, y «realizándose» a través del trabajo manual. Con este completo apartamiento de la modernidad, Tolstói insistía en que estaba viviendo la única vida que se podía acomodar a su fe. Su postura era pasiva y no cooperativa, y no había ninguna acción directa, porque eso habría implicado tanto un grado de organización como una presunción de mediación humana.

«Los anarquistas tienen razón en todo», escribió en 1890, «en la negación del orden existente, y en la afirmación de que, sin la Autoridad, no habría una violencia peor que la que ejerce la Autoridad en la actualidad». Su único fallo, añadía, era pensar que eso podría conseguirse mediante una revolución. Eso solo se

conseguiría cuando hubiera «más y más gente que no necesitara la protección del poder del gobierno. (...) Sería una revolución permanente: una revolución moral, la regeneración del hombre interior».[24]

Jane Addams

En mayo de 1896, Tolstói recibió una visita en Yasnaya Polyana: era la señorita Jane Addams, de Chicago. Era hija de un acaudalado granjero de Illinois y tenía entonces unos treinta y cinco años; estaba a punto de convertirse en una de las mujeres más admiradas e influyentes de América. Su fama se debía al establecimiento de la renombrada urbanización Hull House Settlement, fundada en Chicago en 1889. Esta urbanización se recreó basándose en el Toynbee Settlement del East End londinense, que la propia Addams había visitado unos pocos años antes. El concepto subyacente era que los cultos y los privilegiados deberían vivir entre los pobres y los menesterosos para beneficio de ambos. En Hull House, que en su momento de mayor esplendor llegó a tener trece edificios, los pobres podían encontrar refugio, baños y aseos, y un patio de recreo. Además de favorecer el aprendizaje y la posibilidad de disfrutar de la alta cultura y el arte, la literatura y la música, había conferenciantes invitados y numerosos debates, investigaciones y campañas informativas.

Addams había leído la mayoría de los libros de Tolstói. Decía que el «Qué vamos a hacer», que se publicó en Estados Unidos en 1887, era la fuente de su ideología, según la cual «solo aquel que comparte literalmente su propio techo y comida con los pobres puede reivindicar haberlos servido».[25] La influencia era evidente, hasta el punto de que se retrató al gran hombre ruso en un mural del comedor de Hull House. En tanto que pacifista convencida y

cristiana con dudas sobre la religión jerarquizada, también abrazó explícitamente el compromiso de Tolstói de «no tomar represalias contra el malvado». Se declaraba «filosóficamente convencida de la futilidad de la oposición activa, y creía que la agresión y el mal solo pueden vencerse con el bien, y no vale la pena oponerse a ello». La pobreza, la enfermedad y la explotación eran un reto para la sociedad en su conjunto y el reto debería solucionarse mediante fórmulas de reconciliación, antes de que condujeran a conflictos que pudieran desgarrar la propia sociedad. Describía el Evangelio como «un símbolo expansivo de fraternidad, un vínculo de paz, un bendito lugar donde la unidad del espíritu podía reivindicar el derecho a superar todas las diferencias».[26]

Sin embargo, su encuentro con Tolstói fue decepcionante. El escritor prestó poca atención a su descripción de Hull House, al tiempo que «miraba con desconfianza las mangas de mi vestido de viaje». La cantidad de tela que tenían sus mangas, dijo Tolstói, era suficiente para vestir a un montón de niñas. ¿No era eso «un muro que separaba a la gente»? Y cuando supo que tenía una granja en Illinois, ¿no se podía considerar una de aquellas «señoras rentistas»? Sugirió que Jane Addams sería más útil «poniéndose a cultivar sus tierras» que añadiendo al mundo otra ciudad superpoblada. Las acusaciones eran injustas, pero aquello afectó a Jane hasta el punto que, cuando regresó a Chicago, decidió pasar dos horas diarias en la lechería. Lo intentó, pero fracasó. No era la mejor manera de aprovechar su tiempo.[27] Esta pequeña anécdota revela por qué no podía ser una verdadera seguidora de Tolstói.

A Tolstói le parecía que la división del trabajo era un crimen contra la naturaleza; Addams aceptaba que eso era inevitable. Todo su proyecto en conjunto trataba de conseguir que la gente aceptara la lógica de la interdependencia. Mientras que Tolstói se rindió al considerar que la ciudad dividía a la humanidad, Addams creía que la ciudad podía y debía dar trabajo a todos sus habitantes. El punto

fundamental que los principios de Addams, y de otros progresistas, compartían con Tolstói era la creencia de que las divisiones sociales eran antinaturales y podían y debían superarse. Pero mientras Tolstói creía en un mundo en el que los hombres, la tierra y el espíritu se fundían en una unidad, Addams pretendía crear un mundo sin luchas, en una de las ciudades menos favorecidas del mundo: Chicago.

Chicago era entonces la quinta ciudad más grande del mundo, después de Londres, Nueva York, París y Berlín. Había crecido y se había formado mucho más recientemente que las otras cuatro. Los efectos combinados de los ferrocarriles, la situación de la ciudad como centro comercial y de negocios del Medio Oeste, y la inmigración masiva había dado como consecuencia un aumento espectacular de la población: de 500.000 habitantes en 1880 a más de un millón solo una década después, y se había vuelto a doblar, hasta los dos millones, en 1910. Alrededor del 60 por ciento de la población había nacido en el extranjero y, salvo el 20 por ciento, constituían un contingente inmigrante. Alemanes, polacos, rusos, italianos e irlandeses formaban comunidades separadas, distintas y poco abiertas, a menudo manteniendo relaciones difíciles con las otras. Después de que el gran incendio de 1871 destruyera la mayor parte de los viejos edificios de madera, la ciudad fue prácticamente reconstruida en piedra y acero.[\[28\]](#) Chicago inventó el rascacielos. El dinero fluía en las artes, en los parques, y en un nuevo tipo de universidad, pagada por John D. Rockefeller. La vida en la ciudad era dura y las condiciones de vida, terribles. El periodista radical Lincoln Steffens decía en 1904 que era «la primera ciudad en violencia», y añadía que estaba «anegada en suciedad; escandalosa, sin ley, desagradable, apestosa, nueva; una aldea paleta desmesurada, la más abarrotada de todas las ciudades. Desde el punto de vista criminal, la más abierta; desde el punto de vista comercial, la más descarada; y desde el punto de vista social, irracional y salvaje».[\[29\]](#)

Para su novela *La jungla*, Upton Sinclair visitó los mataderos de incógnito, con el fin de exponer las espantosas condiciones de vida de los trabajadores inmigrantes en la industria cárnica.

Max Weber visitó Chicago en el otoño de 1904, cuando se dirigía a un importante congreso científico en St Louis. Describió la ciudad, utilizando una llamativa metáfora, diciendo que era como «un ser humano despellejado y cuyos intestinos se veían funcionando».[30] Visitó los mataderos, observó los procesos automatizados donde un «confiado bovino» entraba en el desholladero, se le golpeaba con un martillo y caía derrumbado, lo enganchaba una abrazadera mecánica, lo levantaba en vilo y comenzaba un recorrido en el que los trabajadores «lo destripaban y lo deshollaban». Weber apuntó que se podía perfectamente seguir «el viaje de un cerdo desde las pocilgas hasta que se convertía en salchichas y lo metían en latas». En el momento de su visita, el Sindicato Obrero de Carniceros y Cortadores de Carne Picada estaba resentido tras una huelga fallida que había intentado conseguir la sindicación de todos los mataderos. Weber, seguramente con cierta exageración, describió las consecuencias: «Montones de italianos y negros ejerciendo de esquirols; enfrentamientos diarios con decenas de muertos por ambas partes; un tranvía volcado y diez o doce mujeres aplastadas porque un esquirol se había metido allí; amenaza de dinamitar el Tren Elevado, y uno de sus vagones descarrilado y arrojado al río».[31] También visitó el Hull House Settlemente, acerca del cual su esposa Marianne escribió en términos muy elogiosos: «Hay una enfermería de día, alojamiento para treinta obreras, campos de deporte para los más jóvenes, una gran sala de conciertos con escenario, una cocina estudio, una guardería, salas para todo tipo de aprendizajes relacionados con la labor y las tareas manuales, etcétera. En invierno, 15.000 personas de ambos sexos pasaron por allí y recibieron instrucción, inspiración, consejo y pudieron disfrutar de la vida».[32]

Addams se había involucrado, ella misma y la Hull House, en el torbellino de escaramuzas urbanas: ese fue el resultado del persistente debate sobre la raza y el tratamiento de los negros, el declive agrario y el resurgir urbano, las tensiones interétnicas, los constantes enfrentamientos entre el capital y el trabajo. Se unió al progresismo (Progressivism), el proyecto liberal más importante de Estados Unidos en ese momento. Los progresistas entendían los problemas sociales de su tiempo como el desafío principal para el gobierno y temían que, si no se procedía a una acción urgente, surgirían fracturas que sería imposible restañar. El gobierno debería comportarse como una fuerza unificada, por encima de intereses particulares o sectoriales, y actuar para favorecer a la sociedad en su conjunto. En esto, Addams era una demócrata optimista, convencida de la capacidad de la gente común para desempeñar papeles constructivos en los asuntos públicos, con sus propias ideas sobre cómo fomentar el orden y la decencia en sus propias vidas. Addams confrontaba esta teoría con lo que consideraba una visión ingenua, la que se atribuía a los fabianos ingleses, «de que en la Iglesia o el Estado puede haber un organismo de personas con autoridad que puede ordenar el mundo y capaces de descubrir de inmediato lo que no funciona correctamente».[33] Al permitir que el arte y las grandes ideas fueran accesibles a la gente común, Addams creía que los más desfavorecidos serían capaces de avanzar, prosperar y tomar decisiones adecuadas en sus vidas.

Addams era una formidable crítica social y política, y se ensañó con el gobierno local, incapaz de limpiar las calles, educar a los niños, regular el trabajo. Era feminista, creía en la igualdad racial y respaldaba a los sindicatos. Sin embargo, su convicción más profunda era que ningún conflicto debía llegar hasta el punto de la violencia y que siempre se podían encontrar vías de reconciliación en lo aparentemente irreconciliable. Aunque se asoció en ocasiones con los socialistas, rechazaba el determinismo económico, la

concienciación de clase y los preparativos para una confrontación violenta. Y aunque apoyaba a los sindicatos, esperaba que hicieran algún esfuerzo más para dialogar y comprender a aquellos que consideraban sus enemigos. Hull House, decía, «se había fundado humildemente sobre la teoría de que la dependencia de clases es una verdad recíproca».[34] Comprendía por qué la gente se veía abocada a actuar de modos extremos, pero no podía aprobarlo. Estaba a un tiempo asombrada y admirada por una ciudad aparentemente fuera de control, incapaz de conseguir un modo de vida decente para sus habitantes, y desesperada por encontrar una alternativa a la lucha de clases como fuente de cambio. De algún modo, Addams pretendía que todos los sectores sociales de la comunidad, capitalistas y obreros, conservadores y agitadores, se pudieran reunir bajo un mismo techo. Entonces verían, más allá de sus diferencias, que esos aturridos inmigrantes, luchando diariamente con la gente sin escrúpulos y los explotadores, estaban configurando «un mejor tipo de americano».[35]

Su filosofía se plasmó en un ensayo surgido tras una amarga disputa acaecida en Chicago con la compañía Pullman. Los orígenes de esta disputa no residían únicamente en las prácticas comerciales agresivas, sino en el paternalismo de Pullman al proporcionar a sus obreros un pueblo propio para ellos. La recesión obligó a hacer recortes en los salarios de los obreros, pero no en los alquileres de sus casas. La reacción de los obreros fue dura, y aquello propició una lucha que duró meses, además de una considerable violencia (trece muertos) y la aplicación de la ley marcial. En su artículo, Addams asemejaba el conflicto al del rey Lear y su hija Cordelia, un conflicto en el que ambos salieron perdiendo por su incapacidad para considerar la situación y la postura del otro.[36] «Estamos todos prácticamente de acuerdo en que la tensión social de nuestra época tiene como objetivo la emancipación de los asalariados», dijo; y añadió:

Pero igual que Cordelia fue incapaz de incluir a su padre en el proceso de su salvación y de un modo egoísta se ocupó de sí misma únicamente, así los trabajadores en el amanecer de la nueva época tienden a reclamarla solo para sí mismos, alejando de sus pensamientos las viejas relaciones; y del mismo modo que se desarrolló la conciencia de Cordelia en su nueva vida y luego regresó para respaldar a su padre (que es cuando muere, arrastrada por la crueldad y la cólera, que para entonces se habían convertido en algo muy real y trágico), así la emancipación de la gente trabajadora tendrá que incluir también al patrón desde el principio, o se encontrará después con numerosos fracasos, crueldades y reacciones.

[37]

Addams reconocía la existencia de conflictos, reconocía que no eran totalmente artificiales, y aceptaba que los grupos pudieran molestar, frustrar o irritarse mutuamente. Pero también creía que debería ser posible impedir que tales conflictos llegaran a descender hasta los límites de la violencia. El problema, tal y como Elshain observó, era que Addams estaba convencida de la factibilidad del «escenario óptimo del futuro cosmopolita» en el que se minimizaba la lucha y la agresividad de los distintos grupos étnicos. Su propia capacidad para navegar por la compleja política étnica de Chicago e identificar los intereses compartidos convirtió esa idea en su misión central. Vio suficientes ejemplos de gente que ponía a un lado sus prejuicios y sus antagonismos tradicionales (como resultado de las exigencias de la lucha diaria por la supervivencia) para ser optimista respecto de lo que podría conseguirse en cualquier conflicto, incluso entre estados. Si se le daba la oportunidad de expresarse, la intrínseca bondad de la gente podría superar cualquier diferencia e incluso hacer que la guerra fuera irrelevante. Al presentarse como «la portavoz de todas las mujeres del mundo que aman la paz», Addams arriesgó su enorme popularidad al oponerse a la entrada de Estados Unidos en la guerra en 1917. Después de la guerra, dedicó todas sus energías a promover la paz, hasta el punto de ganar el Premio Nobel en 1931. Asumía que «las reconciliaciones resultantes

de los imperativos de la vida urbana podían reproducirse a nivel internacional», y estaba plenamente convencida de que «cualquier preocupación por la defensa y la seguridad era equivalente a aceptar el militarismo y el autoritarismo».[38]

John Dewey

Addams compartía con Tolstói los recelos con respecto a las investigaciones académicas objetivas que no tenían muy en cuenta a los sujetos. Sin embargo, y sobre todo gracias a la influencia de Florence Kelley, que se había doctorado en Zúrich y que conocía bien a Engels, el complejo de Hull House se convirtió en el centro de una serie de estudios sobre áreas residenciales, proporcionando una interesante descripción de la vida urbana al doblar el siglo. Reflejaba un cierto optimismo progresista según el cual si se podían conocer los hechos objetivos respecto de unas determinadas condiciones sociales, entonces se podrían tomar medidas dirigidas a modificarlas. [39]

En la universidad de Chicago la idea de que la investigación social y la acción deberían ir de la mano se tomó casi como un axioma. Albion Small fue el fundador del departamento de sociología de la universidad, el primero en Estados Unidos, y hasta el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, Chicago fue la «capital» americana de dicha disciplina.[40] Small era un pastor religioso que no creía que hubiera ninguna incompatibilidad entre su cristianismo y la investigación social, y promovió la sociología para trazar un mapa entre las fuerzas de la reacción y la revolución. Entendía la sociología como una herramienta para el cambio democrático: «El convencionalismo es la tesis, el socialismo es la antítesis, y la sociología es la síntesis».[41] En un artículo eficazmente titulado «Erudición y agitación social», hizo una apasionada defensa del

credo progresista. Los profesores americanos, escribió, «deberían avanzar del conocimiento de los hechos al conocimiento de las fuerzas, si quieren conocer mejor la vida personal y social». No tenía ninguna simpatía o confianza en ninguna concepción de la sociología «que se quede contenta con las abstracciones, o que no tenga siempre en mente la relación de todas sus investigaciones con los intereses vitales de la gente». Para semejantes objetivos, Chicago proporcionaba un campo de estudio excepcional. Era un «enorme laboratorio sociológico».[42]

Esta vertiente experimental llamó la atención de John Dewey, que entró en la Universidad de Chicago en 1894, con una firme reputación en psicología y filosofía. Por aquella época estaba evolucionando hacia posturas políticas e intelectuales más radicales, animado por su esposa Alice. La universidad misma no era un lugar muy agradable para los radicales. Algunos hombres habían sido despedidos por dar demasiado apoyo público a los trabajadores. Pero Dewey también veía Chicago como un lugar «atestado de problemas que está pidiendo que alguien los resuelva». Encontró una salida en Hull House, donde se hizo amigo de Addams y daba conferencias habitualmente. Su llegada coincidió con la huelga de Pullman. Aunque al principio estuvo del lado de los sindicatos, Addams lo convenció de la necesidad de promover la conciliación más que la lucha. Este punto de vista se vio reforzado por los costes del fracaso sindical. La vertiente liberal de Dewey reflejaba un evidente interés por la salud del organismo social, que podía dañarse por culpa de las divisiones innecesarias, más que por las preocupaciones clásicas del liberalismo con respecto a los derechos individuales. También tenía la firme convicción de que todo ello se podía conseguir mediante la democracia, y esto fue lo que más adelante reivindicó como una constante a lo largo de toda su vida. [43] Compartía con Addams esta forma particular de optimismo democrático, que se reflejaba en una filosofía didáctica centrada en

generar las condiciones en las que todo el mundo pudiera «realizarse», aprendiendo a pensar sobre uno mismo como parte de una sociedad, que a su vez, promovería el acuerdo y las adecuadas condiciones de vida. Su opinión era que todos aquellos que se vieran afectados por las decisiones de las instituciones, desde las escuelas a los lugares de trabajo, deberían tener su papel en la toma de decisiones. Dewey abogaba por la democracia participativa, una fuente tanto de un mejor gobierno como de una experiencia civilizadora y de prosperidad. Al contrario que Addams, no era pacifista y apoyó la entrada de América en la Primera Guerra Mundial, aunque adoptó posturas fervientemente antibelicistas posteriormente.^[44]

Lo que Dewey buscaba en la filosofía no era un «instrumento para trabajar con los problemas de los filósofos», sino «un método, culto, elaborado por filósofos, para trabajar con los problemas de los hombres».^[45] Eso era tanto como ofrecer un desafío al conservadurismo y una alternativa a la revolución. Los radicales y los conservadores necesitaban unirse. Los radicales proporcionarían «una visión de futuro y su voluntad de actuar», pero «sin la sabiduría de la experiencia del pasado», sus actos «carecerían de sentido y de organización», y se regirían únicamente por «el azar y la confusa excitación del momento».

Este plan propició un papel especial para el reformista social. Como «psicólogo, trabajador social y educador», este tipo de profesional tendría que «intepretar y compender a las partes enfrentadas y procurar que se hicieran comprender mutuamente, promoviendo la reconciliación entre antagonistas sociales y completando las personalidades incompletas de los individuos implicados».^[46] Una visión semejante, como un todo orgánico, ponía en cuestión el *laissez-faire* de la economía, basada en la suposición de que todo se rige por decisiones individuales. El perezoso darwiniano que hablaba de la supervivencia de los que

mejor se adaptaran, lo cual, tomado demasiado al pie de la letra, era una buena receta para la violencia, tendría que ser sustituido por las necesidades e imperativos de la solidaridad social. Si había un proceso evolutivo que verdaderamente estuviera operativo, este era la aceptación gradual de que el camino racional hacia el futuro se basaría en la cooperación y la reciprocidad, más que en las ganancias individuales.[\[47\]](#) Se trataba de una filosofía para un no-estratega, cuyo objetivo era superar los conflictos más que utilizarlos para obtener el mayor beneficio posible. Sin embargo, también adoptó el pragmatismo, que como filosofía acabó asociándose con la estrategia.

Los orígenes de la palabra «pragmatismo» se remontan al latín *pragmaticus*, una voz vinculada en los tiempos romanos a la persona activa y ocupada en los negocios. Durante algún tiempo tuvo ciertas connotaciones negativas, como el exceso de actividad, en el sentido de entrometerse o interferir en asuntos ajenos. Sin embargo, ya el siglo XIX el pragmatismo tenía algunos valores más positivos. Remitía la actitud de tratar los acontecimientos sistemáticamente y de un modo práctico, con una mentalidad realista y basado en datos objetivos, persiguiendo lo posible en vez de lo ideal. Sus orígenes, como discurso filosófico, se remontaban al siglo XVIII y al filósofo alemán Immanuel Kant. Como ejemplo de una situación en la que era necesario actuar frente a la incertidumbre, Kant utilizaba la analogía de un doctor tratando a su paciente y haciendo un diagnóstico sobre la base de los síntomas observados. Como el médico no podía estar seguro de que el tratamiento fuera el más adecuado, su creencia era contingente. Otro médico podía tener una conclusión diferente, y mejor. «Tales creencias contingentes, que sin embargo forman la base para el uso concreto y real de medios destinados a ciertas acciones, las denominó "creencia pragmática"». Esta creencia pragmática describe exactamente el tipo de creencia o de pensamiento que exige la estrategia, un reconocimiento de que

no es más que una suposición (la mejor posible) frente a la incertidumbre, pero suficiente para permitir llevar a cabo una acción.

Charles Pierce pensaba que Kant no estaba describiendo un tipo particular de creencia, sino todas las creencias, porque todo era contingente. Todas las acciones eran apuestas azarosas, porque todo dependía en alguna medida de conjeturas. Una creencia que funcionaba era una apuesta que se ganaba. El psicólogo y filósofo William James, que murió a los sesenta y ocho años en 1910, se considera generalmente el verdadero padre del pragmatismo. Adoptó las opiniones de Pierce y las desarrolló. Definía el método pragmático como «la actitud de mirar más allá de lo inmediato, de los principios, de las "categorías", de las supuestas necesidades; y considerar más bien lo último, los frutos, las consecuencias, los hechos».[48] Para James, las ideas no eran ciertas de principio, sino que se tornaban ciertas conforme al resultado de los acontecimientos. Una idea «se verifica en la actualidad de un acontecimiento, un proceso; el proceso precisamente en el que se verifica». Lo que generalmente se describía como creencias no eran verdades, sino preparativos para la acción. «Las creencias, en resumen, son realmente reglas de actuación; y toda la función del pensamiento no consiste más que en la producción de métodos y costumbres de actuación».[49] Con estos fundamentos, la cuestión no era cómo una creencia describía la realidad, sino si era efectivamente prescriptiva. Como ocurre con los billetes de banco, que tienen valor en tanto en cuanto se aceptan como moneda de cambio, así ocurría con las ideas. Eran ciertas o no dependiendo de si los demás las reconocían como tales o no. Esto se podía considerar como una perspicaz observación sobre el destino de las ideas en el escenario público, aunque tenía peligrosas y complejas implicaciones cuando se trataba de evaluar la fiabilidad de las reivindicaciones de verdad.

El pragmatismo podía ser una prescripción sobre cómo pensar, una forma de razonamiento que alentaba una evaluación adecuada de las consecuencias derivadas de nuestros actos, que podía recomendarse a los estrategas y que contrastaba con los modos de pensamiento que eran rudimentarios e insensibles. Y también podía ser la descripción de cómo pensaba todo el mundo, en el bien entendido de que unos pensadores eran más eficaces que otros. Como respuesta a una creciente conciencia de la condicionalidad del pensamiento, las creencias se convertían en hipótesis operativas y experimentos de acontecimientos posibles. Pero como les ocurre a los científicos físicos, solo se pueden confirmar las hipótesis mediante experimentos, así que toda acción social era un intento de validación de una hipótesis y de sus consecuencias mediante un experimento.

Con estos fundamentos, Dewey se aferró a la idea de una ciencia experimental y progresista. Prefirió utilizar el término «instrumentalismo» en vez del clásico «pragmatismo», aunque su preferencia no cuajó.^[50] El pragmatismo funcionaba, en su mentalidad, como un medio para dar sentido a los orígenes de las creencias y cómo se desarrollaban a través de la experiencia. Al contrario que Weber, Dewey no consideraba que los hechos pudieran existir de modo independiente a los valores. La perspectiva del espectador necesariamente conformaba su visión del mundo. La visión del mundo no cambiaba por las transformaciones en los valores sino por las diferentes formas de compromiso. Dewey confiaba en la hipótesis que decía que pensar y actuar eran parte del mismo proceso, y no solo para desarrollar una teoría educativa con esta base, sino también para aplicarla en lo que llegó a ser conocido, oportunamente, como la Laboratory School de Chicago.

Así pues, los pensamientos no eran tanto revelaciones de la realidad como medios de adaptación a la realidad. La verdad era lo que funcionaba en la práctica. Las visiones de la realidad eran

siempre parciales e incompletas; eran nuestras propias elaboraciones, más que representaciones objetivas. Como los críticos apuntaron, esta línea de pensamiento conduciría al relativismo si se iba demasiado lejos: una serie de ideas era tan buena como cualquier otra si servía como guía para actuar. Pero si «funcionaba» o no dependía de cómo se evaluaran los efectos o las consecuencias. [51] Por esta razón era importante la investigación social, porque si era acumulativa, entonces el riesgo de verse sorprendido por las consecuencias de nuestros actos se reduciría notablemente. Así que cuando se trataba de considerar la pregunta ética clásica de si los fines justifican los medios, Dewey no tenía ninguna duda de que los medios podían justificarse solo por los resultados. Aceptaba la idea de que algunos medios concretos destinados a lograr a un fin deseable podían tener consecuencias... bastante menos deseables. Antes de actuar, por lo tanto, era necesario considerar todo el abanico de posibles consecuencias, las pretendidas y las no deseadas, y, sobre esa base, tomar la decisión. [52] Esto requería una considerable pre-visión. Sin esta pre-visión, el valor del pragmatismo estaba condenado al fracaso.

Dewey unía el proceso intelectual al proceso social. Estaba de acuerdo con Tolstói en que la buena vida era aquella que se desarrollaba como parte de una comunidad. Debido a la facilidad con la que estallaba el conflicto —y aquí difería de Tolstói—, Dewey veía la democracia como un modo de poner en consonancia las necesidades de los individuos consigo mismos y con toda la comunidad, superando aparentes antagonismos e integrando lo privado con lo público. Esto significaba aceptar que los objetivos individuales no podrían cumplirse mientras se estuviera en el proceso de adquisición de los objetivos sociales, y que estos solo podrían lograrse mediante un compromiso activo. El conflicto no era un medio para resolver problemas; era el problema lo que había que resolver.

En 1904, Dewey decidió no acudir al congreso al que Weber había sido invitado y, por tanto, no se encontraron (aunque Dewey sí conoció a James en Harvard). Weber habría sido consciente del trabajo de Dewey por la coincidencia con sus propias ideas, al menos en algunos temas centrales. Seguían caminos parecidos en su apreciación del método científico, su interés en las relaciones entre el pensamiento y la acción, y su modo de hacer hincapié en la necesidad de juzgar las acciones tanto por sus consecuencias como por sus propósitos. Por otro lado, también había cruciales diferencias entre los dos. Mientras que Dewey no se tomaba muy en serio la pretensión de separar los hechos y los valores, Weber insistía en ello. Mientras Dewey consideraba la democracia como un acto inclusivo y participatorio, para Weber el valor de la democracia residía en su capacidad como medio para elegir al líder adecuado de un amplio grupo y asegurar así un cierto grado de responsabilidad.

El pragmatismo prosperó al final como filosofía estratégica. Se empezó a utilizar para referirse a una virtud política concreta, un talento para adaptar los fines y los medios a un entorno cambiante; demostraba flexibilidad, aceptación de un mundo contingente, azaroso, desafiante, con errores, contratiempos políticos y posiciones enfrentadas. Un pragmático podía ser comparado favorablemente con un dogmático, que rechazaba cualquier acuerdo y era inmune a las circunstancias y despreciaba las evidencias. Pero Dewey combinaba su filosofía de estrategia, el pragmatismo, con una visión general an-estratégica, que pretendía negar los conflictos profundos y suplantar la política con reformas basadas en estudios e investigaciones científicas. Menand dice que «en un momento en el que la posibilidad de otra guerra civil no parecía muy remota, una filosofía que advertía contra la idolatría de las ideas era posiblemente la única filosofía sobre la cual podía sustentarse con cierto éxito una política progresista».[53] En este sentido, Dewey proporcionaba un modo de pensamiento que parecía al mismo

tiempo provocador y alentador. Pero no había ninguna razón intrínseca por la que eso debiera ser así. La consideración de las consecuencias dependía de la posibilidad de que fueran averiguadas, al menos con la suficiente aproximación como para que pudieran ser útiles. Esto podía permitir una mejor elección, pero dicha elección podía ser aún entre dos males.

En 1936, Robert Merton, un sociólogo americano con profundas influencias de Weber, escribió «Las inesperadas consecuencias de una determinada acción social».[54] El argumento habitual que normalmente se ofrecía para explicar por qué no todas las consecuencias se podían anticipar, apuntaba Merton, era la ignorancia, lo cual conducía a la idea de que un mayor conocimiento de las circunstancias mejoraría sustancialmente la calidad y efectividad de una acción. Pero había límites respecto de lo que el conocimiento podía averiguar y, anticipando un aspecto que utilizarían muchos años después los economistas conductistas, Merton se preguntaba si siempre valdría la pena el tiempo y la energía que se emplearían en adquirir esos conocimientos extra. Otro factor era el error: por ejemplo, a veces se daba por hecho que solo porque una actuación determinada hubiera producido un resultado deseado en una ocasión anterior, eso se repetiría de nuevo, sin prestar atención a las variaciones en las circunstancias. Esto podría reflejar cierto descuido o algo más psicológico: «un decidido rechazo de la realidad o una incapacidad para considerar ciertos elementos del problema».

El siguiente asunto, que Merton llamaba «la imperiosa inmediatez del interés», que era cuando se ponía el énfasis en el corto plazo para evitar pensar y considerar las consecuencias posteriores. Una acción podía ser racional en la pretensión de asegurar un resultado particular, pero «precisamente porque una acción particular no se ejecuta en un vacío social o psicológico, sus efectos se ramifican en otras esferas de valores y de intereses».

Finalmente, Merton señaló el punto central de toda estrategia: «Las predicciones (políticas, sociales, económicas, etcétera) con frecuencia no se sostienen, precisamente porque la predicción se ha convertido en un nuevo elemento de la situación concreta, y por esta razón tiende a cambiar el curso inicial de los acontecimientos». Tomó un ejemplo de las predicciones de Marx. «El discurso socialista en el siglo XIX» condujo a la formación de las organizaciones obreras, que aprovecharon las negociaciones colectivas, «ralentizando de este modo, si no suprimiendo, los desarrollos ulteriores que Marx había pronosticado».

En el corazón de cualquier debate sobre estrategia se encontraba la cuestión de la causa y el efecto. La acción estratégica daba por hecho que los efectos deseados se lograrían tras la elección adecuada de una o varias acciones. En principio, las ciencias sociales deberían haber conseguido que las elecciones estratégicas fueran más sencillas, dado que las relaciones causales se habrían comprendido mucho mejor. Esto generaba sus propios imperativos éticos. Para Weber, la posibilidad de descubrir las probables consecuencias de una acción o una inacción significaba que era una irresponsabilidad no aprovechar las grandes ventajas que podían ofrecer los estudios de ciencias sociales. Para Dewey eso era también una tontería, porque significaba desaprovechar la oportunidad de sacar el máximo provecho a cada acción. Para Tolstói, en cambio, la locura era solo la idea ficticia de que los procesos sociales —en toda su complejidad— podían comprenderse adecuadamente. No podía haber expertos en estas materias. Ninguna mente humana podía captar la totalidad de factores que estaban en juego en los grandes procesos sociales y políticos. No podía haber ninguna estrategia porque no se podía confiar en que ninguna acción particular pudiera significar ninguna diferencia.

En las primeras décadas del siglo XX, negar la posibilidad de la estrategia era abandonar toda esperanza frente a unos asuntos

complejos y urgentes en el ámbito social y político. Sin embargo, desde luego había buenas razones para la precaución. Cuanto más compleja y novedosa fuera la situación, más difícil resultaría relacionar las acciones y las consecuencias. Los resultados no apetecidos podían ser tan significativos como los apetecidos. Incluso cuando se alcanzaban objetivos a corto plazo, los beneficios podían ser superados por las consecuencias adversas a largo plazo. Lo más preocupante de todo eran esas situaciones en las que había un oponente empeñado en refutar las hipótesis de trabajo de uno. Incluso aunque las relaciones de causa y efecto se comprendieran en toda su extensión, podría, sin embargo, no haber suficientes medidas disponibles para generar los efectos deseados. Una cosa era cambiar la política educativa y otra bien distinta alterar el curso del capitalismo o disipar un mito pernicioso al que se aferran las masas. El optimismo que iluminaba las políticas sociales, aderezado con unas ciencias sociales progresistas que pretendían restañar las heridas de la industrialización, apenas sobrevivió al medio siglo siguiente, plagado de calamidades ideológicas, económicas y militares. Los cambios y transformaciones sociales y políticas que se pusieron en marcha en las últimas décadas del siglo apenas estuvieron influenciados por las prescripciones de la corriente principal de las ciencias sociales, pero fueron el resultado del deseo de distintos individuos y grupos de mejorar sus vidas a través de la acción colectiva.

[1] Al mismo tiempo, Mauss también recuerda la preocupación de Durkheim porque el interés de sus estudiantes por el marxismo los estaba alejando del liberalismo, su desconfianza ante «la superficial filosofía de los radicales» y su «reticencia a someterse a la disciplina de partido». El prólogo es de Marcel Mauss, en Emile Durkheim, *Socialism*, Nueva York, Collier Books, 1958.

[2] David Beetham, «Mosca, Pareto, and Weber: A Historical Comparison», en Wolfgang Mommsen y Jurgen Osterhammel, eds., *Max Weber and His Contemporaries*, Londres, Allen & Unwin, 1987; págs. 140-141.

[3] Véase Joachim Radkau, *Max Weber: a Biography*, Cambridge, Polity Press, 2009.

[4] Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization* (traducción), Nueva York, The Free Press, 1947; pág. 337. (Hay abundante bibliografía de Weber en esp., por

ejemplo: *Economía y sociedad*, FCE, México, 2014).

[5] Peter Lassman, «The Rule of Man over Man: Politics, Power and Legitimacy», en Stephen Turner, ed., *The Cambridge Companion to Weber*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000; págs. 84-88.

[6] Sheldon Wolin, «Legitimation, Method, and the Politics of Theory», *Political Theory* 9, núm. 3 (agosto de 1981); pág. 405.

[7] Radkau, *Max Weber*, pág. 487.

[8] *Ibíd.*, pág. 488.

[9] Nicholas Gane, *Max Weber and Postmodern Theory: Rationalisation versus Re-enchantment*, Londres, Palgrave Macmillan, 2002; pág. 60.

[10] Max Weber, «Science as a Vocation», disponible en <http://mail.www.anthropos-lab.net/wp/wp-content/uploads/2011/12/Weber-Science-as-a-Vocation.pdf>.

[11] Radkau, *Max Weber*, 463.

[12] Wolfgang Mommsen, *Max Weber and German Politics, 1890-1920* (traducción), Chicago, University of Chicago Press, 1984; pág. 310.

[13] *Ibíd.*, pág. 296.

[14] Max Weber, «Politics as Vocation», disponible en <http://anthropos-lab.net/wp/wp-content/uploads/2011/12/Weber-Politics-as-a-Vocation.pdf>.

[15] Reinhard Bendix y Guenther Roth, *Scholarship and Partisanship: Essays on Max Weber*, Berkeley, University of California Press, 1971; págs. 28-29.

[16] Isaiah Berlin, «Tolstoy and Enlightenment», en Harlold Bloom, ed., *Leo Tolstoy*, Nueva York, Chelsea Books, 2003; págs. 30-31.

[17] *Philosophers of Peace and War*, véase cap. 8, n. 6; pág. 129.

[18] Rosamund Bartlett, *Tolstoy: A Russian Life*, Londres, Profile Books, 2010; pág. 309.

[19] Leo Tolstoy, *The Kingdom of God and Peace Essays* (The World's Classics), págs. 347-348. Citado por Gallie, *Philosophers of Peace*, pág. 122.

[20] El artículo aparece en la introducción de Lyof N. Tolstoi, *What to Do? Thoughts Evoked by the Census of Moscow* (traducción), Nueva York, Thomas Y. Cromwell, 1887.

[21] *Ibíd.*, pág. 1.

[22] *Ibíd.*, págs. 4-5, 10.

[23] *Ibíd.*, págs. 77-78.

[24] Mikhail A. Bakunin, *Bakunin on Anarch*, Nueva York, Knopf, 1972.

[25] Jane Addams, *Twenty Years at Hull House*, Nueva York, Macmillan, 1910.

[26] *Ibíd.*, pág. 65.

[27] Jan C. Behrends, «Visions of Civility: Lev Tolstoy and Jane Addams on the Urban Condition in *Fin de Siècle* Moscow and Chicago», *European Review of History: Revue Européenne d'Histoire* 18, núm. 3 (junio de 2011); págs. 335-357.

[28] Martin, *The Chicago School of Sociology: Institutionalization, Diversity and the Rise of Sociological Research*, Chicago, University of Chicago Press, 1984; págs. 13-14.

[29] Lincoln Steffens, *The Shame of the Cities*, Nueva York, Peter Smith, 1948; publicado por primera vez en 1904; págs. 41-43.

[30] Lawrence A. Schaff, *Max Weber in America*, Princeton NJ, Princeton University Press, 2001; págs. 41-43.

[31] *Ibíd.*, pág. 45. Schaff sugiere que las descripciones de la violencia están exageradas.

[32] *Ibíd.*, págs. 43-44.

[33] James Weber Linn, *Jane Addams: A Biography*, Chicago, University of Illinois Press, 2000; pág. 196.

[34] Addams, *Twenty Years at Hull House*, págs. 171-172. Su enfoque se encuentra también en Jane Addams, «A Fiction of the Social Settlement», en Louis Menand, ed., *Pragmatism: A Reader*, Nueva York, Vintage Books, 1997; pág. 273-286.

[35] *Ibíd.*, págs. 98-99.

[36] *El rey Lear* era también la obra shakesperiana favorita de Tolstoi. El personaje del rey, tal y como se presenta al final de la obra, era «el equivalente más cercano al santo inocente o santo loco (*yurodivy*) que puede encontrarse en la literatura inglesa; se trata de una peculiar forma de santidad rusa a la que Tolstói aspiraba, y que no se encuentra en ninguna otra cultura religiosa». Bartlett, *Tolstoy*, pág. 332.

[37] Jane Addams, «A Modern Lear». Este discurso de 1896 no se publicó hasta 1912. Está disponible en http://womenshistory.about.com/cs/addamsjane/a/mod_lear_10003b.htm.

[38] Jean Bethke Elshtain, *Jane Addams and the Dream of American Democracy*, Nueva York, Basic Books, 2002; págs. 202, 218-219.

[39] La calidad de las investigaciones desarrolladas en Hull House han obligado a pensar que si no hubiera sido por la preeminencia de la misoginia machista entre los sociólogos de la Universidad de Chicago, Addams y sus colegas habrían sido justamente admirados como importantes figuras en la historia de la sociología americana. Mary Jo Deegan, *Jane Addams and the Men of the Chicago School*, New Brunswick, Transaction Books, 1988.

[40] Don Martindale, «American Sociology Before World War II», *Annual Review of Sociology* 2 (1976); pág. 121; Anthony J. Cortese, «The Rise, Hegemony, and Decline of Chicago School of Sociology, 1892-1945», *The Social Science Journal* (julio de 1995); pág. 235. Fred H. Matthews, *Quest for an American Sociology: Robert E. Park and the Chicago School*, Montreal, McGill Queens University Press, 1977; pág. 10. Martin Bulmer, *The Chicago School of Sociology*.

[41] Small, citado por Lawrence J. Engel, «Saul D. Alinsky and the Chicago School», en *The Journal of Speculative Philosophy* 16, núm. 1 (2002); págs. 50-56. Además de los casos concretos de estudio en su vecindario, la universidad tenía las ventajas añadidas de la generosa donación de John D. Rockefeller, un ambiente de libertad intelectual y la típica falta de elitismo social y discriminación que caracteriza a las universidades de la Ivy League.

[42] Albion Small, «Scholarship and Social Agitation», *American Journal of Sociology* 1 (1895-1896); págs. 581-582, 605.

[43] Robert Westbrook, «The Making of a Democratic Philosopher: The Intellectual Development of John Dewey», en Molly Cochran, ed., *The Cambridge Companion to Dewey*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010

[44] Entre los títulos más importantes están *Democracy and Education*, Nueva York, Macmillan, 1916; *Human Nature and Conduct*, Nueva York, Henry Holt, 1922; *Experience*

and Nature, Nueva York, Norton, 1929; *The Quest for Certainty*, Nueva York, Minton, 1929; y *Logic: The Theory of Inquiry*, Nueva York, Henry Holt, 1938.

[45] Small, «Scholarship and Social Agitation», págs. 362, 237.

[46] Andrew Feffer, *The Chicago Pragmatists and American Progressivism*, Ithaca NY, Cornell University Press, 1993; pág. 168.

[47] *Ibíd.*, 237.

[48] William James, «Pragmatism», en Louis Menand, ed., *Pragmatism*, pág. 98.

[49] Louis Menand, *The Metaphysical Club*, Londres, Harper Collins, 2001; págs. 353-354.

[50] *Ibíd.*, 350.

[51] Dewey acabó «reconciliando peligrosamente sus deseos con los hechos». John Patrick Duggan, *The Promise of Pragmatism: Modernism and the Crisis of Knowledge and Authority*, Chicago, University of Chicago Press, 1994; pág. 48.

[52] Dewey, *Human Nature and Conflict*, pág. 230.

[53] Menand, *The Metaphysical Club*, pág. 374.

[54] Robert K. Merton, «The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action», *American Sociological Review* 1, núm. 6 (diciembre de 1936); págs. 894-904.

22. FÓRMULAS, MITOS Y PROPAGANDA

*Francamente, manipular el pensamiento es como fabricar la obra
maestra de un tejedor.*

GOETHE, *Fausto*

Weber y Dewey representaban distintas vías de la crítica liberal al marxismo, pero había otra crítica aún más conservadora desarrollada por la llamada Escuela Italiana del Neomaquiavelismo. Entre sus miembros, el más notable era el siciliano Gaetano Mosca, que sostuvo una serie de posturas académicas y políticas muy combativas en su país durante toda su vida; otro nombre interesante es el del sociólogo alemán Robert Michels, que pasó la mayor parte de su vida profesional en Italia; y el italiano Vilfredo Pareto, que comenzó su carrera en Italia y luego se trasladó a Ginebra. Las ideas de estos especialistas desarrollaban una especie de corrección a las expectativas de una sociedad progresivamente más igualitaria y democrática, y estaban marcadas menos por consideraciones estratégicas que por un entusiasta sentido de los límites de lo que podía conseguirse con la estrategia. Formaban parte de un movimiento que se alejaba de la economía política y se acercaba a la sociología, al tiempo que las explicaciones se buscaban en los aspectos menos racionales del comportamiento social. Se les describió como los herederos de Maquiavelo,[\[1\]](#) y no solo por la conexión italiana, sino también porque lo cogieron como modelo de una visión antisentimental del estudio de la política, aceptando las

duras realidades de la misma y negándose a dar por cierta y segura la amable retórica de los especialistas.

La propuesta central era que una minoría siempre gobernaría sobre una mayoría. Las cuestiones claves por tanto giraban en torno a los medios mediante los cuales una élite podía conservar su posición y cómo se podía acabar con ella. El trabajo empírico más significativo sobre el impacto de las necesidades organizativas de la democracia lo llevó a cabo Robert Michels, un estudiante de Weber. Como miembro activo del Partido Socialdemócrata alemán, Michels reconoció la importancia de la burocracia del partido a la hora de dar forma a sus objetivos y su estrategia. Aunque en aquella época nadie dudaba de que los partidos capitalistas eran antidemocráticos, por mucho que hablaran de «la voluntad del pueblo», [2] los partidos socialistas mostraban una voluntad más firme con respecto a los principios democráticos, sobre todo gracias a su supuesto igualitarismo. El análisis de Michels se ajustaba perfectamente a las teorías de la burocratización de Weber. Al contrario que su estudiante radical, sin embargo, Weber se contentaba con la pérdida de la estética revolucionaria. Conceptos tales como «el verdadero deseo del pueblo», le explicaba a Michels, «hace mucho tiempo que han dejado de tener ningún significado para mí; son ideas ficticias». [3]

El estudio de Michels sobre el SPD de preguerra demostraba cómo el éxito y el crecimiento electoral había vaciado el partido de militancia comprometida: «La organización misma se ha convertido en la esencia vital del partido». En la medida en que el partido seguía creciendo, los dirigentes se sentían felices, y reacios a poner en riesgo la organización dando pasos audaces que pudieran cuestionar el estado. En realidad, estaban preocupados solo por su propia perpetuación. Michels apuntó: «En vez de ser un medio, la organización se ha convertido en un fin». [4] La organización era exigente y complicada, requería especialistas. Los que sabían cómo

manejar las finanzas, buscaban miembros, generaban literatura y las campañas directas conseguían más conocimiento y controlaban tanto la forma como el contenido de las comunicaciones. En tanto siguieran unidos, las masas relativamente incompetentes no tenían ninguna posibilidad de imponer su voluntad. «Quien dice organización, dice oligarquía». Tal era la «ley de hierro» de Michels.

Más allá de esta ley y de la consecuente desilusión con el socialismo, Michels no proporcionó una teoría general muy vasta. En este aspecto, Mosca fue más importante. Su punto de partida era sencillo: en todos los sistemas políticos, en todo tiempo y lugar, ha habido una clase gobernante, «una minoría de personas influyentes, en las cuales la mayoría deposita el gobierno, voluntaria o involuntariamente».[5] Mosca creía que el gobierno de un solo individuo era tan improbable como el gobierno de una gran mayoría. Por eso se necesitaba una organización. Las masas, los grupos grandes, eran intrínsecamente desorganizadas y las individualidades, por definición, carecen de organización. Así que solo los grupos de poca gente pueden permanecer organizados, lo cual significa que las luchas políticas importantes solo tienen lugar en el seno de esas élites. Para llegar a ser parte de esas élites preeminentes, la clave está en el trabajo duro, el esfuerzo y la ambición, más que cualquier sentido de la justicia o el altruismo. Más importantes son «la perspicacia, una intuición hábil de la psicología individual y de las masas, la fuerza de voluntad y, sobre todo, confianza en uno mismo».[6] Los cambios de circunstancias influyen en el ascenso y caída de las élites: los sacerdotes ocuparían un puesto preeminente en una sociedad religiosa y los guerreros en una sociedad en guerra. Si una fuerza social concreta declina, también se hundirían aquellos que consiguen su poder de dicha fuerza social.

Pareto seguía de cerca a Mosca (no siempre adecuadamente, dijo Mosca). Ingeniero e industrial, Pareto se hizo un nombre en la economía y luego en la sociología. Como economista en la

Universidad de Lausana, trabajó en la tradición neoclásica. En este sentido, siguió los pasos de Léon Walras, el padre de la teoría general del equilibrio, responsable de la proposición según la cual, si todos los mercados en una economía están en equilibrio, entonces cualquier mercado concreto también estará en equilibrio. En su libro *Elementos de economía pura* (1885), Walras demostró su proposición matemáticamente, sentando así un precedente para la teoría económica que sería recogida con entusiasmo a mediados del siglo siguiente, sobre todo en Estados Unidos.

Pareto da su nombre a dos aportaciones teóricas. El Principio de Pareto sugiere que el 80 por ciento de los efectos proceden de un 20 por ciento de las causas. Esta sencilla regla general sugiere que una mínima cantidad de *inputs* (o hechos, en general) puede ser responsable de una desproporcionada cantidad de *outputs* (o consecuencias); en sí mismo, este principio era un desafío a todas las ideas sobre igualdad y equilibrio. En segundo término, y más importante, Pareto dio su nombre al concepto de la «eficiencia de Pareto», que también tuvo mucha influencia en el pensamiento económico posterior. En 1902, publicó una crítica del marxismo que marcó su transición desde la economía hacia la sociología. Pareto comprendía la idea de Marx con respecto al conflicto de clases y su contundente análisis del comportamiento humano, pero se apartaba de él en la creencia de que el conflicto de clases se superaría tras la victoria del proletariado. La gente podría creer que estaba luchando por una gran causa, y tal vez los líderes también; pero en la práctica la élite solo miraría por sí misma. Incluso en una sociedad colectivista, se mantendrían los conflictos, por ejemplo, entre intelectuales y no intelectuales. Uno de los temas más importantes e influyentes de Pareto, derivado de su formación como ingeniero y economista, era el del equilibrio social. Decía que las sociedades eran intrínsecamente resistentes al cambio. Cuando una sociedad se veía agitada por fuerzas internas o externas, se producía un

movimiento contrario que tendía a devolverla a su estado original. El elitismo de Pareto se reflejaba en su visión de las masas como el grupo de personas que quedaba después de apartar a las élites. Las masas eran «los incompetentes, los carentes de energía, personalidad e inteligencia»,^[7] cuya conducta puede englobarse en la categoría residual «no lógica», que es lo que queda cuando se elimina la «lógica».

Un curioso aspecto de la obra de Pareto es su análisis del papel de la estrategia en los sistemas políticos. No era así como le gustaba denominarlo, pero es una razonable formulación o decodificación del particularísimo modo de expresarse que adoptó, sobre todo en su obra más importante, el estudio de cuatro volúmenes sobre *La mente y la sociedad*.^[8] Más que hablar de estrategia, Pareto prefería designarla «conducta lógica». Se trataba esencialmente de una racionalidad procedimental: la acción debería estar orientada a un objetivo alcanzable utilizando los medios apropiados para lograrlo. En su terminología, eso significaba que el objetivo final (lo que se conseguía) y el propósito subjetivo (lo que se pretendía) serían la misma cosa. Esto significaba que la «conducta lógica» era realmente exigente. Con la «conducta no lógica», por el contrario, los objetivos finales y los propósitos subjetivos divergían y se diferenciaban. Aquí, cada acción carecía de propósito, o el supuesto propósito estaba fuera del alcance de la mano o no podía conseguirse mediante los métodos empleados. No es extraño que considerara que esto era lo más habitual. Los ejemplos de la conducta «no lógica» podían encontrarse en la práctica de la magia, la confianza en la superstición, la dependencia de la rutina, el anhelo de las utopías y la exagerada confianza en la competencia de los individuos y las organizaciones, o en la eficacia de tácticas concretas.

Pareto veía las raíces de la acción «no lógica» en los llamados «residuos» (lo que queda cuando se retira «la lógica»). Eran factores

constantes e instintivos que influían en la conducta, mientras que las «derivaciones» cambiaban con el tiempo y el espacio. El análisis de los «residuos» comienza en el segundo tomo de su obra de cuatro volúmenes y enseguida se convierte en un asunto extraordinariamente prolijo y complicado. Ya bien avanzado el cuarto volumen, el abundante catálogo de residuos se reduce a dos, y estos coinciden con la distinción maquiavélica entre leones y zorros, como representantes de la fuerza y la astucia. El residuo asociado a los zorros, la Clase I de Pareto, reflejaba el «instinto de combinaciones»: el impulso de establecer conexiones entre elementos y acontecimientos dispares, de pensar imaginativamente, intentar ser más listo que los demás, evitar los problemas, generar ideologías y formar coaliciones interesadas.

Por el contrario, los residuos de la Clase II, asociados a los leones, reflejaban la «persistencia de agregados», es decir, la tendencia a consolidar las posiciones establecidas, el instinto de permanencia o de supervivencia, la estabilidad y el orden. Los leones demostrarían una fuerte vinculación a la familia, la clase, la nación y la religión, y harían llamadas a la solidaridad, el orden, la disciplina, la propiedad y la familia. Pareto asociaba los leones con una gran proclividad al empleo de la fuerza. Aunque los leones parecían más conservadores y los zorros más radicales, no necesariamente tenía que ser así. En la terminología de Pareto, la ideología era una «derivación» y, por tanto, una racionalización de algo más profundo. La fuerza podía utilizarse para proteger un *statu quo* o bien para derrocarlo. En este sentido, Pareto representaba como «residuos» los dos polos de la estrategia clásica, fuerza y astucia: uno resolvía los problemas con la fuerza física y el otro con la inteligencia práctica. Pareto no presenta sus dos modelos como fórmulas graduales, sino como tipos distintos y excluyentes.

Era más probable que las élites estuvieran formadas por zorros inteligentes, los cuales conservarían su posición gracias a las

argucias y los embustes; los leones, más estúpidos y poco imaginativos, se encontrarían generalmente en las masas, unidos por un sentido de lealtad grupal. Los zorros intentarían alcanzar el gobierno mediante acuerdos, e inventarían ideologías para mantener a las masas contentas, y buscarían soluciones a corto plazo para solucionar las crisis, en vez de utilizar la fuerza. Y ahí radicaba la vulnerabilidad de los zorros. Su proclividad al acuerdo y sus reticencias y temores a utilizar la fuerza acabarían debilitando el régimen. En algún momento, sus maniobras acabarían por no funcionar y tendrían que enfrentarse a opositores más duros, a los que ya no podrían engañar. Cuando gobernaban los leones, más violentos y feroces, tendían a depositar toda su confianza en la fuerza, y estarían poco interesados en los acuerdos, al tiempo que reivindicarían que estaban defendiendo los más elevados valores. Como ninguno de los dos grupos podría aguantar por sí mismo, el régimen más estable sería una mezcla de ambos tipos. En la práctica, cada uno tendería a reclutar a los de su propia clase. Los regímenes zorrunos degenerarían con el tiempo y se tornarían vulnerables a una repentina muestra de fuerza; los regímenes leoninos adolecerían con más frecuencia de zorros infiltrados y por eso su declive sería más gradual. Aparte de todo esto, Pareto postulaba la «circulación de las élites». Siempre habría una élite, pero podía cambiar su composición. La ventaja debería ser para los perspicaces y los astutos, pero no hasta el punto en que la violencia no fuera aconsejable nunca.

La idea de que la historia política puede verse como una dialéctica entre los favorables a la fuerza y los proclives a la astucia tenía un cierto interés. Pero Pareto no hacía más que establecer generalizaciones sobre su propio contexto político, reflejando su escepticismo frente a las reivindicaciones democráticas y su disgusto ante la corrupción y los políticos cínicos de su tiempo, y luego buscó paralelismos históricos para fundamentar su teoría, rebajando el

impacto del paso del tiempo, los cambios materiales y la creciente importancia de la organización burocrática.^[9] Como veremos, esto no impidió que sus ideas influenciaran los círculos más conservadores cuando estos buscaron alternativas intelectualmente potentes al socialismo y a Marx.

Multitudes y público

Los conservadores daban por hecho que las élites siempre estarían presentes; los radicales estaban convencidos de que podían ser derrocados. Unos y otros tenían interés en saber cómo actuar para conservar el poder, dado que la fuerza, en realidad, solo se empleaba muy de vez en cuando. Ambos miraron a las ideologías como explicación. Si las élites eran vulnerables o no, eso dependía de la fortaleza de la influencia ideológica sobre las masas. Marx daba por hecho que la confrontación de ideologías se resolvería en la lucha de clases. Una concienciación cada vez mayor conduciría a la clase obrera a adquirir una identidad política y a convertirse en algo más que una categoría analítica. Desafortunadamente para la teoría, la estructura de clases no solo se había desarrollado de un modo más complejo de lo que había previsto Marx, sino que los trabajadores se empeñaban en seguir abrazando las ideas «incorrectas». El reto para los socialistas era demostrar la exactitud científica así como el potencial político de una verdadera concienciación de clase. Debían batallar contra los profetas de la falsa concienciación, desde el clero, que llenaba las mulleras de los obreros con sinsentidos religiosos hasta los reformistas —tal vez incluso más perniciosos—, que aseguraban que podían construir un sistema que atendiera las necesidades de los trabajadores sin necesidad de una revolución. Para las élites conservadoras, la estabilidad política no dependía de si las creencias eran falsas o

correctas, sino si mantenían a las masas tranquilas y contentas o, por el contrario, animaban los sentimientos de insurrección y revolución.

Mosca describió una «fórmula política» que proporcionaría a la clase dominante una conexión convincente con conceptos más amplios de los que generalmente se entendían y apreciaban. Los ejemplos podrían ser la superioridad racial, el derecho divino o «la voluntad del pueblo». La fórmula tenía que ser algo más que una retahíla de «trucos y charlatanería», embustes deliberados de gobernantes cínicos. Bien al contrario, debía reflejar una necesidad popular. Mosca daba por hecha la preferencia de las masas a ser «gobernadas no sobre la base de la mera fuerza material o intelectual, sino sobre la base de un principio moral». La fórmula no tenía por qué corresponderse con la verdad, pero necesitaba ser aceptada: si el escepticismo sobre su validez se extendía y se generalizaba, entonces el efecto resultante sería que se socavaría el orden social.

La fascinación por la concienciación fue alentada por el desarrollo en el campo de la psicología social. Un libro particularmente influyente fue el de Gustave Le Bon, *Psicología de las masas*, que ya hemos citado como influencia en el pensador militar «Boney» Fuller. Se publicó en Francia en 1895, pero no tardó en traducirse en todo el mundo. En muchos aspectos no era más que otro lamento profundamente conservador y elitista sobre la desintegración de la jerarquía, sobre cómo el «divino derecho de las masas» había desplazado al «derecho divino de los reyes». Le Bon era muy hostil al socialismo y a los sindicatos como ejemplos de cómo las masas podían ser explotadas por malvados demagogos. Lo que llamó la atención fue su estudio de las fuentes de la irracionalidad en la psicología de las masas. Le Bon decía, hablando de un tema que se iba a convertir en un asunto aún más relevante en el pensamiento social, que muchísimo más influyente e importante que la razón

deliberada en los actos conscientes era «una suerte de sustrato inconsciente generado en la mente, por lo general, gracias a influencias hereditarias». Tales influencias se hicieron fuertes cuando los individuos se convirtieron en masas, y entonces la irracionalidad tomó las riendas.

Además, por el mero hecho de formar parte de una multitud organizada, un hombre desciende varios peldaños en la escala de la civilización. Aislado, puede ser un individuo culto; en la multitud, es un salvaje... Es decir, una criatura que actúa por instinto. Posee la espontaneidad, la violencia, la ferocidad y también el entusiasmo y el heroísmo de los seres primitivos, a quien tiende a parecerse por la facilidad con la que se deja impresionar por las palabras y las imágenes —que no tendrían en absoluto ninguna repercusión en los individuos aislados que componen la masa— y con que se ve inducido a cometer actos contrarios a sus más obvios intereses y sus costumbres más conocidas. Un individuo en una multitud es un grano de arena en medio de otros millones de granos de arena, que el viento puede barrer a voluntad.

[\[10\]](#)

El tono de *Le Bon* era pesimista, pero al menos ofrecía la posibilidad de intentar entender a las masas. Dado que las opiniones de las masas no reflejaban sus intereses, ni siquiera un pensamiento racional organizado, esa misma masa impresionable que podía caer presa de las ideas sin sentido de los demagogos socialistas podían también ser sugestionables gracias a las ideas contrarias que les presentara una élite astuta que hubiera estudiado psicología. Hacer llamadas a la razón carecía de sentido cuando la ilusión era la clave. El requisito era el drama, una imagen convincente y llamativa —«absoluta, radical y sencilla»—, que «ocupe y anule la mente». Dominar «el arte de impresionar la imaginación de las masas es saber gobernarlas». *Le Bon* se convirtió en una lectura esencial para las élites gobernantes.

Una versión subversiva de una idea parecida nació con el francés Georges Sorel, un ingeniero de provincias que ya en edad madura se

volcó en el estudio y en la escritura. Sus ideas políticas viraron radicalmente de un lado a otro a lo largo de toda su vida, aunque su desprecio por el nacionalismo y la moderación siempre fue constante. Hughes describe su mente como «un cruce de caminos a la intemperie, en el cual soplan todos los vientos de las nuevas disciplinas sociales de las primeras décadas del siglo XX».[11] Su postura crítica lo convirtió en un agudo teórico social que fue muy apreciado en su tiempo.[12] Abrazó las teorías de Marx como fundamentos, presentándolo menos como el profeta del colapso del capitalismo económico y más como el augur del colapso moral de la burguesía.[13] Tomó de Le Bon la convicción de que la racionalidad del hombre se desvanecía en medio de las masas, lo cual significaba que era incapaz de confiar en las decisiones políticas de las masas.

Asqueado con los representantes de las élites decadentes, cobardes y charlatanes que carecían de iniciativa para luchar por sus privilegios y estaban deseosos de llegar a acuerdos con sus adversarios, George Sorel los imaginaba barridos del mapa en un acto de violencia purificadora y absoluta. El modelo que tenía en mente era el de la batalla napoleónica, que concluía con una derrota total del enemigo. A Sorel se le recuerda sobre todo por un libro, *Reflexiones sobre la violencia*, escrito durante su fase sindicalista, un movimiento que le subyugó en parte porque en ese ámbito no había partidos políticos. En ese libro desarrolló su idea más potente: la del mito. En sí mismo, un mito no necesitaba ser ni analítico ni programático. Podía estar más allá de cualquier refutación, ilógica e irracional, y era una composición de imágenes tanto como de palabras, la cual, «solo por intuición, y antes de cualquier consideración analítica, es capaz de evocar como un todo indivisible la amalgama de sentimientos que se corresponden con diferentes manifestaciones de la guerra que ha mantenido el socialismo contra la sociedad moderna».

El énfasis en la importancia de la intuición revela la influencia del filósofo francés Henri Bergson, a cuyas clases acudió Sorel en París. La única prueba real a la que se somete el mito es si puede llevar adelante un movimiento político. El mito sería más un asunto de convicción y motivación que de exposición de ideas sistemáticas. Un mito exitoso impelería a los hombres a actuar en una gran causa radical, convenciéndolos de su triunfo final. Los mitos eran negativos en su inspiración: tratarían más de la destrucción que de la construcción. Sorel tenía una particular aversión a los programas utópicos e insistía en que los hombres no actuaban regidos por la bondad. Los ejemplos eran el cristianismo y el nacionalismo *mazziniano*. En la época de las *Reflexiones*, el mito que tenía en mente era una huelga general sindicalista. Había perdido la confianza en una revolución marxista. Más adelante llegó a estar dispuesto a aceptar el leninismo bolchevique o el fascismo de Benito Mussolini. Comprensiblemente, la propuesta de encontrar un mito que funcionara y la evaluación de ideas por sus efectos ideológicos podían considerarse elementos pragmáticos, aunque desde luego no era esto en absoluto lo que los pragmáticos tenían en mente.

Gramsci

Uno de los intelectuales influenciados por Sorel fue Antonio Gramsci. Un accidente infantil lo dejó enano, jorobado y enclenque, pero su formidable inteligencia y su enorme curiosidad le permitieron acceder a un puesto en la universidad y luego establecerse como periodista radical. Fue uno de los miembros más activos del movimiento de Consejo Fabril en Turín, apoyado por Sorel, y luego contribuyó a fundar el Partido Comunista de Italia (PCI), tras hacerse patentes sus diferencias con los socialistas en 1921. Después de pasar dieciocho meses en Moscú como delegado

italiano de la Internacional Comunista, Gramsci vio con desánimo cómo la desunión de la izquierda permitía el ascenso del fascismo en Italia. Aunque inicialmente pudo eludir la cárcel como miembro de la Cámara de los Diputados, y de ese modo casi por defecto llegó a ser secretario general del PCI, al final fue arrestado en noviembre de 1926. Con treinta y cinco años, fue sentenciado a veinte años de prisión por los fascistas. Para cuando salió, su salud estaba ya muy deteriorada y murió en 1937.

Mientras estaba en prisión completó numerosos cuadernos con notas sobre un amplísimo abanico de materias, estimulado por su voraz pasión lectora. Se suponía que sus pensamientos se desarrollarían más sistemáticamente una vez que saliera de la cárcel. Pero se quedaron en notas: esbozos, incompletos, y a menudo carentes de claridad para confundir a sus carceleros. En conjunto, su obra se considera una importante contribución a las teorías marxistas y no marxistas. Gramsci no fue verdaderamente «descubierto» hasta después de la Segunda Guerra Mundial, mucho después de su muerte, cuando fue aclamado como un marxista humano y no dogmático. Desafió las formulaciones mecanicistas heredadas de los días de la Segunda Internacional, discrepando contra la idea de que las leyes históricas del progreso se acabarían resolviendo en una feliz conclusión socialista y dando a la cultura tanta importancia como a la economía. Especialmente importante fue su intento de poner énfasis en la docilidad de las clases trabajadoras frente a su evidente explotación.

Había estudiado a los neomaquiavelistas y compartía algunas de sus conclusiones. Por ejemplo, aceptaba que, por el momento, mientras hubiera clases, necesariamente tendría que haber «gobernantes y gobernados, líderes y liderados». Cualquier idea política que ignoraba este hecho «primordial e irreductible» estaba condenada al fracaso.[\[14\]](#) Para los gobernantes, la aceptación era preferible a la coacción. Esto solo se podía conseguir convenciendo a

los gobernados de que el orden político establecido servía a sus intereses. La capacidad para controlar a los demás a través del poder de las ideas más que por la fuerza bruta se llamó, en la terminología de Gramsci, «hegemonía». No era la primera vez que se utilizaba esa palabra, derivada del griego *hegeisthai* (dirigir) y la proposición que dejaba entrever tampoco era nueva. El *Manifiesto Comunista* ya apuntaba que «las ideas preeminentes de cada época han sido siempre las ideas de la clase gobernante». Lenin había advertido que el sindicalismo servía a la burguesía más que a la ideología proletaria, y utilizó la voz «hegemonía» en su sentido original, como liderazgo.^[15] Las indagaciones de Gramsci en las fuentes del gobierno hegemónico, sin embargo, enriquecieron el concepto hasta el punto de que se convirtió en parte del léxico político común.

El problema del marxismo era la supuesta relación, muy estrecha, entre la economía y la política, de modo que un cambio en las condiciones materiales deberían conducir inexorablemente a cambios en la conciencia política. Sin embargo, apuntó Gramsci, «en ciertos momentos ese supuesto camino automático generado por el factor económico se ralentizaba, y se veía obstruido e incluso roto momentáneamente por los elementos de la ideología tradicional». ^[16] Por escoger el ejemplo más obvio, las reivindicaciones burguesas de que la democracia y la igualdad podrían conseguirse con métodos parlamentarios había resultado bastante persuasivo y convincente. En tanto esto continuara así, la clase gobernante evitaría el uso de la fuerza. Solo cuando perdiera su base hegemónica serían necesarias medidas más autoritarias. Esto se demostraría en tiempos de crisis, cuando los gobiernos que pretendían rebajar la ira popular necesitaban encontrar modos de manipular los pensamientos y crear un público aquiescente.

Gramsci dividía la sociedad en componentes políticos y civiles. La sociedad política, el ámbito de la fuerza, estaba compuesta por los

instrumentos del estado: gobierno, la estructura judicial, los militares y la policía. La sociedad civil, el ámbito de las ideas, estaba compuesto por todos los demás cuerpos sociales, desde los religiosos, los medios de comunicación y las instituciones educativas hasta los partidos políticos y las asociaciones relevantes para el desarrollo de la conciencia política y social. Aquí la clase dominante debía vender sus ideas si quería conseguir la apariencia de gobernar gracias a un acuerdo. El éxito de la hegemonía era evidente en los modelos compartidos de pensamiento, conceptos de realidad e ideas de lo que era el sentido común. Esto se reflejaría en el lenguaje, en las costumbres y en la moralidad. Los gobernados acabarían convencidos de que su sociedad podía y debería ser integrada más que dividida por un conflicto de clases.

Pero esto no ocurría gracias a la cínica implantación de una gran idea en la conciencia popular. La clase dominante podía extraer naturalmente de la tradición sus símbolos patrióticos y sus rituales, sus fórmulas lingüísticas y la autoridad de la Iglesia y las escuelas. La vulnerabilidad de las élites residía en que la gente aún mantenía alguna relación con la vida real. Por esta razón, el esfuerzo en mantener el acuerdo hegemónico bien podría pasar por ceder ante determinadas exigencias sociales y hacer algunas concesiones. Pero incluso así, todo era bastante confuso, porque se supone que las clases trabajadoras deberían tener una concepción del mundo que reflejara su condición. Gramsci creía que efectivamente la tenían, aunque tal vez solo en un estado embrionario. Se manifestaría en distintas acciones, pero esto ocurriría «muy de vez en cuando, en forma de ataques y sobresaltos», cuando «el grupo estuviera actuando como una totalidad orgánica». Esta idea podía coexistir, «por razones de sumisión y subordinación intelectual», con otras derivadas de las clases dominantes.^[17] Así pues, al menos dos conciencias teóricas competían y se contrarrestaban: una se reflejaba en la actividad práctica, uniendo a los trabajadores, y la

otra, heredera de un pasado y aceptada acríticamente, reforzada a través de la lengua, la educación, la política y los medios de comunicación de masas, luchaba en contra. La verdadera concienciación quedaba por tanto oscurecida y desviada. Sin embargo, si se le daba la más mínima oportunidad, tal vez se acabaría imponiendo.

No era necesario que las «ideas hegemónicas» se creyeran realmente; su presencia podía ser suficiente para causar confusión y, en consecuencia, la parálisis. El reto para los comunistas era implicarse en un trabajo *contrahegemónico* para proporcionar las herramientas conceptuales necesarias y para que los trabajadores pudieran comprender las causas de su descontento. Esto exigiría una gran actividad en todos los ámbitos relevantes de la sociedad civil. De hecho, hasta que esta tarea no se completara, el partido no estaría realmente preparado para asumir el poder. Lo primero es dar la vuelta a la tortilla y convertir las ideas del partido en hegemónicas. Gramsci presentaba al partido como un príncipe maquiavélico actuando para un grupo: «El príncipe moderno (...) no puede ser una persona real, un individuo concreto. Solo puede ser un órgano, un elemento complejo de la sociedad en la que la cimentación de una voluntad colectiva, reconocida y parcialmente afirmada en la acción, ya haya comenzado. Ese organismo ya lo ha proporcionado el desarrollo histórico y es el partido político». [18] Sin embargo, esto solo funcionaría si el partido se mantuviera estrechamente unido a aquellos cuya voluntad estuviera intentando forjar y dirigir. Gramsci no era muy partidario del centralismo democrático, que parecía concebido para aferrarse a un poder dictatorial. Escribió también un poco confusamente sobre este proceso de *sustitución hegemónica*, señalando que exigiría de las masas «una lealtad total, de tipo casi militar, a un centro político visible o invisible». Esto se podría mantener, hasta el momento de la acción, mediante «sermones moralizantes, estímulos emocionales y

mitos mesiánicos de una soñada edad dorada en la que todas las contradicciones y las miserias actuales quedarían automáticamente corregidas y solventadas». [19]

Para explicar lo que tenía en mente, utilizó una analogía militar. La dominación intelectual de las clases dominantes sobre la sociedad civil podría entenderse como una serie de trincheras y fortalezas que solo podrían ser socavadas y conquistadas mediante una guerra posicional paciente e implacable. La alternativa, una guerra de maniobras tácticas —en realidad, una forma de ataque frontal contra el estado— había sido desde siempre el sueño de los revolucionarios y recientemente había tenido éxito en Rusia. Pero Lenin fue capaz de montar una campaña muy oportuna para hacerse con el poder aprovechando las ventajas de un partido organizado, un estado desorganizado y una sociedad civil débil. Gramsci creía que esas eran unas condiciones excepcionales y particulares del «Este oriental», completamente distintas de las complejas sociedades civiles y estructuras de los estados occidentales, donde la única vía de acción era luchar primero en el campo de las ideas. «La guerra posicional clásica en política», insistía, «es el concepto de hegemonía». Según cierto especialista, esta era «la descripción básica de toda su argumentación estratégica». [20]

Gramsci nunca tuvo la oportunidad de completar su análisis, ni por supuesto pudo ponerlo en práctica. En todo caso, había cierta tensión en los elementos esenciales de su teoría que fluían desde su núcleo marxista. Nunca abandonó la idea de que, al final, la economía dirigía la política, que la lucha de clases era un argumento real y que podía dar forma a la concienciación, y que vendría un tiempo en el que una mayoría de la clase trabajadora sería capaz de hacerse con el poder y el gobierno con un verdadero *consentimiento* hegemónico. Sin embargo, su análisis sugería una serie de relaciones y posibilidades mucho más flexibles y fluidas, y modelos de pensamiento que resultaban un tanto incoherentes y

deslavazados. Para un marxista, era problemático aceptar que la política era un escenario autónomo respecto de la economía, con sus propias tendencias y pasiones, y era duro admitir que la existencia de un amplio abanico de factores pudieran intervenir debilitando la relación economía-política. Si las ideas tenían consecuencias por sí mismas y eran algo más que reflexiones de cambios en los medios de producción y en la composición de las clases, ¿cómo podía entenderse que la batalla por las ideas quedara reducida a la lucha de clases? Una vez que se admitía que los individuos podían pensar de modos distintos, ¿por qué detenerse en la confrontación entre las ideas hegemónicas de la clase dirigente y las incipientes ideas contrahegemónicas de los gobernados? ¿Y qué pasaba con las dudas habituales, o las ideas que contradecían la lucha de clases, o la inacción resultante de los cálculos basados en la prudencia, o el temor al desempleo, o los recuerdos de pasados fracasos o la desconfianza en los líderes del partido?[21]

La analogía militar que adoptó Gramsci era esencialmente la que antes había utilizado Delbrück, y que hablaba de las estrategias de aniquilación y agotamiento. Había sido utilizada también por Kautsky en 1910, y luego por Lenin en su argumentación sobre los trabajos preparatorios para la revolución y el fortalecimiento del partido. Puede que Gramsci adoptara la metáfora bélica como recuerdo de la pasada guerra mundial, y que comparara las fallidas maniobras de las primeras fases de la guerra con la dura lucha subsiguiente, incluida la batalla de trincheras y fortificaciones, pero el tema subyacente era el mismo. Una estrategia de aniquilación o de derrocamiento o —para Gramsci— «de maniobrabilidad táctica» prometía un resultado rápido, total y favorable, pero requería una buena dosis de sorpresa y un oponente despistado. Dadas las ventajas del estado en este tipo de enfrentamientos, resultaba prudente pensar en el largo plazo. Gramsci era favorable, por tanto, a una campaña larga para conseguir la deseada influencia

hegemónica. Para cuando el poder del estado quisiera actuar, el socialismo ya estaría en camino de hacerse con el poder.

Como prescripción, su propuesta era apenas distinta de la de Kautsky, salvo por el hecho de que Gramsci había previsto un avance más amplio en el campo de las ideas y era más escéptico con respecto a la ruta parlamentaria. Su punto de partida era también débil. Curiosamente, sus ideas sobre cómo se desarrollaría una guerra posicional (al estilo clásico, de dos ejércitos que se enfrentan sin ardides) parecían diseñadas para evitar la violencia, y hacía hincapié en las manifestaciones, los boicots, la propaganda y la educación política. El problema de cómo un pensamiento *contrahegemónico* exitoso en la esfera civil se iba a traducir finalmente en una transferencia de poder a la esfera política... eso quedaba un poco en el aire, aunque se supone que habría un momento en el que la clase gobernante sería dominante pero no hegemónica. Resultaba difícil adivinar cómo una guerra «de maniobrabilidad» (con distintas tácticas y movimientos sorpresivos) podía evitarse en este punto. Gramsci tampoco se enfrentó al problema, aun mayor, de cómo se desarrollaría la nueva hegemonía en circunstancias en las que las estructuras sociales y económicas fueran muy complejas.

Al salir de prisión, parece que su estrategia adoptó formas más moderadas y pacientes, evitando así las acusaciones de autoritarismo que se asociaban al leninismo, rechazando efectivamente la revolución y favoreciendo como algo inevitable los pactos y los acuerdos con otros partidos. En la práctica, Gramsci fue un intelectual prisionero de las líneas maestras de su partido, igual que había sido un prisionero físico de los fascistas. En sí mismo estaba desarrollándose una *batalla hegemónica*. Cada vez que reconocía que el modo en el que el hombre pensaba afectaba al modo en que actuaba, y que los pensamientos de ningún modo tenían que asumir los imperativos de clase, estaba subvirtiendo la

tradición política e intelectual en la que se había formado pero que, consciente o inconscientemente, estaba cuestionando.

La situación de Gramsci era conmovedora. Jamás tendría ocasión de aplicar sus ideas, ya además habría fracasado estrepitosamente si lo hubiera intentado. Probablemente habría sido expulsado del partido si hubiera propuesto sus ideas como activista. Cuando su obra se publicó finalmente de manera póstuma, al principio solo se incluyeron aquellas selecciones que el PCI consideró que se podían publicar sin generar problemas internos. Cuando se perdió la confianza en el marxismo como revelación científica de las leyes de la historia, el proyecto de Gramsci se revelaría, o al menos se difundiría, en direcciones que tenían muy poco que ver con su propósito original (y eso fue lo que ocurrió después de la guerra, cuando inspiró numerosos estudios culturales en instancias académicas).

El Partido Comunista se convirtió en un proyecto hegemónico en sí mismo. Se exigió a los miembros del partido que tuvieran fe ciega en la línea prevalente y que se la explicaran sin duda ni un ápice de incredulidad a los seguidores, por muy incoherente, contradictoria o en desacuerdo que pudiera parecer frente a la realidad. Los ideólogos oficiales se empeñaron en todas las contorsiones intelectuales necesarias para sostener el liderazgo y sabían que empezarían a tener problemas si mostraban el menor signo de duda o de pensamiento independiente. Cuando las ideologías socialistas pasaron de las calles a los gobiernos, la disciplina ideológica (el sometimiento ideológico, en realidad) se extendió a toda la población en su conjunto. Cuando la línea ideológica del partido se contrastaba diariamente con la experiencia y tenían que darse explicaciones convincentes sobre las divergencias entre una y otra, los cambios de las posturas oficiales causaban confusión. Una ideología que presumía de poder explicarlo todo tenía que tener opiniones para todo y algunas veces sus posturas resultaban risibles.

Incluso contando con un apoyo esencial de la población, las dudas estaban condenadas a desarrollarse y a difundirse, y la hegemonía al final se mantenía menos por la credibilidad del caso que por las amenazas y castigos a los dubitativos, apóstatas, críticos y disidentes. En este sentido, el extremismo de las propuestas originales sobre la concienciación de clase, las fórmulas políticas, los mitos y la hegemonía acabaron ajustándose (curiosamente) a los extremismos de su puesta en funcionamiento en los estados totalitarios.

Los nazis en Alemania, posiblemente con Le Bon y Sorel en mente, proporcionaron el ejemplo más perturbador de cómo una élite gobernante, con extrema violencia y con un bagaje intelectual mínimo, pudo manipular los pensamientos de las masas. Utilizaron formas modernas de propaganda, desde desfiles organizados hasta programas de radio controlados. Aunque ni Adolf Hitler ni su jefe de propaganda Joseph Goebbels admitieron jamás que se doblegarían a lo que ellos llamaban «la gran mentira», sus descripciones de cómo sus enemigos podían hacerlo dejan pocas dudas respecto de sus intenciones finales. Al explicar cómo los judíos habían conseguido desviar la culpa que tenían en la derrota de Alemania en la Gran Guerra, Hitler llamó la atención sobre «el principio —que es absolutamente cierto en sí mismo— de que en las grandes mentiras hay siempre una cierta fuerza de credibilidad; porque las masas de una nación siempre se pueden corromper más fácilmente en los estratos más bajos, en su naturaleza emocional, y es más difícil corromperla en su naturaleza consciente o en su voluntad». Debido a la «primitiva simpleza de sus mentes», era más probable que fueran víctimas de la gran mentira que de la pequeña mentira, «porque sus cabezas jamás serían capaces de fabricar esos colosales embustes, y jamás creerían que otros pudieran tener la indecencia de distorsionar la verdad de un modo tan infame».[22]

Burnham

El impacto del estalinismo en el pensamiento izquierdista (en las sociedades abiertas) se puede apreciar en Estados Unidos y en las distintas cuestiones que se plantearon; por ejemplo, si en las sociedades capitalistas occidentales realmente se estaba siguiendo el camino que había predicho Marx o, por el contrario, se estaba evolucionando hacia un planteamiento más duradero y menos autodestructivo. El Partido Comunista, siguiendo la línea soviética, dominó la política de extrema izquierda durante los años treinta. Trotsky, en su exilio mexicano, se convirtió en un punto de referencia para todos aquellos americanos que seguían atraídos por el marxismo, sobre todo durante las terribles condiciones económicas de la Gran Depresión, y sin embargo se sentían aterrorizados ante la naturaleza corrupta y artera del estalinismo. El grupo trotskista estadounidense era el más grande de todos los países democráticos, aunque, con alrededor de mil miembros, no se pueda decir que fuera enorme. Muchas intelectuales se sintieron atraídos por el marxismo —independiente de Moscú— se reunían en Nueva York, y formaban un grupo intelectual temible, en términos de vitalidad, si no de influencia política. Al final, prácticamente todos abandonaron el marxismo, y muchos de ellos se volvieron conservadores, empujados por su antiestalinismo. De este grupo salieron algunos de los intelectuales y escritores más importantes de la posguerra en América. Entre ellos, los componentes del movimiento neoconservador contemporáneo, inicialmente compuesto por izquierdistas veteranos, que a menudo desplegaron sus habilidades como polemistas formados durante las luchas facciosas de los años treinta.

Una de las figuras clave en este ambiente fue James Burnham, un profesor de la Universidad de Nueva York. Era uno de los trotskistas más agudos, hasta que se desvinculó tras el apoyo que

Trotsky le dio al pacto de Stalin con Hitler, que Burnham consideró algo más que una traición. Esta decisión iba pareja con una disputa más esotérica sobre la validez filosófica del materialismo dialéctico. Desde ese momento, el anticomunismo dominó su pensamiento y evolucionó rápidamente hacia la derecha. En 1941, durante las primeras etapas de este viaje, sin abandonar su estilo riguroso, cuasi-científico y predictivo, y aún concentrado en el estudio de los modos de producción para ver dónde residía el poder, Burnham publicó un libro que tuvo una gran repercusión, titulado *The Managerial Revolution*. Aquí identificaba a una nueva clase —no era el proletariado— que evolucionaba hacia una posición dominante. Como sugiere el título del libro, la tesis central era que los directores y gerentes, los que se encargan de la dirección técnica y de la coordinación de la producción, estaban empezando a asumir el mando, reemplazando a los capitalistas y a los comunistas al mismo tiempo. En esta corriente incluyó tanto a la Alemania nazi (en aquel momento se daba por hecha su victoria en Europa) y el llamado New Deal del presidente Roosevelt. [23] Después de la guerra fue acusado de plagio, posiblemente con justicia; el denunciante era Bruno Rizzi, un excéntrico izquierdista que se había ganado la vida como vendedor ambulante de zapatos. Aunque no había leído el libro de Rizzi de 1939, *The Bureaucratization of the World*, [24] seguramente habría sabido de él. Trotsky lo había ensalzado porque incidía en su propia crítica de la Unión Soviética y luego iba más allá de lo que cualquier marxista se podría permitir, al identificar una «clase burocrática» que controlaría el aparato del estado en distintos tipos de sociedad.

El siguiente libro de Burnham, *The Machiavellians*, intentaba dar una dimensión más política al análisis económico de *The Managerial Revolution*. Aquí se citaban explícitamente a Mosca, Sorel, Michels y Pareto. Pretendía reafirmar la franqueza de Maquiavelo cuando hablaba del papel de los intereses básicos y de los instintos en la

política, con el poder ejercido solo por el interés propio, y conservado si es necesario mediante el fraude y la violencia. Afirmaba la posibilidad de una ciencia política objetiva, neutral con respecto a cualquier objetivo político, elaborada independientemente de las preferencias personales, y que considerara la lucha por el poder social «en sus diversas formas, explícitas y ocultas». No dependería de lo que entonces se denominaba valor nominal (valor aparente); todo necesitaba ponerse en relación con un contexto social más amplio para apreciar su significado. La mayor parte del libro se dedicaba a plantear una exposición de las teorías asociadas con el neomaquiavelismo, y hacía hincapié en la división esencial entre los mandatarios y los mandados, los gobernantes y los gobernados. En conjunto, era una mezcla de Pareto y Sorel. Partía del primero y del papel mínimo que desempeñaba la acción racional o lógica en el cambio político y social. «En términos generales es una ilusión creer que en la vida social los hombres dan pasos deliberados para conseguir conscientemente sus objetivos». Lo más frecuente era la acción no-lógica «espoleada por los cambios medioambientales, el instinto, el impulso y el interés». Sorel entraba en escena con la proposición de que para conservar su poder y sus privilegios, la élite dependía de una fórmula política, que habitualmente iba pareja con la religión, la ideología o la mitología en general aceptadas».

Burnham calificó a la nueva élite como los hombres «capacitados para controlar la industria masiva contemporánea, la fuerza de trabajo masiva, y una forma de organización política supranacional». Daba por hecho que este control podía ejercerse mediante una fórmula política convincente. Así, el comportamiento racional para la élite sería conseguir que las masas aceptaran los mitos acientíficos. Si fracasaban a la hora de mantener la creencia en los mitos, el tejido social se rompería y serían derrocados. En resumen, los líderes —si fueran lógicos y científicos— deberían mentir.[\[25\]](#)

Este era el problema esencial en el análisis de Burnham. En un estado nazi o estalinista, los mitos podían fabricarse y mantenerse como medios de control social. En ambos casos, la ideología subyacente estaba enraizada en el liderazgo mítico, pero también podía mantenerse gracias a medios coactivos. La disidencia se castigaba. Ciertas ideas desempeñaban un importante papel en las sociedades occidentales, pero este papel requería un análisis mucho más sutil que el de Burnham, porque el mercado de ideas era mucho más grande. Los críticos ponían peros a la visión cínica de Burnham cuando examinaba la democracia americana como si fuera comparable con los estados totalitarios, y a su farragoso análisis del poder y dónde se localizaba.[\[26\]](#) La idea de que una élite podía desarrollar una fórmula política y luego manejar a las masas era desde luego demasiado simplista. Las ideas eran mucho más difíciles de controlar que las condiciones físicas. No todos los mensajes originales se captan, ni siquiera por aquellos que están predispuestos a ser receptivos.

Expertos y propaganda

Hasta el momento en el que los nazis llevaron el arte de la propaganda a un nuevo y perturbador nivel, se habían dado grandes pasos en el desarrollo de la teoría y la práctica propagandista en Estados Unidos. Dadas las experiencias totalitarias, resultaba muy difícil leer los primeros estudios sobre lo que podía lograrse con la propaganda sin que surgiera una sensación desagradable con respecto a los límites de la misma y hasta dónde podría llegar esa disciplina. Dada la importancia que se concedía a la técnica de influir en el modo de pensar de la gente y cómo los individuos entendían su propia situación —interés que siguió vigente a lo largo del

siguiente siglo—, es importante estudiar los primeros avances de las teorías occidentales sobre la opinión pública.

Robert Park nos ofrece un punto de partida. Fue estudiante de Dewey, que sucedió a Small como jefe del Departamento de Sociología en Chicago. Escribió su tesis doctoral en Alemania en 1904, sobre «Las masas y el público».[27] Contrastó las vívidas descripciones de Le Bon, cuando afirmaba que los individuos reunidos en una multitud pierden sus personalidades y, por el contrario, adquieren una mentalidad colectiva, con las opiniones de Gabriel Tarde, otro francés que pensaba que Le Bon ya estaba superado. Tarde estaba interesado en cómo el poder era capaz de diseminar sus ideas desde unos cuantos individuos a otros muchos que imitaban la conducta de las élites. Aparte del poder impuesto y coercitivo, esta imitación proporcionaba en los países abiertos cierta coherencia a la sociedad. Los medios impresos comenzaron a tener mucha importancia, porque hacían posible que se simultanearan y se asimilaban todas las ideas sin tener en cuenta los ámbitos geográficos. Las opiniones podían empaquetarse y difundirse como productos de primera necesidad, y transmitirse a millones de personas, una capacidad que Tarde catalogó como un arma poderosísima.

Cuando estuvo estudiando el asunto Dreyfus en Francia durante los años noventa del siglo anterior (la controversia en torno a un oficial judío acusado de espionaje para Alemania), Tarde observó que la opinión colectiva se desarrollaba sin necesidad de que los individuos se reunieran o se juntaran. De aquí que considerara al público como una «colectividad espiritual, una dispersión de individuos que están físicamente separados y cuya cohesión es enteramente mental».[28] Por esta razón no podía estar de acuerdo «con ese grave escritor, el doctor Le Bon, cuando habla de “la era de las masas”». No hay ninguna «era de las masas», sino una «era del público, o de los públicos: y eso es una cosa totalmente diferente».

[29] Un individuo podía estar en una masa pero ser parte de muchos públicos. Una masa podía ser excitable, pero un público sería menos emocional y con opiniones más calmadas.

Park desarrolló esta idea, estableciendo una dicotomía entre las masas —homogéneas, impulsivas, con respuestas emocionales a percepciones o acontecimientos— y los públicos, mucho más respetables —heterogéneos y críticos, concentrados en los hechos, cómodos en la complejidad—. La esperanza de una sociedad ordenada y avanzada dependía del público, que «precisamente porque está compuesto de individuos con diferentes opiniones, se guía por la prudencia y la reflexión racional».[30]

Que en la sociedad predominara la masa o el público dependía de los medios de comunicación. Los llamados periodistas sensacionalistas (del periodismo amarillo) entendían que los periódicos eran un agente de la ilustración y de la democracia. «La publicidad», escribía uno en la década de 1880, es «el gran desinfectante moral».[31] Pero si los medios de comunicación perdían su elevada misión y se dedicaban a halagar a las masas, el público podría verse arrastrado con ellas. La posibilidad de que la sugestibilidad de las masas pudiera ser magnificada más que contenida quedó subrayada en lo ocurrido durante la Primera Guerra Mundial. El Comité de Información Pública (CPI) del gobierno de Estados Unidos, fundado cuando el país entró en la guerra en 1917, impresionó a todos los implicados por la aparente facilidad con que pudo conformar una opinión pública belicosa utilizando todos los medios disponibles para sacar a relucir el peligro del militarismo alemán y la necesidad de una respuesta firme. Dirigido por el periodista George Creely (antiguo progresista), que pronunció el famoso adagio «La gente no vive de pan; sobre todo vive de eslóganes», el CPI utilizó todos los medios de comunicación a su alcance, desde las reuniones municipales a las películas, para difundir sus mensajes.

Uno de los que había apremiado al gobierno para la formación de la CPI, de los que estuvo implicado en sus actividades y quedó marcado por las mismas, fue Walter Lippmann.^[32] Lippmann era un periodista precoz, generoso, inteligente e influyente, siempre atento a las corrientes intelectuales de su tiempo. Antes de la guerra había forjado una buena amistad con William James y tenía mucho interés en los análisis del movimiento psicoanalítico de cara al desarrollo de la concienciación y las fuentes de la irracionalidad. Estaba incómodo por cómo la prensa popular estaba siempre señalando conspiraciones y buscando revelaciones sensacionalistas. Entendía que esto no hacía sino fomentar la inquietud y hacer imposible el debate racional. En 1922 publicó su libro de referencia *Public Opinion*. Lo que *sabía* la gente, decía, era solo una «imagen en sus cabezas» de un «pseudo-entorno» que se encuentra entre la gente y su *verdadero* entorno. Era importante entender cómo se forman esas imágenes, y cómo se conservan, y cómo refutarlas, porque afectaban al comportamiento. «Pero tratándose de conductas», apuntaba Lippmann, «las consecuencias, si son actos, no operan en el pseudo-entorno donde se estimula la conducta, sino en el entorno real donde se da la acción resultante». O, como el sociólogo de Chicago William Thomas dijo unos cuantos años después en un teorema que finalmente adoptó su nombre: «Si los hombres definen una situación como real, es real en sus consecuencias».^[33]

Lippmann también señaló hasta qué punto los individuos se aferran a su «sistema de estereotipos», porque les proporcionan una «imagen del mundo ordenada y más o menos coherente a la que se ajustan nuestras esperanzas, nuestras costumbres, nuestros gustos, nuestras habilidades y nuestra comodidad». Por todo esto,

Cualquier perturbación de los estereotipos nos parece un ataque a los fundamentos del universo. Y son un ataque a los fundamentos de NUESTRO universo, y cuando se trata de las cosas importantes, no estamos muy dispuestos a admitir que haya

alguna distinción entre nuestro *universo* y *el* universo. Un mundo que resulta ser ese en el que lo que nosotros honramos no vale nada y lo que despreciamos es noble... resulta angustioso. La anarquía surge cuando nuestro orden de prioridades no es el único posible.[\[34\]](#)

Además de los habituales problemas de percepción respecto de los estereotipos y prejuicios, la mayoría de la gente carece del tiempo y las ganas de embarcarse en una búsqueda más rigurosa y disciplinada de la verdad. Si se fían de los periódicos, lo que tendrán será un mundo más selectivo y simplificado.

Algunos tipos de imágenes del mundo son inevitables, pero Lippmann temía que las imágenes fueran utilizadas para favorecer intereses sectoriales o las empleara una cierta prensa para favorecer el egoísmo natural, apoyándose en ideas dudosas. (Esta era una preocupación habitual del ideario progresista). Todo esto significaba que la «opinión pública» era sospechosa. Al revés que la noción de una «voluntad común» que emergería naturalmente del pueblo, la opinión pública en la práctica era *una elaboración* y un acuerdo democrático que, por lo tanto, podía ser manufacturado. La prueba del buen gobierno ya no era el grado de participación pública en el proceso, sino la calidad de las respuestas. Al contrario que Dewey, que creía que la gente era el mejor juez de sus propios intereses y la democracia participativa el mejor medio para generar un sentimiento de comunidad, Lippmann estaba firmemente del lado de la democracia representativa. En todo caso, estaba con Dewey en su optimismo acerca de la ciencia, incluidas las ciencias sociales, como motor de progreso.

Lippmann lamentaba que el «científico social» no estuviera desempeñando todavía ese papel, mientras que los ingenieros llevaban haciéndolo mucho tiempo. Achacaba esto a una falta de confianza. El científico social era incapaz de «demostrar sus teorías antes de ofrecérselas al público», y además, «si se siguen sus

consejos, y se equivoca, las consecuencias podrían ser incalculables. El científico social, por la naturaleza de su disciplina, tiene muchas más responsabilidades que certezas». Por tanto, los científicos sociales se dedicaban a explicar decisiones ya tomadas y no influían en aquellas que se iban a tomar. Según Lippmann, «la secuencia real debería ser aquella en la que el experto desinteresado primero encuentra y formula los hechos para el hombre de acción, y luego extrae las consecuencias de la comparación entre la decisión que ha tomado, diseñado o apoyado y los hechos que ha observado». Los científicos sociales podrían darle una nueva dimensión al gobierno, haciendo visible «lo que no se ve», con una «elaboración de intangibles», que explicara «acontecimientos que no están a la vista, lo que la gente no dice, lo que dirá la gente que aún no ha nacido, las relaciones entre las cosas y la gente». Contrariamente a algunas sugerencias posteriores, que pretendían que los expertos gobernarán, como un gobierno de expertos sociólogos, las prescripciones de Lippmann no fueron más allá de animarlos a guiar a los gobernantes en aquello que podría servir para desarrollar una política más inteligente. No estaba diciendo que los expertos fueran superiores a la gente normal. No se les exigía tanto que fueran controladores de masas sino de las pesadillas habituales del progreso: la maquinaria partidista en las ciudades, las grandes corporaciones y de una prensa que se dedicaba más a los anuncios y la propaganda que a la misión de informar.^[35]

Lippmann entendía que la «persuasión» iba a ser una modalidad profesional relevante en los años siguientes, como «un arte sutil y un órgano regular del gobierno popular». Y añadió algo que en general se subestimó: «Ninguno de nosotros alcanza a comprender las consecuencias, pero no es una profecía muy arriesgada decir que saber cómo conseguir la sumisión de la gente guiará todas las premisas políticas». Como muchos otros escritos sobre este tema en aquel momento, estaba dispuesto a describir todo esto como

«propaganda», sin que necesariamente la voz implicara un significado siniestro. Los orígenes del término se remontaban a los métodos de la Iglesia católica para llevar sus enseñanzas a aquellos que todavía no se habían convertido. La definición habitual de la época simplemente entendía la propaganda como cualquier método «para la *propagación* de una práctica o una doctrina particular».

Durante la Gran Guerra la propaganda adquirió su significado más siniestro, cuando se acusó a los gobiernos de difundir mentiras deliberadas con el fin de reforzar la moral o para confundir o calumniar a los enemigos. Harold Lasswell, que acabó convirtiéndose en una importante figura de las ciencias políticas de EE. UU., alcanzó fama y prestigio con una teoría sobre la propaganda. En su definición, la propaganda implicaba «la organización y dirección de actitudes colectivas mediante la manipulación de símbolos significativos», y era socialmente «indispensable», dado el inevitable vacío entre el público general y la élite. Lamentaba las connotaciones negativas que había adquirido el concepto. No era más moral o inmoral que «el asa de un cubo». La propaganda era necesaria porque los individuos evaluaban mal sus propios intereses y, por tanto, había que *ayudarlos* mediante una comunicación oficialmente aprobada. Con la ayuda de expertos en movilización de la opinión, lo que antaño «se hacía con la violencia y la intimidación, hoy se hace con argumentos y con la persuasión».^[36] El reto estratégico para el propagandista era «intensificar las actitudes favorables a su propuesta, revertir las actitudes hostiles a la misma, y atraer a los indiferentes, o, como mínimo, impedir que se vinculen al otro bando».

Esta especie de lucha entre la razón y la emoción, evidente en lo individual, pero ahora elevada a característica de toda la sociedad, alcanzó aún mayores cotas influida por las teorías freudianas. Freud planteó la distinción entre la psicología individual y la psicología grupal. Tras la guerra, su teoría evolucionó desde la dialéctica del

inconsciente y el consciente a estructuras más complejas.[\[37\]](#) Ahora identificaba el «Id» como el reflejo de los aspectos inconscientes, instintivos, apasionados, amoraes y desorganizados de la personalidad, que solo buscaban placer, un «caldero lleno de emociones hirviendo», que el ego organizado, consciente y sapiente intenta dominar acomodándolas a la realidad. El ego representaba la razón y el sentido común, y actuaba sobre el Id como «un hombre en su caballo, que tiene que dominar la fuerza muy superior del caballo». La tarea del ego se veía complicada por el súper-ego, que obligaba a meditar las relaciones entre la consciencia y la moralidad —con el legado de la figura paterna y la reflexión de las influencias externas como maestros—, obligando a una conducta socialmente apropiada frente a cualquier gratificación instantánea e iminente que pudiera desear el Id.

Un ejemplo de la influencia freudiana fue William Trotter, un cirujano británico que se convirtió en uno de sus primeros devotos. En 1916, Trotter publicó su libro sobre el «instinto gregario», basado en una serie de artículos escritos en 1907 y 1908, pero reforzados por la experiencia de la guerra. Trotter decía que los seres humanos eran naturalmente gregarios, y que por eso eran tan inseguros y temían la soledad. Esto sugería la existencia de un cuarto instinto —los otros tres serían la autoconservación, la búsqueda de alimento y el sexo— cuya característica era ejercer «un control sobre el individuo desde el exterior», de modo que eso impelía a la gente a hacer cosas que de otro modo jamás querrían hacer. Trotter entendía esto como una fuente de tensiones entre los individuos y la sociedad, entre el sentido común y las normas preestablecidas, la fuente del sentimiento de culpa y del pecado. La idea de una «mente colectiva» y la fascinación por la psicología de las masas no era nueva, pero aquellos que habían escrito antes sobre el tema eran proclives a verlo como una fuerza negativa, la fuerza de acciones tumultuosas, mientras que Trotter proponía una

visión más positiva. Freud respetaba los puntos de vista de Trotter, aunque creía que no le dispensaba la justa importancia al papel del liderazgo y la necesidad de los miembros de un grupo de ser «amados» por su líder.[\[38\]](#)

Las aplicaciones prácticas de todas estas variopintas ideas quedaron demostradas por Edward Bernays, el mejor ejemplo de propagandista exitoso en aquella época. Era sobrino de Sigmund Freud y aprovechó esa relación cuando quiso explicar su concepto de las emociones y la irracionalidad. Después de trabajar en el CPI, Bernays se instaló por su cuenta en 1919 como consejero de «relaciones públicas» (fue el primero en utilizar esa descripción). Aunque sus métodos eran propios y peculiares, tanto Lippmann como Freud representaron grandes influencias en su pensamiento. Políticamente era progresista y optimista respecto de las técnicas que empleaba, sugiriendo que podían ser empleadas para la mejora de la sociedad, aunque este optimismo sufrió cierta conmoción cuando descubrió que la biblioteca de Goebbels contenía todos sus libros. Su primera obra, *Crystallizing Public Opinion*, fue publicada en 1923, un año después de la *Opinión pública* de Lippmann, a quien Bernays cita ampliamente. En ese libro intentaba demostrar que la suya era una profesión respetable con credenciales serias, enraizada en las ciencias sociales y en la psiquiatría. En una sociedad compleja, los gobiernos, las corporaciones, los partidos, las asociaciones benéficas y un buen número de otros grupos siempre están intentando ganarse el favor público y aprovecharlo. Aun cuando quisieran ignorar a la opinión pública, el público tenía interés en saber qué hacían o para qué servían. Bernays decía que las grandes corporaciones y los sindicatos se veían ahora como «servicios semi-públicos» y que el público, que ahora disfrutaba de educación y democracia, esperaba que alguien explicara su conducta. Dado que esto era así, se hacía indispensable el consejo

experto de especialistas que dijeran cómo había que hacer las cosas con la máxima eficacia.[\[39\]](#)

La mayor parte de los argumentos de Bernays no eran excepcionales. Lo que resultaba llamativo era ese lenguaje directo que utilizaba para describir lo que las relaciones públicas profesionales podían ofrecer, y la presunción de su éxito. En *Crystallizing Public Opinion*, Bernays explicaba que «la flexibilidad intrínseca y natural de la naturaleza humana individual» permitía a los gobiernos «dirigir las mentes como los militares dirigen a sus tropas». En 1928 publicó un libro titulado *Propaganda*, que empezaba con esta aseveración: «La manipulación consciente e inteligente de las costumbres sociales y de las opiniones de las masas es un elemento importante de la sociedad democrática». Los responsables de dicha manipulación constituyen «un gobierno invisible que es el verdadero poder gobernante de nuestro país». En consecuencia, «en gran medida estamos gobernados, nuestras mentes están moldeadas, nuestros gustos están educados, nuestras ideas están sugeridas por hombres de los que jamás hemos oído hablar». Era partidario de un estricto código ético para su profesión, en cuyos mandamientos estaría que las necesidades de la sociedad en su conjunto eran lo primero. Insistía en que las masas jamás podrían actuar contra sus intereses esenciales y que los líderes políticos eran muy importantes cuando se trataba de crear «el punto de vista establecido». Sin embargo, sus formulaciones agravaron el sentimiento de una ofensa a la democracia. Si, como Lippmann parecía estar diciendo, las opiniones se configuraban desde arriba hacia abajo, eso socavaba la idea de que en las democracias el poder emanaba desde abajo hacia arriba. La conclusión que extraía Bernays de todo esto era que al «entender los mecanismos y los razonamientos de la mente social» se podría «controlar y dirigir a las masas de acuerdo con nuestra voluntad sin necesidad de que ellos lo

supieran». Pensaba que esto podía hacerse «al menos en cierta medida y dentro de ciertos límites».[40]

En cuanto consejero gubernamental, de organizaciones benéficas y empresariales, Bernays era un estratega natural. Se distinguía de los consejeros normales y publicistas, a quienes retrató como suplicantes especiales que solo pretendían que la gente comprara un electrodoméstico concreto. Su visión era más holística (porque aconsejaba a sus clientes en su completa relación con su contexto) e indirecta (porque pretendía que la gente viera el mundo desde una perspectiva distinta). En un artículo posterior, que llevaba el provocativo título de «La ingeniería de la aceptación», [41] abordaba explícitamente la estrategia de las relaciones públicas. También adoptó la metáfora militar. Tras una cuidadosa preparación de las finanzas disponibles, la claridad de objetivos y una investigación de la mentalidad predominante, la atención se debía concentrar en los temas principales, que describía como «lo persistente e intangible», comparable al guion básico o sinopsis en una ficción, y apelando tanto a lo consciente como a lo inconsciente en el público. Luego se procedía a la campaña: «La situación puede exigir un *blitzkrieg* o una batalla permanente, o una combinación de ambas fórmulas, o alguna otra estrategia». Una elección podría estar muy disputada y exigir algo rápido. Sin embargo, podría llevar mucho tiempo conseguir que la gente pensara de una manera distinta con respecto a un tema de salud. Y en cuanto a tácticas se refiere, ponía el énfasis en que el objetivo no era simplemente conseguir que te publicaran un artículo en el periódico o conseguir una cuña en el radio, sino «crear noticias», y con esta expresión se refería a algo que «se sale del patrón rutinario». Los acontecimientos que generan noticias podían comunicarse «a muchísima más gente que a aquella concretamente implicada, y tales acontecimientos además dramatizan ideas para todos aquellos que no fueron testigos de los acontecimientos». Sus campañas más famosas consistieron en la

promoción del uso de «beicon y huevos» para el desayuno (para ello utilizó a importantes médicos que respaldaron la necesidad de un desayuno «fuerte»); consiguió que algunas famosas figuras del vodevil se reunieran con el presidente Calvin Coolidge en un intento de favorecer su imagen; y —curiosamente— una imaginativa campaña publicitaria para la American Tobacco Company. Consiguió que diez debutantes enciendieran sus cigarrillos durante la Easter Parade de 1929, con lo cual dio un golpe a favor del feminismo socavando el tabú contra las mujeres que fumaban en público. Los cigarrillos se convirtieron en «las antorchas de la libertad».[42]

Bernays atrajo un montón de críticas obvias: se le acusó de usurpar el papel de la democracia arrogándose el derecho a conformar el pensamiento de la gente, de favorecer efectos en las masas en vez de la responsabilidad individual, y de apoyarse en los clichés y en las actitudes emocionales más que en el razonamiento intelectual. Bernays decía que en la época de los medios de comunicación de masas las técnicas eran inevitables y la propaganda omnipresente. La gente y los grupos tenían derecho a promover sus ideas y la competitividad era saludable tanto para la democracia como para el capitalismo. También incitaba a respuestas muy exageradas, por culpa de las exageradas reivindicaciones que él hizo con respecto a su profesión y a su entusiasta defensa del liderazgo del propagandista.[43] Aunque después de la Segunda Guerra Mundial era un liderazgo que pocos estaban dispuestos a aceptar, el tema de cómo se desarrollaba la conciencia política y cómo se podía influir en la sociedad estaba en todo lo alto. La contribución de Bernays fue demostrar que el impulso propagandístico podía utilizarse no solo para dar foma al pensamiento referido a ideologías políticas, sino también para favorecer otros temas más concretos. Durante el curso de las luchas políticas de los años cincuenta y sesenta sobre el racismo y la guerra, las estrategias se centraron cada vez más en crear «la impresión correcta».

Las ideologías totalitarias del comunismo y del nazismo intentaron demostrar en la práctica la sugestibilidad de amplias masas y la vinculación a fórmulas políticas inventadas por una élite privilegiada. Intentaron deliberadamente implantar imágenes del mundo coherentes en la conciencia de poblaciones enteras y reforzar así sus dictados, evitando las evidentes anomalías y las inconsistencias y las incongruencias de la vida real. El éxito de estas ideologías, además, se debía sobre todo al miedo a las consecuencias (represalias) si se permitían cualquier clase de disidencia, duda o desviación de la línea del partido. Una vez que se rompía el hechizo coercitivo, las ideas subyacentes luchaban por sobrevivir por sí mismas. Los sistemas de creencias se tornaban más complejos y variopintos y la opinión pública menos maleable de lo que las élites y teóricos habían supuesto. Lo que Bernays estaba señalando era algo más sutil, a niveles que subyacían a las grandes confrontaciones ideológicas, donde las actitudes eran más específicas y las consecuencias del comportamiento menos graves. En vez de pensar que las palabras *governaban* los actos, como habían dejado dicho los «ideologistas», había que percatarse de la estrecha relación entre ambos: las palabras y los hechos, y los políticos de éxito y los directores de campañas se dieron cuenta de que esto había que entenderlo bien si querían tener las más mínimas posibilidades de éxito, así que tenían que hacerlo a toda costa.

[1]H. Stuart Hughes, *Consciousness and Society: The Reorientation of European Social Thought*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1958.

[2]Robert Michels, *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, Nueva York, The Free Press, 1962; pág. 46. Publicado por vez primera en 1900.

[3]Wolfgang Mommsen, «Robert Michels and Max Weber: Moral Conviction versus the Politics of Responsibility», en Wolfgang y Jurgen Osterhammel, pág. 126.

[4]Michels, *Political Parties*, pág. 338.

[5]Gaetano Mosca, *The Ruling Class*, Nueva York, McGraw Hill, 1939; pág. 50. Publicado por primera vez en 1900.

[6]Ibíd. pág. 451.

[7]David Beetham, «Mosca, Pareto, and Weber: A Historical Comparison», en Wolfgang Mommsen y Jurgen Osterhammel, eds., *Max Weber and His Contemporaries*, Londres, Allen & Unwin, 1987; págs. 139-158.

[8]Vilfredo Pareto, *The Mind and Society*, editado por Arthur Livingstone, 4 vols., Nueva York, Harcourt Brace, 1935.

[9]Geraint Party, *Political Elites*, Londres, George Allen & Unwin, 1969.

[10]Gustave Le Bon, *The Crowd: A Study of the Popular Mind*, Nueva York, The Macmillan Co., 1896; pág. 13, disponible también en <http://etext.virginia.edu/toc/modeng/public/BonCrow.html>.

[11]Hughes, *Consciousness and Society*, pág. 161.

[12]Irving Louis Horowitz, *Radicalism and the Revolt Against Reason: The Social Theories of George Sorel*, Abingdon, Routledge & Kegan Paul, 2009. Sin embargo, apunta la «pobreza de la organización formal (de Sorel), los giros indiscriminados de los fundamentos de un argumento desde los hechos a las hipótesis y la libre especulación (y) (...) su estilo tendencioso», pág. 9.

[13]Jeremy Jennings, ed., *Sorel: Reflections on Violence*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999; pág. viii. Publicado por primera vez en 1906, en *Le Mouvement Sociale*.

[14]Antonio Gramsci, *The Modern Prince & Other Writings*, Nueva York, International Publishers, 1957; pág. 143. (Hay algunos trabajos de Gramsci en esp., por ejemplo, *Bajo la mole: fragmentos de civilización*, en Sequitur, Madrid, 2009).

[15]Thomas R. Bates, «Gramsci and the Theory of Hegemony», *Journal of the History of Ideas* 36, núm. 2 (abril-junio 1975); pág. 143.

[16]Joseph Femia, «Hegemony and Consciousness in the Thought of Antonio Gramsci», *Political Studies* 23, núm. 1 (1975).

[17]Ibíd., pág. 33.

[18]Gramsci, *The Modern Prince*, pág. 137.

[19]Walter L. Adamson, *Hegemony and Revolution: A Study of Antonio Gramsci's Political and Cultural Thought*, Berkeley, University of California Press, 1980; págs. 223, 229.

[20]Ibíd., 223.

[21]T. K. Jackson Lears, «The Concept of Cultural Hegemony: Problems and Possibilities», *The American Historical Review* 90, núm. 1 (junio de 1985); pág. 578.

[22]Adolf Hitler, *Mein Kampf*, vol. I, cap. X. Publicado por vez primera en 1925.

[23]James Burnham, *The Managerial Revolution*, Londres, Putnam, 1941. Véase también Kevin J. Smant, *How Great the Triumph: James Burnham, Anti-Communism, and the Conservative Movement*, Nueva York, University Press of America, 1991.

[24]Bruno Rizzi, *The Bureaucratization of the World*, Nueva York, The Free Press, 1985.

[25]Ibíd., págs. 223-225, 269.

[26]Véase, por ejemplo, C. Wright Mills, «A Marx for the Managers», en Irving Horowitz, ed., *Power, Politics and People: The Collected Essays of C. Wright Mills*, Nueva York, Oxford University Press, 1963; págs. 53-71. George Orwell expresó muchas dudas al respecto, apuntando que la suposición de Burnham de que Alemania ganaría la guerra era prematura; sin embargo, utilizó parte del análisis geopolítico de Burnham, prediciendo un

mundo dividido en tres centros estratégicos para el control mundial, unos parecidos a los otros y, sin embargo, en permanente confrontación, y esta fue la base de su novela distópica *1984*. Como siempre, el análisis de Orwell contribuye a su fascinante lectura. Véase su «James Burnham and the Managerial Revolution», *New English Weekly* (mayo de 1946), disponible también en <http://www.k-1.com.Orwell/site/work/essays/burnham.html>.

[27] No se publicó completo en inglés hasta 1972, aunque las ideas se reflejaban en otros escritos de Park.

[28] Stuart Ewen, *PR! A Social History of Spin*, Nueva York, Basic Books, 1996; pág. 69.

[29] *Ibíd.*, pág. 68.

[30] Robert Park, *The Mass and the Public, and Other Essays*, Chicago, University of Chicago Press, 1972; pág. 80. Publicado por primera vez en 1904.

[31] Citado por Ewen, *PR!*, pág. 48.

[32] Ronald Steel, *Walter Lippmann and the American Century*, New Brunswick NJ, Transaction Publishers, 1999.

[33] W. I. Thomas y Dorothy Swaine Thomas, *The Child in America: Behavior Problems and Programs*, Nueva York, Knopf, 1928. Robert Merton, que convirtió el aforismo de Thomas en un teorema, lo describía como «la frase probablemente más importante que ha escrito jamás un sociólogo americano». «Social Knowledge and Public Policy», en *Sociological Ambivalence*, Nueva York, Free Press, 1976; pág. 174. Véase también Robert Merton, «The Thomas Theorem and the Matthew Effect», en *Social Forces* 74, núm. 2 (diciembre de 1995), págs. 379-424.

[34] Walter Lippmann, *Public Opinion*, Nueva York, Harcourt Brace & Co., 1922; pág. 59, y también está disponible en <http://xroads.virginia.edu/~Hyper2/CDFinal/Lippmann/cover.html>.

[35] Michael Schudson, «The "Lippmann-Dewey Debate" and the Invention of Walter Lippmann as an Anti-Democrat 1986-1996», *International Journal of Communication* 2 (2008); pág. 140.

[36] Harold D. Lasswell, «The Theory of Political Propaganda», *The American Political Science Review* 21, núm. 3 (agosto de 1927); págs. 627-631.

[37] Sigmund Freud, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, Londres, The Hogarth Press, 1949. Publicado por vez primera en 1922; disponible en http://archive.org/stream/grouppsychologya00freu/grouppsycholoya00freu_djvu.txt.

[38] Wilfred Trotter, *Instincts of the Herd in Peace and War*, Nueva York, Macmillan, 1916. Harvey C. Greisman, «Herd Instinct and the Foundations of Biosociology», *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 15 (1979); págs. 357-369.

[39] Edward Bernays, *Crystallizing Public Opinion*, Nueva York, Liveright, 1923; pág. 35.

[40] Edward Bernays, *Propaganda*, Nueva York, H. Liveright, 1936; pág. 71.

[41] El título de un artículo de 1947, Edward L. Bernays, «The Engineering of Consent», *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 250 (1947); pág. 113.

[42] Continúa vivo el debate sobre si esto contribuyó o no en alguna medida a los hábitos de las mujeres como fumadoras. Véase Larry Tye, *The Father of Spin: Edward L. Bernays and the Birth of Public Relations*, Nueva York, Holt, 1998; págs. 27-35.

[43] «Are We Victims of Propaganda? A Debate. Everett Dean Martin and Edward L. Bernays», *Forum Magazine* (marzo de 1929).

23. EL PODER DE LA NO VIOLENCIA

Cuando la gente malvada conspira, los hombres buenos planifican.

MARTIN LUTHER KING, Jr.

Saber cómo se puede influir en la opinión pública ofrecía nuevas posibilidades a la ciencia de la estrategia política. Aquellos que por razones éticas o de prudencia no deseaban recurrir a la fuerza podían considerar otras estrategias basadas en la creación de impresiones persuasivas, modificando la opinión ajena en la dirección «adecuada» sin necesidad de coacciones. La fortaleza de estas estrategias, sin embargo, dependía de la influencia que tuviera tanto en las élites como entre el público. Y aunque hubiera cambios importantes en el público, ¿cuáles serían los mecanismos por los que estos acabarían afectando a las políticas gubernamentales? ¿Se trataba solo de una cuestión de envolver con nuevos ropajes las buenas ideas para asegurarse de que llamaban la atención o se necesitaba algo más para obtener la respuesta deseada?

Muchos de estos temas se plantearon con motivo del movimiento sufragista. El avance de la democracia en los estados del Occidente capitalista había debilitado el fervor revolucionario del movimiento sindical al ofrecer medios constitucionales para redirigir las protestas y la furia, pero también había añadido un sentimiento de injusticia en aquellos sectores de la población a los que se les negaban los derechos democráticos. El Imperio británico, con una ideología liberal en su corazón geográfico pero con una supresión

institucionalizada de la democracia en la periferia, se vio pronto sacudido con exigencias de más igualdad política. Una de estas exigencias, entre las que se encontraban las campañas coloniales y las manifestaciones para conceder la independencia a Irlanda (Irish Home Rule), fue la voluntariosa campaña (y al final exitosa) dirigida por mujeres que exigían el derecho al voto. Esta campaña fue excepcional en muchos sentidos, porque planteaba un reto no solo al sistema político sino también a los puntos de vista más reaccionarios y a la mayoría de las relaciones humanas tradicionales. La táctica adoptada por el movimiento sufragista tuvo un impacto duradero como medio de atraer la atención frente a la condescendencia masculina y también como un desafío directo a los estereotipos de la feminidad, tales como la supuesta incapacidad para desarrollar y mantener un argumento político. Al mismo tiempo, parte del problema era que las mujeres no solo merecían la igualdad sino que iban a ofrecer rasgos especiales a la vida pública.

La campaña en Gran Bretaña iba desde las propuestas para incluir el sufragio femenino en la ley de 1867 (Reform Act) hasta la Ley para Igualdad Representativa de 1928 (Equal Franchise Act). Los derechos políticos femeninos se fueron ampliando lentamente durante este período, a medida que las mujeres se implicaban en otros asuntos filantrópicos y cívicos. Se dio una tenaz resistencia al deseo de las mujeres de tener los mismos derechos que el hombre, y solo se rompió bajo el peso de la Primera Guerra Mundial. La campaña de las sufragistas tuvo muchas vías: algunas estaban dispuestas a trabajar con los partidos políticos establecidos mientras otras consideraban que eso no servía para nada; algunas enmarcaban su lucha en términos concisos, de derechos políticos, mientras que otras pretendían incidir también en cuestiones económicas y desafiaban la mentalidad reaccionaria masculina. En términos estratégicos, había un ala constitucional —que funcionaba mediante ponencias, presiones de grupo y *lobbies*, y

manifestaciones— y otra facción militante —la Unión Política y Social de Mujeres (Women's Social and Political Union, WSPU), liderada por las irreductibles Emmeline y Christabel Pankhurst (madre e hija). En cuanto a cuál de las dos fórmulas tuvo más éxito, y si una reforzó a la otra o se anularon la una a la otra, las opiniones aún siguen estando divididas. Actualmente se recuerda más a las militantes por sus acciones directas: pintadas, sabotajes, incendios y rotura de ventanas, encadenamientos y huelgas de hambre en las prisiones. Pero estas cosas solo fueron una parte de un movimiento que fue extraordinariamente variado en sus formas y en sus preocupaciones.

La militancia se desarrolló como resultado de un desencanto con el progresismo, primero con el Partido Liberal, que se mostraba reacio a cumplir con sus ideales, y luego con la falta de importancia que se dio a las mujeres en el movimiento obrero, y una creciente convicción de que las vías legislativas estaban agotadas. Los temas centrales, sin embargo, derivaban de los ideales clásicos liberales: la oposición a las formas arbitrarias de poder cuyo resultado era que los individuos tenían obligaciones pero no derechos. La retórica podía rastrearse hasta la Revolución francesa y los «cartistas», salvo por el hecho de que ahora el género era lo importante, y no la clase social. Las tácticas de las militantes estaban justificadas, según lo explicó Christabel Pankhurst, sobre la base de que «aquellos que están fuera de la Constitución no tienen medios normales de conseguir que se les admita; y por lo tanto deben intentarlo por medios extraordinarios». Las técnicas utilizadas por la WSPU consiguieron concentrar en ellas la atención, aunque tal vez lo que favoreció más su lucha fue la publicidad derivada de los juicios. Cuando eran arrestadas y se veían las causas en un tribunal, la defensa conseguía que los cargos criminales se convirtieran en debate político. En un juicio con jurado, en 1912, por ejemplo, Emmeline Pankhurst fue capaz de presentarse a sí misma y a su organización como una persona y una institución inteligentes,

elocuentes, capaces y bien organizadas, y no solo emocionales e históricas. En concreto, ella y otras sufragistas fueron capaces de dar a sus actos una racionalidad política muy convincente, que obligó al jurado del caso de Emmeline a hacer una llamada a la indulgencia.

Tras aquello, la retórica se hizo más agresiva. Christabel Pankhurst incluso llegó a invocar el terrorismo. Los «desheredados políticos, sean hombres o mujeres», decía, «están obligados a desafiar la fuerza física utilizada por los tiranos que quieren tenerlos encadenados». La resistencia pasiva se descartaba por considerarla una postura servil; la resistencia activa se reivindicaba como «más digna y más purificadora». Hubo más ataques a la propiedad, aunque no sobre las personas. En algunos casos esta actitud condujo a pensar que era la militancia y no el sufragio el tema principal. Algunos mecenas y seguidores se apartaron y la WSPU se convirtió en una asociación casi marginal y clandestina. Al final, la guerra proporcionó una excusa muy útil para acabar con la militancia violenta sin perder la cara. De hecho, mientras que los partidarios de la no violencia en el movimiento eran antibelicistas, las Pankhurst se tornaron activas en el trabajo militar y llamaron la atención por su retórica antialemana, antipacifista y posteriormente antibolchevique.

[1]

El movimiento sufragista americano, que consiguió su objetivo en 1920, fue con mucho menos militante. Tenía estrechos vínculos con el movimiento progresista, que puso sobre el tapete las tensiones de la industrialización, sobre todo por las mujeres pobres obligadas a trabajar por sueldos ridículos al tiempo que cuidaban a los hijos. Aunque el movimiento se tornó un tanto más activista en los años anteriores a la Primera Guerra Civil como respuesta a la actuación muy sobria y pacata de la asociación principal y por los contactos con el movimiento británico, en América el método preferido era la demostración de fuerza con piquetes, concentraciones numerosas y desfiles. El movimiento cuáquero, que

había favorecido el papel de la mujer —incluso en la iglesia— influyó de un modo muy particular en el movimiento. Los cuáqueros proporcionaron buena parte de las ideas centrales y la insistencia en la no violencia. El éxito final del movimiento reflejaba una perfecta asimilación de los fundamentos de la organización política, con congresos, giras de mítines y el concurso de activistas a tiempo completo dedicándose a poner sobre el tapete el tema.^[2] Una de las consecuencias de todo ello fue la posibilidad de utilizar el pacifismo como fundamento de una estrategia política exitosa y solo una afirmación de una ética particular.

El término «pacifista» se había empezado a utilizar en el siglo XIX para referirse a aquellos que renunciaban a cualquier uso de la violencia. Desde luego, tuvieron que enfrentarse a algunos planteamientos clásicos: por ejemplo, ¿cómo abordar defensivamente la agresión de otros? Y luego, ofensivamente, ¿cómo conseguir un cambio sin utilizar la fuerza? La acusación más difícil de rebatir era que, al poner más énfasis en la paz que en la injusticia, los pacifistas estaban perpetuando el *statu quo*. Al desestimar el uso de la fuerza en nombre de los desfavorecidos, estarían sometiéndose a las jerarquías existentes del poder y restando importancia a las humillaciones, al tiempo que reivindicaban el valor de remedios improbables, como las llamadas al amor y a la razón. La respuesta de los pacifistas era que los miserables tenían más que perder cuando las disputas se tornaban violentas, y que una vez que la violencia se desataba, incluso en nombre de una buena causa, era menos probable que algo verdaderamente bueno saliera de esa lucha y que pudieran utilizarse después las formas efectivas de presión no violenta.

El impacto de Gandhi

El pacifismo tuvo su mayor predicamento después de la Primera Guerra Mundial. Se debió sobre todo a las terribles matanzas del Frente Occidental, que habían conformado una mentalidad popular sobre la inutilidad y la vacuidad de la guerra. También se debía a la acción de un pacifista que lideró con eficacia un movimiento para un cambio radical: Mohandas Gandhi y su enfrentamiento con el poder británico en la India.

El pensamiento de Gandhi se conformó tras sus experiencias en Sudáfrica y en la India. Una de sus influencias fue Henry David Thoreau (de Concord, Massachusetts), cuya oposición a la esclavitud le llevó a rechazar el «pago de impuestos ni reconocer la autoridad de un estado que compra y vende hombres, mujeres y niños». Después de seis años de incumplimientos, Thoreau fue arrestado y pasó una noche en la cárcel, de donde salió su conferencia de 1849 sobre «La relación del individuo con el estado» («The Relation of the Individual to the State»). Aunque su estrategia no fue más allá de explicar que si todo el mundo siguiera su ejemplo la esclavitud sería abolida de inmediato, y en su época fue considerado una figura aislada y excéntrica, su conferencia, publicada como «Desobediencia civil» («Civil Disobedience») se convirtió en el texto clásico de la ética para rechazar y negarse a aceptar leyes injustas.[3] Gandhi había leído a Thoreau cuando era un joven activista y más adelante reconoció que le ayudó a conformar su pensamiento y que había sido un punto de contacto con los americanos de las mismas ideas.[4]

La relación con Tolstói era muy estrecha. En su autobiografía, Gandhi decía que *El reino de Dios está dentro de ti* de Tolstói le había «abrumado». En 1908 Gandhi tradujo y puso en circulación «Una carta a un hindú», que Tolstói había escrito en respuesta a una petición del editor de un diario indio. El texto tenía un punto que Gandhi consideraba incontestable. Tolstói había escrito que resultaba asombroso que «más de doscientos millones de personas, muy

dotados tanto física como intelectualmente, se encuentren en poder de un pequeño grupo de personas totalmente ajenas a ellos en pensamiento, e inconmensurablemente inferiores a ellos en lo que a moralidad religiosa se refiere». De esto deducía que «estaba claro que no eran los ingleses los que habían esclavizado a los indios, sino que los indios se habían esclavizado a sí mismos». En vez de acudir a la resistencia violenta, Tolstói apelaba a la «no participación» «en los actos violentos de la administración, en los tribunales, en la recaudación de impuestos, y sobre todo en el reclutamiento», y proponía el amor como «el único camino para rescatar a la humanidad de todas sus dolencias, y con eso también tendréis el único método para salvar a vuestro pueblo de la esclavitud». [5]

Había paralelismos muy claros entre los dos hombres. Ambos pretendían vivir basándose en la purificación personal, el amor y la no-violencia. Ambos, a pesar de sus nacimientos privilegiados, intentaban acercarse y comprender a los más pobres, llamando a las masas. Su modo severo y ascético de vivir les granjeó una autoridad moral y una audiencia internacional. Gandhi también abrazó la idea de perfeccionamiento personal, pero, al contrario que Tolstói, no lo veía como una alternativa al activismo político sino como una parte esencial del mismo. Tenía una perspicaz comprensión de su mundo, y entendía que su espiritualidad privada no solo lo protegía contra las tentaciones de la vida pública, sino que añadía lustre a sus reclamaciones políticas. Su genio radicaba en su capacidad para utilizar las enseñanzas que regían su vida personal como fundamentos para un movimiento de masas.

Su filosofía de la *satyagraha*, una palabra de su invención, incluía distintos aspectos, como la verdad, el amor y la firmeza. Los que abrazaban su filosofía tenían una fuerza interior que les daba el coraje y la disciplina para resistir y superar a todos aquellos que lo cedían todo a los medios violentos. Esgrimía la inextricabilidad de fines y medios: los métodos violentos no podían dar como resultado una

sociedad pacífica.^[6] La prisión se acataría piadosamente; la agresión, con alegría; y la muerte, pacíficamente. Cuando hablaba lo hacía tranquilamente, casi como un docente, y nunca como un demagogo. Todo esto se combinaba con una sagaz sensibilidad política. Gandhi tenía un don para poner a sus contrarios a la defensiva, no solo reclamando una cierta altura moral, sino también identificando los temas que eran particularmente odiosos para los británicos.

En marzo de 1930 emprendió su marcha de casi 400 km hasta la costa con el fin de protestar contra la injusticia de la administración británica de la India, que monopolizaba la producción de sal y luego cobraba impuestos por ello. La protesta no se tomó en serio al principio, pero fue adquiriendo fuerza e intensidad, hasta que Gandhi acabó encarcelado y no fue liberado hasta un año después. Aunque la campaña no tuvo éxito en su objetivo inmediato, los métodos de Gandhi se habían convertido en noticia, y las autoridades tuvieron que tomar nota de la cantidad de gente dispuesta a seguir semejantes protestas. La medida e intensidad del descontento popular impresionó a los británicos. Carecían de una respuesta convincente a la teatralidad y a la superioridad moral de Gandhi. William Wedgwood Benn, el secretario de Estado para la India, apuntó en 1931 las similitudes del movimiento con las sufragistas pacíficas, así como con las campañas de los irlandeses y los sudafricanos frente al dominio británico. «Todos ellos tienen como objetivo captar la simpatía pública y tenerla como aliado. Se esfuerzan en presentar al gobierno en el papel del opresor (...), primero provocan deliberadamente el castigo y luego se quejan de que ocurra». Ya había comprendido que el mejor modo de afrontar dichos desafíos era negar la elección entre concesión y opresión, pero negar esa decisión resultaba imposible. «No nos van a dejar en paz». Sería mucho más preferible «entablar una lucha directa con

revolucionarios, porque al menos eso es un trabajo más sencillo y satisfactorio». [7]

Las campañas de Gandhi no expulsaron a los británicos de la India. Contribuyeron a confirmar, junto con la presión derivada de la Segunda Guerra Mundial, que el subcontinente era simplemente demasiado grande para poder ser controlado eficazmente por un estado relativamente pequeño y distante, y con una competencia y autoridad en franco declive. Había una marejada nacionalista en la opinión india que no podía contenerse indefinidamente. Pero aunque las acciones de Gandhi por sí mismas no imposibilitaban el gobierno británico, sí convirtieron el Partido del Congreso en una alternativa de gobierno creíble al gobierno colonial. El hecho de que los métodos de Gandhi funcionaran precisamente porque operaban junto con otros factores sociales y políticos más profundos no es razón para despreciarlos, aunque sí plantean algunas preguntas sobre su eficacia en otros contextos.

En un tiempo de violencia y agitación en todo el mundo, Gandhi se mostró como un líder que personificaba la dignidad y la santidad en la simplicidad de su atuendo y en su dieta, y en su mensaje espiritual. Al mismo tiempo, consiguió forjar un verdadero y exitoso movimiento de masas. Gandhi asumió algunas tácticas comunes de los más desfavorecidos —manifestaciones, huelgas, boicots— y las utilizó como parte de un relato más importante y más noble. Al decir que siempre tenía una mano tendida hacia sus oponentes y al hablar de la promesa de una reconciliación, lo que hacía era dejar abierta la puerta a un acuerdo. ¿Era esta una fórmula estratégica que se pudiera aplicar en términos generales o una fórmula especial que se adaptaba a las circunstancias concretas de la India? La fórmula dependía de una autoridad moral que se reivindicaba como universal y con valores intemporales, pero ¿podría ser que su éxito se debiera a una serie de circunstancias muy particulares?

Al asegurar que la no violencia sería invariablemente efectiva se estaba esquivando la cuestión moral, porque ignoraba la posibilidad de otras soluciones más duras. El método adquiriría autoridad y dignidad precisamente porque una resolución posible del conflicto era el extremo sufrimiento de los implicados y ninguna ganancia política. Sin embargo, si no había una razonable promesa de éxito, entonces insistir en la no violencia significaba tolerar un mal mayor y obligar a los seguidores a correr un gran riesgo, dejándolos sin defensas y en peligro. Incluso aceptando que ningún bien puede derivarse jamás de un recurso a la violencia, bien podría ser que la no violencia diera como resultado un daño aún peor. El tema se planteaba además de una forma particularmente amarga con el ascenso de Hitler y la Segunda Guerra Mundial. La no violencia podía funcionar muy bien con los británicos, que deseaban evitar un enfrentamiento violento y se sentían incómodos con las exhibiciones de resistencia popular, pero la convicción de Gandhi de que sus métodos funcionarían contra los nazis apenas resultaba creíble. Tampoco le fue muy bien cuando su propio pueblo se enfrentó en una lucha fratricida, cuando India consiguió la independencia. A pesar de todos sus esfuerzos, fue incapaz de establecer puentes en la virulenta división sectaria entre hindúes y musulmanes, y murió de forma violenta a manos de un asesino en 1948.

La fuerza de la no violencia

La influencia de Gandhi se dejó sentir en la campaña a favor de los derechos civiles de los negros en Estados Unidos, sobre todo en el sur, donde la segregación y la discriminación seguía siendo una imposición. Aunque el posible uso de las tácticas de la no violencia se mencionó durante el período de entreguerras, no fue hasta

después de la Segunda Guerra Mundial cuando tales métodos se emplearon en lo que resultó ser una campaña notablemente exitosa.

Existían evidentes diferencias entre ambos planteamientos. Gandhi estaba intentando levantar a toda una población india contra una potencia imperialista lejana. Los negros eran solo una minoría haciendo frente a una implacable mayoría local. Sus dificultades mostraron del modo más nítido los dilemas subyacentes a los que tenía que enfrentarse la estrategia de la no violencia. Las llamadas «leyes Jim Crow» (por unas caricaturas tópicas de los espectáculos callejeros del XIX) habían sido aprobadas en las cámaras sureñas después de la Guerra Civil y a menudo estaban respaldadas por una extrema violencia. Resultaba extremadamente difícil para los negros votar; y además había espacios segregados para comer, en el transporte, en los cementerios, en los médicos y en las instalaciones educativas; también estaba prohibida la cohabitación y el matrimonio entre blancos y «no-blancos». La búsqueda de la bondad y la generosidad entre los segregacionistas parecía un viaje corto y vano, y desafiarlos podía ser una misión suicida.

Las barreras impuestas a los negros para que pudieran establecerse económica y políticamente habían socavado el llamado Acuerdo de Atlanta de 1895 (Atlanta Compromise), propuesto por Booker T. Washington. «Los más sabios de mi raza», había apuntado, «entienden que la agitación en cuestiones de igualdad social es una completa locura». En vez de utilizar la agitación, su gente se pondría a trabajar en los negocios y en la industria, como empleados modélicos, y así gradualmente la sociedad americana los trataría como iguales (porque «ninguna raza que tenga algo que aportar a los mercados del mundo se mantiene en el ostracismo durante mucho tiempo»). La ciudadanía no tardaría en conseguirse. Por supuesto, el acuerdo fue acogido calurosamente por los moderados, blancos y negros. La premisa de que podía ser difícil conseguir poder político sin haber logrado un poder económico tenía

algún viso de ser razonable. En la práctica, sin embargo, con avances mínimos tanto en el frente político como en el ámbito económico, el acuerdo se fue considerando cada vez más como una receta para la servidumbre infinita. Una postura más radical pero también más analítica vino de la mano de W. E. B. Du Bois, el primer afroamericano en conseguir una licenciatura de letras en Harvard. Había estudiado con Weber en Alemania y aún se mantenían en contacto. Weber lo consideraba uno de los sociólogos americanos más preclaros y lo citaba como ejemplo cuando se trataba de contrarrestar los estereotipos raciales. Du Bois llevó a cabo importantes programas de investigación sobre «el problema negro», demostrando que el problema se debía más al impacto de las decisiones políticas que a ninguna diferencia primordial entre las razas. Hizo campaña a favor de los derechos civiles y fundó la National Association for the Advancement of Colored People (NAACP, Asociación Nacional para el Progreso de la Gente de Color), con el apoyo de reformistas blancos como Jane Addams o John Dewey.

En 1924, Du Bois publicó una crítica de la no-violencia de Franklin Frazier, otro sociólogo negro (educado en Chicago), en *The Crisis*, el órgano oficial de la NAACP. Frazier se burlaba de la idea de poner la otra mejilla frente a la violencia. Esto ocurría justo después de que el proyecto de ley anti-linchamiento hubiera sido bloqueado en el Senado, confirmando que la condonación de los asesinatos racistas habituales en el sur blanco eran un modo de intimidar y someter a los negros. Respondiendo a Frazier, la cuáquera blanca Ellen Winsor recordó a Gandhi y se preguntó si una figura similar podría «surgir en este país para liderar al pueblo y sacarlo de la miseria y la ignorancia, y no por el viejo camino de la fuerza bruta, que solo acarrea penas y desgracias, sino por los nuevos métodos educativos, basados en la justicia económica que conduce directamente a la Libertad». Frazier no tardó en contestar:

Supongamos que aquí surge un Gandhi para liderar a los negros sin odio en sus corazones, con el fin de impedir el cultivo de los campos del Sur bajo el sistema del peonaje; que se dejan de pagar los impuestos a los Estados que mantienen a sus niños en la ignorancia; y que se ignora la infame prohibición de votar y las leyes Jim Crow. Me temo que seríamos testigos de una masacre sin precedentes de negros indefensos en nombre de la Ley y el Orden, y que en América apenas se despertaría un sentimiento cristiano para detener semejante sangría.

Unos pocos años después, cuando Du Bois solicitó y recibió un artículo de Gandhi, añadió esta observación: «La agitación, la no violencia, la negación a colaborar con el opresor se convirtieron en la enseña de Gandhi, y con ella consiguió conducir a la India a su liberación. Aquí, y hoy, él tiende su mano a la hermandad con sus amigos negros de Occidente».[8] Du Bois se centró más en la disponibilidad de Gandhi a emprender una acción directa y su negación a rendirse a la opresión que en su filosofía subyacente. En ese aspecto, conservaba su escepticismo. Cuando otros activistas negros americanos empezaron a hablar de campañas al estilo Gandhi, Du Bois señaló que las tácticas de ayuno, oración pública y autosacrificio resultaban extrañas en Estados Unidos, pero habían estado «en la mentalidad de la India desde hacía más de tres mil años».[9]

Gandhi nunca visitó Estados Unidos, pero comprendía su importancia política para su propia causa —obtener la independencia respecto de los británicos— y también la relevancia de sus ideas como espoleta en las divisiones en el seno de la sociedad americana. [10] El ímpetu inicial del contacto con Gandhi no se relacionó específicamente con la causa negra. Reflejaba la concentración tradicional pacifista en la guerra y un interés, más reciente, en las inquietudes sindicales. Richard Gregg trabajaba como abogado en los enfrentamientos obreros de los primeros años veinte; vivió muy cerca la acción de los sindicatos y vio con asombro la violencia que utilizaban los patrones para reprimirlos. Preocupado por el peligro

que corrían los obreros si respondían de algún modo a aquella violencia, meditó sobre las posibilidades de la resistencia pasiva. Llegó a residir en la India, donde tuvo un contacto habitual con Gandhi. A su regreso, escribió una serie de libros animándose a apartarse del pacifismo tradicional como una compleja decisión moral, una expresión de una convicción interna sobre la santidad de la vida humana y la preocupación por la guerra, hacia un apreciación más estratégica del extraordinario poder que otorga un compromiso con la no violencia cuando se trata de conflictos domésticos. Estaba intentando desvincular el pacifismo «de esa atmósfera poco provechosa de adjetivos emocionales y de un cierto vago misticismo, las vanas protestas y el sentimentalismo unido a un pensamiento bastante confuso». Más que poner el énfasis en el contraste con la estrategia militar tradicional, instaba a sus lectores a ver la no violencia como otro tipo de arma, una innovación bélica que haría posible la lucha sin necesidad de matar a nadie. [\[11\]](#)

Gregg estaba sobre todo interesado en la posibilidad de utilizar el sufrimiento para *dramatizar* determinados temas: la cuestión no eran las creencias personales, sino si las acciones podían avergonzar a los contrarios y granjearse las simpatías de todos los observadores. Decía que la resistencia no violenta a un ataque violento funcionaría «como una especie de *jiu-jitsu* moral», que obliga al atacante a «perder su equilibrio moral». Todo esto dependía de un cambio de mentalidad, que a su vez dependía del sistema nervioso que provocaba casi una respuesta empática involuntaria hacia el sufrimiento de los demás. En la época moderna, el impacto y la medida de tales respuestas serían mucho mayores debido a los efectos de los medios de comunicación de masas. El extraordinario espectáculo dramático de hombres y mujeres indefensos, aceptando viles ataques de otro, constituirían una fascinante «historia» y «maravillosas noticias». La más que probable mala publicidad sería casi una amenaza para el atacante. Gregg era

muy consciente de la relevancia de esta teoría si se aplicaba a la lucha por los derechos de los negros y se mantuvo en contacto con su compañero en Harvard, W. E. B. Du Bois. No está claro qué pensaba Du Bois sobre la caracterización que hizo Gregg de los negros, como una «raza amable, acostumbrada a resistir maravillosamente el sufrimiento» y que, por lo tanto, su carácter se ajustaba muy bien a una campaña no violenta.

Mientras Gregg investigaba si la no violencia podía funcionar como estrategia, Reinhold Niebuhr, un párroco protestante, daba por hecho que no era así. Su punto de partida era similar, en tanto en cuanto también se había radicalizado al socaire de su experiencia con el mundo obrero, en su caso como pastor en Detroit trabajando con los empleados de la Ford. Poco a poco entendió que la no violencia era un modo de apoyar el *statu quo*. Desde luego no podía poner objeciones al principio básico, pero advirtió de las consecuencias en su aplicación en un mundo imperfecto. No compartía el optimismo que suponía que el hombre era esencial e intrínsecamente bueno. No era muy inteligente esperar que aquellos que se beneficiaban de la desigualdad y de la injusticia respondieran positivamente a peticiones razonables de igualdad y justicia. En vez de enfrentarse a los poderosos con un amor perfecto y casi irresistible, tal vez debían enfrentarse con algo que pudiera contrarrestar semejante poder. Sus opiniones quedaron expresadas en un libro muy notable e influyente: *Moral Man and Immoral Society (Hombre moral y sociedad inmoral)*.[\[12\]](#)

La consideración de Niebuhr sobre el poder tuvo como consecuencia que se le identificara como un pensador realista, aunque excepcional, porque afrontaba los problemas en términos teológicos. Para lo que aquí nos interesa, no necesitamos estudiar las cuestiones teológicas con demasiada profundidad. Niebuhr entendía las ansias de poder como el proceso mediante el cual los hombres intentaban procurarse cierto significado frente a la infinitud

del universo. Este egoísmo intrínseco se veía agravado por la naturaleza de la conciencia humana. Dado que los seres humanos estaban capacitados para imaginar cómo podían cumplir sus deseos más allá de las posibilidades inmediatas, se generaba un apremio por el engrandecimiento personal que, a menos que se controlara, apartaría cualquier idea de acuerdo y de compromiso y se dispondría a la lucha. Aunque la razón dictaba la cooperación y la no violencia, desafortunadamente «no hay milagro que pueda proporcionar a los hombres la suficiente racionalidad para que se entreguen a los intereses generales con más entusiasmo que a los intereses propios». Los grupos de personas pueden incluso empeorar las cosas, porque las masas no son muy buenas razonando. El resultado: la idea de promover la ética del amor tal vez podría funcionar con los individuos, pero con las masas podría resultar completamente desastrosa.

Niebuhr era consciente de que esa melancólica flaqueza de la naturaleza humana y sus ideas sobre el papel de poder y el interés en los asuntos humanos podía conducir al derrotismo entre las víctimas de la injusticia y la desigualdad. Pero el realismo, decía, era un punto de partida mejor que un idealismo ingenuo y sentimental, que sobrevalorara la supuesta bondad y la honestidad de los demás. Los que se negaban a reconocer la realidad del conflicto y dirigían sus peticiones al poder tendían a proponer medidas que en la práctica eran tímidas e ineficaces. La incomodidad que les causaba la acción, incluida la fuerza, los mantenía incapacitados para conseguir que se hiciera justicia. «Las consecuencias inmediatas», apuntó en términos que incluso Weber habría aprobado, «deben sopesarse frente a las consecuencias ulteriores». Contrario a la opinión de que algunos medios nunca podrían ser justificables, Niebuhr estaba dispuesto a esgrimir que son los fines los que precisamente proporcionan una justificación. Además, la moralidad de una sociedad era diferente de la moralidad de un individuo,

porque hay mucho más en juego. Que un individuo persiga lo absoluto puede ser vano e inútil. Pero cuando una sociedad persigue lo absoluto, «arriesga el bienestar de millones de personas». Así que mejor sería no buscar la perfección en la sociedad y aceptar el acuerdo y el compromiso.

La siguiente etapa en su argumentación era negar cualquier distinción exclusivista entre la coacción violenta y la no violenta. «En tanto se encuadra en el campo de las relaciones sociales y físicas, y ponga trabas físicas a los deseos y las actividades de los otros, siempre será una forma de coacción física». Incluso la acción aparentemente no violenta puede ser dañina. El boicot de Gandhi a los textiles británicos, por ejemplo, fue terrible para los trabajadores en el Reino Unido. Niebuhr da la impresión de estar más enfadado por la santurronería farisaica de los practicantes de la no violencia que por la práctica en sí misma. Era capaz de ver las ventajas de la no violencia cuando protegía a los activistas «frente a los resentimientos que un conflicto violento siempre genera en ambas partes». La no violencia también podía demostrar la existencia de un interés en una resolución pacífica del conflicto. Curiosamente, Niebuhr apuntó el enorme valor estratégico de la no violencia «para un grupo oprimido que está indefenso y en minoría, y que no tiene posibilidad de desarrollar la fuerza suficiente para enfrentarse a sus opresores». Añadió, además, que por esa razón tal vez sería la propuesta adecuada para «la emancipación de la raza negra en América».

¿Un Gandhi americano?

En mayo de 1942 tuvo lugar «la primera manifestación organizada pro derechos civiles en la historia de América», en la Jack Spratt Coffe House de Chicago, cuando un grupo de veintiocho

personas se dividieron en grupos más pequeños, cada uno al menos con una mujer o un hombre de color, y protagonizaron una sentada. El personal del café pareció confuso y aturdido, sobre todo cuando intentaba no servir a los negros, o al menos servirles cuando nadie los veía, y no se granjearon la simpatía de los otros clientes ni de la policía cuando la llamaron.[13] Aquella acción tuvo su recompensa. Al tener lugar en Chicago, antes del deterioro de las relaciones raciales en la ciudad, no constituía un desafío tan agresivo como lo sería después en los estados del sur, pero ponía de manifiesto la posibilidad de que una acción firme, pero civilizada, podía desorientar a los racistas y revelar la realidad de una sociedad discriminatoria.

En el cogollo de la acción estaba un joven afroamericano de Texas llamado James Farmer, graduado en teología. En aquel entonces era secretario de relaciones raciales para la Fellowship of Reconciliation (FOR), un grupo de firmes convicciones pacifistas radicado en Nueva York. El grupo se había formado en 1915, con una serie de importantes figuras antibelicistas, incluida Jane Addams y A. J. Muste. Muste era un religioso que más adelante se convertiría en un sindicalista muy activo y abrazaría el socialismo: estuvo como director ejecutivo de la FOR desde 1940 a 1953.[14] A lo largo de este período, los pacifistas de nuevo se encontraron en el lado equivocado, ante una corriente que el público no compartía. En esta ocasión, la maldad del enemigo nazi o japonés era mucho más que exageraciones propagandísticas y el país se había visto sorprendido por un violento ataque en Pearl Harbor.

Farmer había estado actuando para establecer una organización distinta que asumiera como elemento clave la promoción de la igualdad racial, y se le dijo que mirara a ver si se podía hacer algo en Chicago antes de que se considerara si podía llevarse adelante su proyecto. Ya había un grupo FOR en la Universidad de Chicago, liderado por George Houser, que había estado pensando en actuar

más o menos en la misma línea. Juntos formaron el Comité (más adelante, Congreso) para la Igualdad Racial (Committee of Racial Equality, CORE). Al final, esta asociación llegó a ser más importante que la FOR. Distraída todavía con la guerra, la FOR ahora tenía nuevos activistas que deseaban emplear tácticas que fueran provocativas y estuvieran destinadas a levantar ampollas, yendo un poco más allá del amor y el razonamiento frente a la coacción. Cuando Farmer presentó por vez primera a la FOR su «Plan para la Movilización Fraternal» (Brotherhood Mobilization Plan), tuvo que hacer frente a serias objeciones: le dijeron que aquello no solo dispersaría las acciones de la organización e iría en contra de la corriente popular belicista de la Segunda Guerra Mundial, sino que también las protestas serían una especie de enfrentamiento, no abiertamente violento, pero suficiente para alterar la paz y la tranquilidad, y fracasaría a la hora de conseguir que la mentalidad racista entendiera la injusticia. Farmer creía que aquellos argumentos tolstoianos no hacían más que apoyar la pasividad. No actuar, precisamente, era lo que perpetuaría la violencia diaria de la segregación. Era fiel al credo de la no violencia, pero su modelo era la eficacia, y no la pureza de la acción. Por la misma razón, no quería que CORE estuviera solo abierta a pacifistas intransigentes. [15] Farmer le dijo a un disgustado Muste (que tenía sentimientos encontrados con respecto a una nueva organización nacional que no fuera abiertamente pacifista) que «las masas de negros no serán pacifistas. Ser negros para ellos ya es suficientemente duro como para ser además pacifistas. Y tampoco lo serán los blancos». [16]

Cuando tomaron el Jack Spratt's Coffee House, el guía espiritual de Farmer era Krishnalal Shridharani, un periodista que había seguido a Gandhi en la India hasta el punto de ser también arrestado. Su *War Without Violence* (*Guerra sin violencia*) era pragmático, un manual práctico que alertaba a los activistas y les decía dónde estaba el mal, más que quiénes eran los que actuaban

mal, y advertía que la acción relevante era aquella que se ejercía contra el mal concreto. Su descripción del efecto de la no violencia sobre los contrarios estaba basado sobre todo en Gregg y hacía hincapié en la confusión psicológica que causaban las tácticas inesperadas. Shridharani fue el portavoz invitado en la conferencia fundacional del CORE en junio de 1943. Farmer recordó luego su sorpresa al encontrarse a un brahmán bien vestido y bien alimentado, con anillos en las manos y fumando un puro, en vez de un personaje gandhiano, ascético y en los huesos. Tal vez por eso no fue tan sorprendente después que Shridharani dejara a un lado los aspectos morales del gandhismo y pusiera el acento en la estrategia, y en las oportunidades que proporcionaban los modernos medios de comunicación para publicitar acciones espectaculares con las que difundir un mensaje político. Sospechaba que los pacifistas americanos exageraban las dimensiones espirituales de un movimiento indio que era sobre todo y en gran medida civil. Los aspectos religiosos del *satyagraha* atendían tanto «a razones propagandísticas y publicitarias como a la satisfacción personal de hombres profundamente concienciados como Gandhi». La no violencia se había adoptado por «razones muy terrenales, tangibles y colectivas», y «podía descartarse si no funcionaba».[17] Entendió muy bien el impacto que tendría en la credibilidad del pacifismo negarse a comprometerse en la lucha contra Hitler, y eso le conduciría a mostrarse escéptico frente al FOR y a sus líderes.

La persona que vio con más claridad que la no violencia podía funcionar en el caso de los negros fue Bayard Rustin. Nacido en 1912, Rustin creció en una familia cuáquera de Pensilvania. Era muy inteligente, atlético y con grandes habilidades musicales. Refinado y culto, fingía un acento de clase alta británica, pero también era un activista muy concienciado, y participaba de igual manera en las campañas contra la guerra y a favor de la justicia racial, y siempre estuvo dispuesto a aceptar que lo encerraran por cualquier causa.

Inspirado por la febril atmósfera intelectual y radical de finales de los años treinta en Nueva York, Rustin se unió a la Young Communist League (Liga de Jóvenes Comunistas) hasta que se dio cuenta de que la asociación no tenía ningún compromiso especial con la causa de la justicia racial. En 1941 se unió a Philip Randolph, un líder activista negro cercano al movimiento sindical. Randolph había apuntado ya que la movilización para la guerra había incrementado la importancia económica de los trabajadores negros. Propuso una marcha de diez mil personas en Washington exigiendo el final de la segregación en las fuerzas armadas y el final de la discriminación racial en la industria armamentística.[\[18\]](#)

La manifestación fue cancelada cuando el presidente Roosevelt firmó la Fair Employment Act (Ley para un Empleo Justo) que prohibía la discriminación en la industria armamentística, aunque no en las fuerzas armadas. Rustin pensaba que Randolph debería haberse mantenido firme y haber conseguido más concesiones, y lo abandonó para trabajar con Muste. En la práctica, Randolph —el político más inteligente de todo el movimiento pro derechos civiles— se convirtió en el jefe más coherente y leal de Rustin. Cuando dos décadas después Rustin al final consiguió poner en marcha su propia organización, esta no sería otra que la Philip Randolph Foundation. El apoyo y la admiración de Randolph por las aptitudes administrativas y políticas de Rustin fueron especialmente importantes, porque Muste desaprobaba la homosexualidad de Rustin, tanto moral como políticamente. En aquel momento la homosexualidad era un delito, calificado como una depravación sexual en los tribunales. En 1953 una condena por inmoralidad en California, unida a su pasado comunista, obligó a Rustin a mantener un perfil bajo. Aquello evitó que fuera reconocido como uno de los líderes más importantes del movimiento pro derechos civiles. Se le describió como «un intelectual que manipulaba todo por detrás:

probablemente el mariscal de campo más diestro y hábil en tácticas de toda la primera línea de organizaciones y líderes negros».[19]

Con la perspectiva del tiempo, es difícil entender cómo las leyes Jim Crow pudieron sobrevivir tanto tiempo. En la época de los medios de comunicación, y con una lucha global en marcha para conseguir como aliados a los Estados Unidos en un momento de sentimiento anticolonialista, había algo discordante en una situación que se contradecía claramente con los valores que proclamaba el país. Pero las arraigadas estructuras del poder de la vieja confederación no eran tan fáciles de desmontar, y aunque los políticos del norte condenaban la segregación, tenían poco que ganar políticamente si hacían algo al respecto. El hito del momento fue la decisión que la Corte Suprema tomó en 1954 («Brown contra el Ministerio de Educación»), en la que declaró que la segregación en la escuela pública era inconstitucional. Por una parte, fue un gran impulso moral para los negros, pero por otro lado aquello endureció la opinión blanca sureña contra la integración, socavando la moderación. A medida que se planteaban nuevos desafíos, los segregacionistas se enrocaban más.

La principal organización negra —la NAACP— estaba radicada en el norte, carecía de una gran organización nacional y en algunos estados del sur se le prohibió actuar y sus miembros fueron encarcelados bajo acusaciones de subversión. Y por fin, en noviembre de 1955, la secretaria de la sección local de la NAACP en Montgomery (Alabama), Rosa Parks, se negó a ceder su asiento a un blanco en un autobús, y fue arrestada. Era un momento para el que los activistas se habían preparado bien: todos los autobuses de Montgomery sufrieron un boicot radical. Aquello «cayó como una bomba»[20] y los efectos fueron tal y como se habían imaginado. Se generó una crisis en la compañía de autobuses, que dependía de los negros en gran medida, porque componían unas tres cuartas partes de su clientela. Ya había habido precedentes. En algunos casos,

sobre todo en Baton Rouge, la acción había favorecido algunas concesiones, aunque no una integración total. Los acuerdos aún exigían que los negros se sentaran en la parte de atrás de los autobuses. En Montgomery, el *establishment* del poder se negó a otorgar ninguna concesión. Cuando los negros encontraron medios para que su gente pudiera ir al trabajo sin utilizar los autobuses, las exigencias aumentaron, convirtiéndose en un desafío total a las leyes de la segregación. El boicot terminó a finales de 1956, cuando la Corte Suprema declaró que las leyes de segregación en los autobuses eran inconstitucionales.

Para todos aquellos que estaban buscando argumentos para llevar a cabo una acción directa, había tres aspectos esenciales. El primero, que los efectos económicos eran tan importantes como los políticos. En ese sentido, las acciones eran coactivas. El segundo, que los efectos políticos aumentaban a medida que se ampliaban los boicots, y que los medios nacionales e internacionales se interesaban cada vez más por la lucha. Y tercero, que cuanto más dura era la respuesta en contra, más beneficiaba a la campaña. Un posterior boicot en Tallahassee, Florida, tuvo que hacer frente a un jefe de la policía local más sofisticado, decidido a no tener que cargar con mártires negros, y consiguió que las autoridades mostraran un cierto grado de flexibilidad. Aquello contribuyó a desinflar la protesta y causó divisiones entre los activistas, aunque la Corte Suprema al final confirmó que la resolución de ilegalidad de la segregación en los autobuses en Alabama debía tener los mismos efectos también en Florida.

Los líderes de la campaña de Montgomery, que se convirtieron luego en figuras relevantes en un próspero movimiento pro derechos civiles, aplicaron lo aprendido a lo largo de la década siguiente. El joven pastor baptista, el doctor Martin Luther King Jr., que aceptó a regañadientes presidir la Asociación para el Progreso de Montgomery (Montgomery Improvement Association, MIA), la organización que

promovía la campaña, llegó a ser el rostro más conocido y elocuente del movimiento. Aunque habían sido las mujeres quienes habían dado un mayor impulso al boicot, la iglesia proporcionó el liderazgo y la organización. Las iglesias eran las únicas instituciones locales independientes de la sociedad blanca, financiadas y dirigidas por negros. Sus congregaciones habían estado fortaleciéndose con la migración procedente de las zonas rurales y urbanas. Y ofrecían al movimiento cierta respetabilidad y también una teatralización religiosa.

Martin Luther King resultó ser un líder natural, un orador muy especial que podía reunir a un auditorio proveniente de todas partes, más allá de su propia congregación. Sabía en qué consistía la organización y la táctica, y siempre estaba dispuesto a escuchar y a aprender. Conocía las teorías de Gandhi y Thoreau, pero nunca había pensado en la no violencia como estrategia.^[21] Siendo estudiante de teología había tenido sus problemas con los temas de la moralidad y la política, era conocedor del realismo cristiano de Niebuhr y no estaba del todo convencido de las teorías de aquellos que aseguraban que el poder del amor era capaz de cambiar los corazones. En un trabajo universitario escribió que «el fallo de los pacifistas es que no reconocen la tendencia al pecado del ser humano» y la necesidad de un cierto grado de «coacción para impedir que un hombre agreda a sus hermanos». Más adelante dijo que en esos momentos creía que «el único camino que teníamos para poder resolver nuestros problemas de segregación era la revuelta armada».^[22]

Cuando comenzó el boicot de Montgomery, ni él ni otros miembros de la MIA tenían mucha idea de estrategia. Eran no violentos, pero ni siquiera eso era una elección consciente y deliberada. La violencia era el arma de los segregacionistas. Si había que luchar, los negros saldrían perdiendo. A medida que se incrementaba la presión sobre ellos durante las primeras semanas

del boicot, pensaron que deberían considerar otras formas de autodefensa, incluidas sus propias armas, sobre todo después de que la casa de King fuera atacada con bombas a finales de enero de 1956. El giro en tácticas y filosofía se produjo cuando King se rodeó de una serie de consejeros influidos por el gandhismo. El primero de ellos fue Rustin. Rustin no solo tenía una extraordinaria experiencia práctica, incluida la credibilidad derivada de su tiempo en la India y en la cárcel, sino también una gran confianza en sus propias creencias, perspicacia y capacidad de persuasión. Dado su controvertido pasado, Rustin tuvo que alejarse de Montgomery apenas llegó. Pero no dejó de seguir aconsejando a King, con quien mantuvo una estrecha amistad a partir de entonces. La mayoría de las referencias lo sitúan en el centro de influencia de la campaña antisegregacionista.^[23] Su sustituto fue otro activista de la FOR/CORE, Glenn Smiley. Este atrajo la atención de King sobre las obras de Richard Gregg. A finales de 1956, King señaló *El poder de la no violencia* de Gregg como una de sus influencias concretas, junto a Thoreau y Gandhi.^[24] Además de Rustin y Smiley, y más adelante el propio Gregg, otra influencia gandhiana fue Harris Wofford, que más adelante trabajaría para el presidente Kennedy y que también había pasado un tiempo en la India estudiando la no violencia. Stanley Levison, un rico abogado y antiguo comunista, llegó a conocer a King de la mano de Rustin, y al final también se convirtió en uno de los confidentes más estrechos de King.

El efecto inmediato de la aparición de todos estos consejeros fue que la no violencia se convirtió en un principio más que en una táctica prudente. Rustin decía que la no violencia tenía que ser incondicional, así que no podían utilizarse armas de ningún tipo, ni siquiera para la autodefensa; solo podían llevar armas los guardaespaldas. También intentó demostrar que esto podía constituirse en una ventaja táctica, al convencer a los líderes de la MIA —procesados ante un gran jurado por violar las leyes estatales

anti-boicot— para que se vistieran con pulcritud, que sonrieran abiertamente y que se entregaran sin lucha a la policía, evitando así que los arrestos estuvieran marcados por la gravedad y la intimidación. Cuando estaba acabando la campaña de Montgomery, el propio King se sintió atraído por la filosofía gandhiana. En los dos años siguientes hizo su propio peregrinaje a la India para conocer a los seguidores del gran maestro. «Hay más fuerza en las masas socialmente organizadas en una manifestación», dijo, «que en las armas que puedan tener un grupo de hombres desesperados. Nuestros enemigos preferirían enfrentarse a un pequeño grupo de hombres armados antes que a una enorme masa de gente desarmada pero decidida». Había adquirido esa confianza de la historia que le había enseñado que, «igual que un océano turbulento acaba reduciendo los gigantescos acantilados a diminutos fragmentos de roca, así el movimiento de gente decidida que incesantemente exige sus derechos acabará desintegrando el viejo régimen». [25] Inevitablemente, la no violencia de King tenía tanto del Sermón de la Montaña evangélico como de Gandhi. Su espiritualidad y su dignidad se compadecían bien con un pastor. Otra cuestión es hasta qué punto los negros apreciaban esas ideas y las valoraban. Los negros podían entender que tenían poco que ganar si emprendían una lucha violenta, pero la idea de que las acciones elevadas en nombre de la justicia racial pudieran conmovir el corazón de los segregacionistas parecía poco probable. Además, los riesgos que se corrían al pasar un tiempo en la cárcel, especialmente para aquellos que necesitaban un trabajo y tenían que cuidar de sus familias, podían ser considerables.

Para Martin Luther King la estrategia tenía todo el sentido del mundo. Para muchos de sus seguidores había que ver los resultados, pero lo mismo le había ocurrido a Gandhi. La teoría personal de King era en gran medida poco original. De hecho, tal y como sus biógrafos descubrieron al revisar su tesis doctoral, King tenía una

desafortunada tendencia al plagio. Siendo muy benévolo, eso significaría que se relajó cuando otros le ofrecieron voluntariamente sus trabajos, a los cuales les pudo añadir su propio nombre. Rustin hizo el guion del primer artículo político de King y luego lo publicó en su propio diario, *Liberation*.^[26] El artículo describía a un «nuevo negro» que había sustituido «la autocompasión por el respeto a sí mismo, y la infravaloración por la dignidad». El boicot a los autobuses habían socavado muchos de los estereotipos que los negros tenían hacia sí mismos y los que los demás tenían hacia ellos, por ejemplo, que carecían de valor y que eran sumisos. El boicot había «roto el maleficio». De aquella lucha se extrajeron seis lecciones principales: la comunidad podía permanecer unida y los líderes no tenían por qué transigir; no tenían por qué sentirse intimidados ni por las amenazas ni por la violencia; la iglesia se convertía en una organización militante; había una nueva identidad; la importancia de la economía tenía que tenerse en cuenta, porque los comerciantes blancos siempre se ponían nerviosos con las pérdidas económicas; una «nueva y poderosa arma» se había descubierto con la no violencia, fortaleciendo el movimiento al enfrentarse a la violencia sin devolverla. King empleó más o menos las mismas lecciones cuando dio su discurso en diciembre de 1956 después de la decisión de la Corte Suprema.^[27]

En realidad, King nunca se esforzó demasiado en desarrollar una filosofía coherente. Sin el compromiso y la ayuda directa de Rustin y Levison, su primer libro, *Stride Toward Freedom (La marcha hacia la libertad)*, jamás se habría publicado. En este punto también las contribuciones de King indican una cierta tendencia a apropiarse liberalmente del trabajo ajeno. El capítulo clave sobre «El peregrinaje hacia la no violencia» estaba «en parte un poco desorganizado y en ocasiones no era más que un batiburrillo lleno de errores nacidos de las aportaciones de una serie de consejeros editoriales de King». ^[28] A pesar de los defectos del libro, King ya

estaba en proceso de convertirse en una figura icónica y Rustin comprendió perfectamente y mejor que la mayoría su valía para el movimiento de los derechos civiles.

Cualquier comparación con Gandhi era sugerente, pero seguramente engañosa. King tenía solo unos veinticinco años y ni estaba preparado ni tenía intención de desempeñar un papel político. En aquella época era un ideólogo bastante confuso y, como se dejó ver más tarde, en algún sentido un tanto *relajado* en su vida privada. Y, sin embargo, a pesar de todas sus carencias e inexperiencias, no se podía negar su valor, su compromiso, su comprensión de la cultura negra sureña. Su elocuencia era especial, casi poética, extraída de las conocidas cadencias y ritmos de los predicadores negros, pero también de las figuras retóricas clásicas de la democracia americana y de la filosofía occidental. Los evidentes riesgos que estaba corriendo, con habituales amenazas de muerte, violencia real y ocasionales visitas a la cárcel, demostraban que era un hombre que estaba dispuesto a sufrir por una causa. No tardó en convertirse en una estrella de los medios de comunicación y así fue como vino a ser la personificación del movimiento negro, su rostro más reconocible y la voz más convincente. Tenía esa cualidad que Weber había descrito con la palabra «carisma».

Cuando Rustin reflexionó sobre la campaña de Montgomery, apuntó el valor estratégico del boicot de los autobuses. Aquello tenía un claro propósito, un impacto económico, y podía considerarse una acción directa. A diferencia de otros objetivos, tales como la integración educativa, no había «ninguna maquinaria administrativa ni posibilidad de maniobra legal» que pudiera impedir el boicot. La acción solo requería un «compromiso diario» con la lucha, pero así fue como aumentó la solidaridad y el orgullo de la comunidad, convirtiendo «en noble al humilde aldeano» y tornando «el temor en valor». Sobre todo, aquella acción había dependido de «la institución social más estable de la cultura negra: la Iglesia».[29] A principios

de 1957, Rustin planeó la formación de la Southern Christian Leadership Conference (SCLC, la Conferencia General del Sur Cristiano), una organización nacional que se consideraba la más capacitada para hablar a los negros. El director de la NAACP, Roy Wilkins, consideraba a King como un joven advenedizo. King no ocultaba su interés por ocupar una posición dominante en el norte, pero Wilkins estaba demasiado ocupado con los numerosos desafíos legales a las leyes Jim Crow y no movió los hilos para hacerle frente directamente. Además, no quería fomentar la desunión en el movimiento. La gran ventaja de la SCLC era que proporcionaba un apoyo institucional a King como líder capaz de conferir significado a la lucha y de describir la estrategia en términos que tuvieran sentido para todos aquellos que decidieran seguirla. Wofford más adelante recordó cómo «Rustin parecía omnipresente con sus consejos, y a veces actuaba como si King fuera una bonita marioneta cuyas acciones simbólicas estuvieran planeadas por un Alto Estado Mayor Gandhiano».[30]

Rustin sabía que King no era ninguna marioneta y que tenía especiales cualidades para el liderazgo. El problema real, tal y como reconoció, era que la Iglesia era una autocracia natural, sin unos procedimientos burocráticos serios. Los ministros de la Iglesia organizaban a la gente políticamente del mismo modo que organizaban sus congregaciones.[31] Esto le venía muy bien a King, pero pronto surgieron las primeras quejas. Uno de los críticos más severos de King fue una mujer: Ella Baker, una eficaz organizadora de la dirección de la SCLC. No le gustaba nada aquel culto a la personalidad, que reflejaba un ansia por encontrar un maestro, lo cual relegaba a un segundo plano la necesidad de un movimiento de masas democrático.[32] Sin una base multitudinaria, no había seguridad de mantener un flujo financiero, así que buena parte del tiempo de King se tendría que destinar a viajar en busca de fondos. Hay quien, como Fairclough, dice que la «decisión de no crear una

organización nacional de militantes (...) resultó al final un serio y grave inconveniente». [33]

Incluso con una organización más grande, habría habido problemas cuando se tratara de organizar grandes campañas de acción directa basada en la no violencia. Había un número muy limitado de voluntarios, quizá no más del cinco por ciento en cada población. Era poco realista esperar un compromiso mayor por parte de aquellos que tenían trabajo o responsabilidades familiares. La verdadera diferencia frente a la oleada de militancia que marcó los primeros años sesenta fue el sustancial número de estudiantes, blancos y negros, que decidieron sumarse a la acción directa. El Student Nonviolent Coordinating Committee (SNCC, Comité de Coordinación Estudiantil No Violento) se formó con la ayuda de la SCLC en 1960, y comenzó a adquirir fama al recuperar el tipo de acciones que habían implantado James Farmer y sus colegas en 1942, empezando con cuatro estudiantes haciendo una sentada en la cafetería de Woolworth en Greensboro, en 1961. En aquel momento, aquello se presentó como una expresión espontánea de enojo que podía prender un movimiento, una representación que se secaría «como una uva al sol» cuando quedara claro que los estudiantes habían sido activistas de la sección juvenil de la NAACP, que habían estado practicando sentadas a lo largo de los dos años anteriores y que habían planificado cuidadosamente todas las actividades. El movimiento se expandió por toda la red de iglesias y campus universitarios. [34] En mayo se llevaron a cabo las acciones llamadas «viajes libres» con las que se pretendía anular la segregación en las estaciones de autobuses que partían hacia el sur desde Washintgon DC. La táctica se acomodaba naturalmente a la filosofía de acción directa de King y Rustin, y no tuvieron muchas dificultades en asumirla como una nueva etapa en la campaña. Para entonces el *establishment* blanco estaba comportándose de un modo más sutil en sus tácticas. Puede que Rustin tuviera razón cuando

pensaba que el transporte era un objetivo fundamental, pero las ciudades acataron las normas de la Corte Suprema y no pusieron mucha dificultad en la supresión de la segregación racial en los autobuses. El registro para votar, otro de los puntos importantes, era el mejor modo de adquirir verdadero poder para los negros a largo plazo, pero era un proceso lento, sobre todo cuando los funcionarios se las arreglaban para interpretar la ley de modo que se quedaran fuera siempre los votantes negros.

En diciembre de 1961, comenzaron las primeras «campañas de protesta de toda la comunidad» en Albany, Georgia. Ahora, más que concentrarse en un objetivo particular, como en una cafetería o en una estación de autobuses, la cuestión era desarrollar ataques concertados contra todas aquellas formas locales de segregación, con el fin de generar una crisis que pusiera a prueba la tolerancia de los segregacionistas. No resultó un gran éxito, pero se aprendieron algunas lecciones al respecto, pero se «refinó el proceso de ensayo y error hasta el punto en que lo aprendido se aplicó luego en las campañas más espectaculares de todo el movimiento pro derechos civiles».[35] La siguiente campaña fue mucho más provocadora, casi diseñada para incitar a la violencia, mostrando hasta qué punto las estrategias de la no violencia habían evolucionado desde la época en la que solo pretendían inspirar una bondad recíproca en los corazones de los segregacionistas. Ahora era el contraste entre la brutalidad oficial y la dignidad de las demandas de derechos básicos lo que generaba el mayor impacto. Tal y como observó Rustin, «las protestas se han convertido en una táctica efectiva hasta el punto de provocar la brutalidad y la opresión desde las estructuras del poder».[36] Siendo así, la lógica consistía en provocar a los jefes de policía más agresivos, una tarea que cada vez resultaba más difícil, dado que las fuerzas policiales, muy astutas, estaban siendo entrenadas para arrestar a los negros sin emplear la violencia. En la primavera de 1963, en Birmingham (Alabama), se encontró por fin al

jefe de policía que andaban buscando: era Eugene *Bull* Connors. Superó todas las expectativas al arrestar a niños y al hacer uso de mangueras y perros. Aquello confirmó que los manifestantes eran claramente las víctimas.[\[37\]](#) La estrategia que había tras la campaña de Birmingham no consistía tanto en provocar la violencia como en generar una crisis de la cual la violencia solo sería un síntoma. Cuando King se encontraba encarcelado en Birmingham, afrontando las críticas de los pastores locales por sus actividades «poco prudentes e inoportunas», expuso en una declaración las líneas de su filosofía. Las manifestaciones, insistió, no deberían condenarse más que las condiciones que las provocan. El objetivo de la «acción directa no violenta» era la negociación, pero para lograrlo era necesario «generar una crisis y favorecer tal tensión que una comunidad que se ha negado continuamente a negociar se vea obligada a afrontar el tema. Lo único que se pretende es dramatizar un tema que ya no puede ignorarse más».[\[38\]](#) Era la versión no violenta de la «propaganda de los hechos». En el caso de Birmingham, se consiguió tanto por la presión económica, constante y sostenida, sobre el centro de la ciudad como por los excesos de la policía local. Los dos hechos, en conjunto, generaron un efecto espectacular. Por citar otra vez a Rustin, «los comerciantes y las cámaras de comercio de todo el sur se sentían aterrorizados ante las cámaras fotográficas y de televisión».[\[39\]](#) Al mantener los desórdenes en el tiempo, la esperanza residía en que los comerciantes y sus dirigentes en Birmingham acabarían convenciéndose y aceptando que la supresión de la segregación racial y la contratación de más negros era el precio de la supervivencia económica. Un objetivo ulterior era dar un giro a las previsiones políticas de la administración Kennedy en favor de una ley de derechos civiles.

El escenario del conflicto fue el centro de la ciudad, un espacio relativamente pequeño que podía invadirse con una marea de

manifestantes, a menos que las autoridades encontraran un modo de impedirselo. Al contrario que la campaña de Alabama, la de Birmingham estaba bien planificada y respaldada por una fuerte organización local. Comenzó a principios de abril de 1963, un par de semanas antes de la Semana Santa, una de las épocas más ajetreadas del año para las tiendas y comercios de la ciudad. Se abrió con el boicot negro a las tiendas y con numerosas manifestaciones y sentadas en cafeterías y restaurantes. Casi todos los negros (unos 250.000 de una población total de 600.000) participaron en el boicot a las tiendas del centro. El efecto fue inmediato y muy dañino. Para mantener la ciudad bajo control, la primera decisión del jefe de policía Connor fue imitar lo que se había hecho en Albany. Promovió un decreto judicial para prohibir las sentadas y las manifestaciones, y además aplicó unas fianzas altísimas a los arrestados. Pero en vez de obedecer el mandamiento judicial, como en Albany, esta vez los líderes antisegregacionistas decidieron desobedecer. King y su principal lugarteniente, Ralph Abernathy, fueron arrestados el Viernes Santo. King pensó que el momento no podía ser más simbólico y propicio.

Todo aquello fue seguido por un desafío masivo a las órdenes judiciales. El día 2 de mayo, la cantidad de gente que participó en las manifestaciones aumentó considerablemente al unirse miles de estudiantes de instituto. Unas mil personas acabaron en la cárcel. Las autoridades se enfrentaban ahora al problema de tener las cárceles a rebosar o intentar detener a los manifestantes para que no llegaran a su objetivo. Entonces es cuando comienza la violencia, con mangueras, porras y perros, utilizados para detener a los manifestantes e impedir que pasen al centro de la ciudad. Todas las medidas fracasaron en su intento de detener la marea. Un informe de la policía de Birmingham hablaba de «cárceles llenas de dirigentes rebeldes y los presupuestos de todo el año ya se han agotado; los oficiales en la calle están a punto de venirse abajo ante

el implacable estrés, incapaces de hacer más arrestos, salvo coger a algunos manifestantes que se burlan de ellos, y con las omnipresentes cámaras de los medios y las órdenes contradictorias de un alto mando dividido e inestable en el que está también *Bull Connor*». [40] El momento culminante fue el 7 de mayo, cuando toda la zona centro de la ciudad fue ocupada por manifestantes. Los cordones policiales quedaron desbordados porque se utilizaron marchas señuelo, y las manifestaciones principales comenzaron antes de lo normal (mientras la policía estaba comiendo), y luego se retiraron los otros manifestantes mientras la policía se quedaba estupefacta. Con alrededor de tres mil personas ocupando efectivamente el centro de la ciudad, la policía tuvo que reconocer que había perdido el control. King recordó que uno de los empresarios que regresaba de una comida había sido incapaz de llegar a su negocio, y «carraspeó y dijo: “¿Sabéis? He estado pensando en todo esto y creo que deberíamos solucionarlo de algún modo”». [41] Al día siguiente la comunidad de empresarios y comerciantes tiró la toalla, aunque la élite política aún seguía pensando que la lucha debía continuar.

El 19 de junio de 1963, el presidente Kennedy envió al Congreso una propuesta de ley sobre los derechos civiles. A continuación se produjo la espectacular Marcha de Washington, a finales de agosto de 1963, organizada por Rustin, en la que participaron un millón de personas y culminó con el famoso discurso de King «Tengo un sueño» («*I have a dream*»). Los derechos civiles se habían hecho un hueco definitivo en lo más alto de la agenda política americana.

Inevitablemente, en ese punto el movimiento tuvo que afrontar el hecho de que los derechos políticos no garantizaban la mejora de las condiciones económicas o sociales. El voto no daba de comer a los niños ni pagaba la renta de la casa, aunque permitía llevar a cabo otras fórmulas de actividad política que podían ser importantes en el futuro. Pero la campaña de King no culminó con una

satisfacción general de los negros, sino con una gran frustración, cuando comenzaron los disturbios en las ciudades del interior. King llamó la atención sobre los temas relacionados con la pobreza, y la cuestión era si los métodos con los que se habían obtenido prebendas políticas en el sur y lo habían lanzado al primer plano de la política nacional podrían funcionar en el resto del país cuando se trataran temas que eran mucho más complejos y espinosos.

King había dirigido una campaña con una serie de objetivos muy claros, trabajando con las comunidades que conocía bien y con tácticas que —una vez refinadas— servían tanto para coaccionar a las estructuras blancas locales mediante la tensión económica como para centrar el foco de los medios en las iniquidades de la segregación, al tiempo que se provocaba a las fuerzas policiales para que hicieran uso de la violencia. Los blancos veían que sus negocios salían perjudicados por los boicots de los autobuses y por las algaradas en los centros de las ciudades. Si intentaban aplastar el movimiento con los métodos que les habían servido en el pasado, se enfrentarían a los políticos del norte y a los medios de comunicación. Si daban un paso atrás, tendrían pocas opciones más que encontrar un modo de convivir con los negros. Los estrategas del movimiento podían sentirse satisfechos, aunque su gente hubiera sufrido, porque incluso el sufrimiento les convenía. Mientras la gente no se doblegara bajo la presión, el contraste entre la dignidad de los manifestantes y la brutalidad de la policía ofrecería un asombroso espectáculo mediático.

El problema nunca fue la causa. Los argumentos de los segregacionistas eran increíbles e insostenibles, y reñidos con todos los valores liberales. El reto era convencer a los negros de que teniendo los mismos derechos que otros americanos tendrían que trabajar juntos y desarrollar una considerable organización local. Para conseguir ambos requisitos, la Iglesia tendría que desempeñar un papel decisivo. La estrategia también requería el uso de la no

violencia. Y todo esto no se debía a que hubiera la más mínima esperanza de que los corazones segregacionistas pudieran cambiar su modo de entender la vida, sino porque con ello se aseguraba que el movimiento mantenía la moral alta. Los que aprendieron política en los movimientos de derechos civiles estaban convencidos del valor de la acción directa y veían causas parecidas a las que debían prestar atención, pero esas causas no eran tan claras como los derechos civiles. La política radical de los años sesenta comenzó con dignidad y contención, pero pronto se volvió más agresiva, con disturbios en los getos urbanos y furiosas acciones contra una guerra ilegítima.

[1] Laura E. Nym Mayhall, *The Militant Suffrage Movement: Citizenship and Resistance in Britain, 1860-1930*, Oxford, Oxford University Press, 2003; págs. 45, 79, 107 y 115.

[2] Donna M. Kowal, «One Cause, Two Paths: Militant vs Adjustive Strategies in the British and American Women's Suffrage Movements», *Communication Quarterly* 48, núm. 3 (2000); págs. 240-255.

[3] Henry David Thoreau, *Civil Disobedience*, publicado originalmente como *Resistance to Civil Government* (1949). Disponible en <http://thoreau.eserver.org/civil.html>.

[4] En «To American Friends», de 1942, escribió que «tú me has dado a un maestro con Thoreau, que me ilustró con su ensayo sobre el "deber de la desobediencia civil", la confirmación científica de lo que yo estaba haciendo en Sudáfrica». Más pruebas de la influencia de Thoreau, en George Hendrick, «The Influence of Thoreau's "Civil Disobedience" on Gandhi's Satyagraha», en *The New England Quarterly* 29, núm. 4 (diciembre de 1956); págs. 462-471.

[5] Leo Tolstoy, *A Letter to a Hindu*, con introducción para M. K. Gandhi (1909), disponible en <http://www.online-literature.com/tolstoy2733>.

[6] Párrafos de Judith M. Brown, «Gandhi and Civil Resistance in India, 1917-47: Key Issues», en Adam Roberts y Timothy Garton Ash, eds., *Civil Resistance & Power Politics: The Experience of Non-Violent Action from Gandhi to the Present*, Oxford, Oxford University Press, 2009; págs. 43-57.

[7] Sean Scalmer, *Gandhi in the West: The Mahatma and the Rise of Radical Protest*, Cambridge, Cambridge University Press, 2011; págs. 54, 57.

[8] «To the American Negro: A Message from Mahatma Gandhi», *The Crisis* (julio de 1929); pág. 225.

[9] Vijay Prashad, «Black Gandhi», *Social Scientist* 37, núm. 1/2 (enero y febrero de 2009); págs. 4-7, 45.

[10] Leonard A. Gordon, «Mahatma Gandhi's Dialogues with Americans», *Economic and Political Weekly* 37, núm. 4 (enero-febrero de 2002); págs. 337-352.

[11] Joseph Kip Kosek, «Richard Gregg, Mohandas Gandhi, and the Strategy of Nonviolence», *The Journal of American History* 91, núm. 4 (marzo de 2005); págs. 1318-

1348. Gregg publicó una serie de libros sobre no violencia. El más influyente fue *The Power of Non-Violence*, Londres, James Clarke & Co., 1960. Se publicó por vez primera en 1934.

[12]Reinhold Niebuhr, *Moral Man and Immoral Society*, Nueva York, Scribner, 1934.

[13]Descrito en James Farmer, *Lay Bare the Arms: An Autobiography of the Civil Rights Movement*, Nueva York, Arbor House, 1985; págs. 106-107.

[14]Sobre la conversión de Muste del marxismo al pacifismo cristiano, véase cap. 9 de Ira Chernus, *American Nonviolence: The History of an Idea*, Nueva York, Orbis, 2004. Tanto Gregg como Niebuhr son miembros de FOR, aunque este último lo abandonó por su trayectoria intelectual.

[15]August Meierand y Elliott Rudwick, *CORE: A Study in the Civil Rights Movement, 1942-1968*, Nueva York, Oxford University Press, 1973; págs. 102-103.

[16]Ibíd., 111.

[17]Krishnalal Shridharani, *War Without Violence: A Study of Gandhi's Method and Its Accomplishments*, Nueva York, Harcourt Brace & Co., 1939. Véase también James Farmer, *Lay Bare the Heart: An Autobiography of the Civil Rights Movement*, Nueva York, Arbor Books, 1985; págs. 93-95, 112-113.

[18]Paula F. Pfeffer, *A. Philip Randolph. Pioneer of the Civil Rights Movement*, Baton Rouge, Louisiana State University Press, 1990.

[19]Jervis Anderson, *Bayard Rustin: Troubles I've Seen*, Nueva York: Harper Collins, 1997; pág. 17.

[20]Adam Fairclough, «The Preachers and the People: The Origins and Early Years of the Southern Christian Leadership Conference, 1955-1959», *The Journal of Southern History* 52, núm. 3 (agosto de 1986), págs. 403-440.

[21]En su historia del movimiento, Garrow apunta la comparación de Gandhi con una compasiva dama vestida de blanco, en una carta al periódico. David Garrow, *Bearing the Cross: Martin Luther King Jr. and the Southern Christian Leadership Conference, 1955-1968*, Nueva York, W. Morrow, 1986; pág. 28.

[22]Ibíd., pág. 43. Bo Wirmark, «Nonviolent Methods and the American Civil Rights Movement 1955-1965», *Journal of Peace Research* 11, núm. 2 (1974); págs. 115-132. Akinyele Umoja, «1964: The Beginning of the End of Nonviolence on the Mississippi Freedom Movement», *Radical History Review* 85 (invierno de 2003); págs. 201-226.

[23]Scalmer, *Gandhi in the West*, pág. 180.

[24]Los libros citados por King son: M. K. Gandhi, *An Autobiography; or, The Story of My Experiments with Truth*, translated by Mahadev Desai, Ahmedabad, Navajivan Publishing House, 1927. Louis Fischer, *The Life of Mahatma Gandhi*, Londres, Jonathan Cape, 1951. Henry David Thoreau, «Civil Disobedience», 1849. Walter Rauschenbusch, *Christianity and the Social Crisis*, Nueva York, Macmillan Press, 1908. Richard B. Gregg, *The Power of Non-Violence*. Ira Chernus, *American Nonviolence: The History of an Idea*, Maryknoll NY, Orbis Books, 2004; págs. 169-171. Véase James P. Hanigan, *Martin Luther King Jr. and the Foundations of Nonviolence*, Lanham MD, University Press of America, 1984; pág. 1-18.

[25]Taylor Branch, *Parting the Waters. America in the King Years, 1954-1963*, Nueva York, Touchstone, 1988; pág. 55.

[26]Martin Luther King, «Our Struggle», *Liberation* (abril de 1956), disponible en http://mlk-kpp01.stanford.edu/primarydocuments/Vol3/Apr-1956_OurStruggle.pdf.

[27] Branch, *Parting the Waters*, pág. 195.

[28] Garrow, *Bearing the Cross: Martin Luther King Jr. and the Southern Christian Leadership Conference, 1955-1968*, pág. 111. Un ejemplo: Gregg había escrito sobre resistencia y no violencia: «Frente a su oponente, el activista no es agresivo físicamente, pero su mente y sus emociones están activas, luchando constantemente para persuadir a su contrario de que está equivocado». King escribió: «Por su parte, el activista no violento es pasivo en el mismo sentido que no es físicamente agresivo frente a su oponente, su mente y sus emociones siempre están activas, constantemente intentando persuadir a su contrario de que está equivocado». Martin Luther King, Jr., «Pilgrimage to Nonviolence», en *Stride Toward Freedom: The Montgomery Story*, Nueva York, Harper & Bros., 1958; pág. 102; Gregg, *The Power of Non-Violence*, pág. 93.

[29] Daniel Levine, *Bayard Rustin and the Civil Rights Movement*, New Brunswick, Rutgers University Press, 2000; pág. 95.

[30] Citado en Anderson, *Bayard Rustin*, pág. 192.

[31] Aldon Morris, «Black Southern Student Sit-in Movement: An Analysis of Internal Organization», *American Sociological Review* 46, núm. 6 (diciembre de 1981); pág. 744-767.

[32] Para una evaluación más ajustada de la relación ente Baker y King, véase Barbara Ransby, *Ella Baker and the Black Freedom Movement: A Radical Democratic Vision*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, 2003; págs. 189-192.

[33] Alan Fairclough, «The Preachers and the People», pág. 424.

[34] Morris, «Black Southern Student Sit-In Movement», 755.

[35] Doug McAdam, «Tactical Innovation and the Pace of Insurgency», *American Sociological Review* 48, núm. 6 (diciembre de 1983); pág. 748.

[36] Bayard Rustin, *Strategies for Freedom: The Changing Patterns of Black Protest*, Nueva York, Columbia University Press, 1976; pág. 24.

[37] Aldon D. Morris, «Birmingham Confrontation Reconsidered: An Analysis of the Dynamics and Tactics of Mobilization», *American Sociological Review* 58, núm. 5 (octubre de 1993); págs. 621-636.

[38] *Letter from Birmingham Jail*, 16 de abril de 1963, disponible en http://mlk-kpp01.stanford.edu/index.php/resources/article/annotated_letter_from_birmingham/.

[39] Rustin, *Strategies for Freedom*, pág. 45.

[40] Citado en Branch, *Parting the Waters*, pág. 775.

[41] Martin Luther King, Jr., *Why We Can't Wait*, Nueva York, New American Library, 1963; págs. 104-105; Douglas McAdam, *Political Process and the Development of Black Insurgency 1930-1970*, Chicago, University of Chicago Press, 1983; David J. Garrow, *Protest at Selma: Martin Luther King, Jr. and the Voting Rights Act of 1965*, New Haven CT, Yale University Press, 1978. Branch, *Parting the Waters*; Thomas Brooks, *Walls Come Tumbling Down: A History of the Civil Rights Movement*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1974.

24. ESTRATEGIA EXISTENCIAL

Hay un momento en el que el funcionamiento de la máquina resulta odioso, te pone enfermo, porque tú no participas; no participas ni siquiera tácitamente, y tienes que plantarte para molestar, para incordiar y quebrar la maquinaria y para intentar detenerla. Y tienes que decirle a la gente que la hace funcionar, y a los dueños de la máquina, que a menos que tú seas libre, la máquina no va a funcionar en absoluto.

MARIO SAVIO, Free Speech Movement

Había habido mucha gente joven implicada en las últimas campañas del movimiento pro derechos civiles. Sus experiencias en el sur los habían radicalizado, tanto en su crítica a la sociedad americana como en sus exigencias de una nueva política. En los primeros sesenta su organización se limitaba a formar parte del Comité de Coordinación Estudiantil No Violento (SNCC, Student Nonviolent Coordinating Committee), que en su mayor parte estaba formado por activistas negros (aunque al principio no era así), o bien en la agrupación de Estudiantes para una Sociedad Democrática (SDS, Students for a Democratic Society), la cual, como sugiere el nombre, tenía su base en los colegios universitarios y era sobre todo blanca. Ambas agrupaciones inicialmente reflejaron su enojo ante el abismo que se abría entre los ideales en los que supuestamente se asentaba el país y la realidad de las diferencias raciales y los preparativos para la guerra nuclear. Ambas asociaciones se habían fundado con el firme compromiso de la no violencia, pero a finales

de los años sesenta ambas habían abrazado la violencia y se habían dividido en facciones radicales.

De las dos, la SDS era la que más comentarios atraía. Era una fuerza activa y radical que surgía de una minoría desfavorecida, y esto siempre era menos sorprendente que una fuerza que surgiera de una mayoría con poder económico. Además, la SDS empezó a verse como parte de un amplio cambio cultural que iba a ir más allá de la política. Había una brecha generacional entre aquellos cuyas experiencias formativas habían sido la depresión y la lucha contra los alemanes y los japoneses, y aquellos que habían crecido en una relativa comodidad económica pero a los que las restricciones sociales que habían heredado les resultaban frustrantes. Esto se reflejó en las preferencias musicales, que cambiaron, en las actitudes con respecto al sexo y en el uso de drogas recreativas. Una palabra clave para definir la década, heredada de las luchas anticoloniales, fue «liberación». La palabra se empezó a aplicar a todo tipo de grupos, incluso para designar la «liberación» de las mujeres y los homosexuales, que se sentían constreñidos por las convenciones sociales y por las leyes anticuadas. En este sentido, la palabra desafiaba el papel del estado en la vida cotidiana y en su inspiración original era más individualista que colectiva.

Todo esto contribuye a explicar por qué había una cierta incomodidad respecto de la izquierda, que era más colectivista y entusiasta en cuanto a las posibilidades del estado y al papel de los sindicatos. La izquierda había quedado un poco descolocada por el despegue económico de Occidente, y su retórica se veía como un eco de las viejas batallas perdidas o ganadas hacía mil años, con sus politiqueros internos, aún marcados por las luchas intestinas entre comunistas, trotskistas y socialdemócratas. Los nuevos y jóvenes activistas procedentes de las marchas libertarias del sur de Estados Unidos, donde a menudo se habían visto encarcelados o habían sufrido palizas, tenían poco tiempo para enredarse con

aquellos que se habían pasado la vida negociando proyectos teóricos para el socialismo. Aunque la SDS se pensó inicialmente como una rama estudiantil de la League for Industrial Democracy (Liga para la Democracia Industrial, otra de las originales visiones de John Dewey que ahora representaba la vía sindicalista y anticomunista del socialismo americano), al final tomó su propio camino e inició su propia trayectoria. Así, las revueltas de esos años no solo iban contra el liberalismo complaciente y el conservadurismo social y consustancial a Estados Unidos, sino también contra la tradición socialdemócrata. Esta tradición de grandes partidos organizados para luchar en las elecciones parlamentarias, con la base de un programa acordado que reflejaba más o menos una ideología coherente, nunca había echado raíces realmente en América. Los nuevos radicales estaban más en una tradición libertaria, anarquista y antielitista, deseosos de autenticidad incluso a costa de la inteligencia o la lucidez, y sospechaban de todo tipo de autoridad y de disciplina organizativa. En vez de asumir decisiones tomadas por individuos lejanos, remotos, y que miraban solo por sus intereses particulares, había que encontrar un modo de que la gente normal pudiera dar forma a sus propios destinos.

Cuando la SDS se instauró, en 1962, durante una asamblea del sindicato United Auto-Workers en Port Huron, Michigan, se produjo un enfrentamiento con los socialdemócratas de la LID. Tom Hayden, un estudiante de periodismo de Michigan y el principal autor del Manifiesto de Port Huron, que puso la SDS en marcha, describía su asombro ante el hecho de que «gente aparentemente seria se enredara en esos debates internos, nimios y causantes de disputas y constantes divisiones». «Lo único que hemos aprendido», decía, «es a desconfiar y a mostrarnos hostiles hacia la gente a la que históricamente estamos más cercanos, los representantes de las organizaciones liberales y sindicales que también estuvieron formadas antaño por jóvenes radicales».[1] Los viejos izquierdistas a

su vez parecían conmocionados por la indiferencia de los jóvenes activistas frente a la causa obrera y los sindicatos, y su reticencia a integrarse en el comunismo. En vez de concentrarse en el riguroso análisis de los textos clásicos, los nuevos radicales sospechaban de la teoría. Los actos políticos tenían que ser expresiones auténticas de valores y sentimientos. Las convicciones adquirían prioridad frente al cálculo de consecuencias, reflejando cierto rechazo al oportunismo y al compromiso solo por los efectos políticos. A veces parecía como si la simple reflexión, consciente y sistemática, ya resultara sospechosa y solo una corriente espontánea de concienciación, por muy inarticulada e ininteligible que fuera, pudiera ser digna de confianza. Todd Gitlin, un antiguo activista y posteriormente analista de la Nueva Izquierda, observó cómo las acciones estaban destinadas a «dramatizar» o «teatralizar» las convicciones. Las acciones se valoraban «de acuerdo con la capacidad que tuvieran para hacerles sentir de un modo u otro», como si fueran drogas que les dieran «subidón o bajón». Si para la mayoría lo que contaba era la experiencia inmediata, no había muchas posibilidades de pensar una acción a largo plazo.^[2]

Esto dejó a los nuevos radicales atrapados en la llamada paradoja de Weber. Aunque Weber parecía desanimado por la creciente burocratización de la sociedad y la política, consideraba irresponsable ignorar la lógica de la funcionalidad. La política emergente de los nuevos radicales abrazó una ética de la irresponsabilidad. No podía haber separación entre medios y fines. Cualquier acuerdo, cualquier negación de un valor clave significaba que algo precioso se había perdido, rebajando todo lo que finalmente se pudiera conseguir. Sus tácticas, sobre todo las famosas sentadas, instintivamente desafiaban todas las normas. Con mucha frecuencia carecían llamativamente de teoría y de organización, y revelaban un activismo que no tenía ninguna dirección concreta. La filosofía subyacente era más existencialista que socialista.

Este experimento de «estrategia existencial» fracasó porque todos aquellos rasgos que la hacían culturalmente tan liberadora, y cuyos efectos fueron realmente duraderos, también la hicieron políticamente exasperante. Cuando las posturas se articulan en términos de valores esenciales más que en resultados alternativos, los acuerdos resultan más difíciles de conseguir y las coaliciones se tornan más frágiles. Sin jerarquías, y cuando todas las decisiones están sometidas a constantes revisiones y replanteamientos, la organización se convierte en una maquinaria lenta y pesada, y la puesta en marcha de las ideas adquiere la forma de una idea solo provisional. Los activistas, al dudar de la racionalidad y de sentimientos fiables, se mostraron cada vez más agresivos. Su disgusto por la política oportunista y de ocasión condujo al movimiento al aislamiento, a la irrelevancia y a la vulnerabilidad frente a la intervención de grupos con una sólida teoría, y una organización disciplinada, contra los cuales al principio habían querido rebelarse.

Rebeldes

En vez de una sociedad polarizada por las luchas de clases que presagió Marx, la sociedad capitalista de posguerra se vio marcada por un modo de vida muy amable y agradable, en la que aparentemente se evolucionaba hacia una sociedad de masas sin grandes diferencias y satisfecha consigo misma. Las clases medias asalariadas prosperaron, y sobre todo se encontraban en grandes organizaciones impersonales. El modo de vida cotidiano difícilmente se podría considerar cruel o penoso. Y sin embargo parecía que algo no funcionaba bien. La crítica social no era que estuviera aumentando la miseria o la pobreza, sino la monotonía y el aburrimiento; no era tanto una privación física, sino un vacío

psicológico. El libro *The Organization Man*, de William Whyte, sugería un grado de homogeneización en la clase americana media, reflejada en los modelos estandarizados de vida, en los gustos de los consumidores y en las sensibilidades culturales, junto con un cierto grado de docilidad. El fallo, decía, no estaba en la organización, sino en el culto a la misma, «la negación de esa mentalidad débil de que existe un conflicto entre lo individual y la sociedad».[3] De hecho, buena parte de lo que se escribió respecto de este grupo social, incluidos *The Lonely Crowd (La multitud solitaria)* de David Riesman y *White Collar Workers (Trabajadores de cuello blanco)* de C. Wright Mills, sugiere que el ascenso de esta clase no fue precisamente alegre.

Riesman decía que las personalidades con convicciones propias perseguían objetivos vitales implantados a muy temprana edad, que tenían un fuerte sentido de los valores, y por tanto estaban predestinados a sufrir estados de culpabilidad cuando se desviaban de esos valores. Este grupo de individuos estaba dando paso a personalidades dirigidas, que seguían el ejemplo del entorno y dependían de la gente que tenía a su alrededor para tomar decisiones e incluso de los medios de comunicación. La distinción estaba entre seguir un giroscopio interno o un radar externo. *The Lonely Crowd* se convirtió en uno de los libros más populares jamás escritos por un sociólogo. En contraste con los primeros progresistas que veían ese «radar externo» como un medio para mantener a la sociedad unida y animar una sensibilidad democrática, Riesman animaba la visión, probablemente más de lo que él imaginaba, de que había algo pernicioso en las convenciones sociales y en la ortodoxia política tal y como se transmitía acríticamente a través de los medios de comunicación de masas.[4] La idea de que con la adaptación al entorno social se corría el riesgo de anular los valores esenciales era también el tema de *Fear of Freedom (Miedo a la libertad)*, de Erich Fromm. Fromm, un refugiado de la Alemania nazi,

advertía contra los peligros de individuos sin raíces que buscaban la seguridad en el conformismo o en el autoritarismo. La libertad era algo más que una falta de restricciones. Era preciso ser más positivo, más creativo, más auténtico, expresivo y espontáneo, así como menos respetuoso con la sabiduría recibida de los expertos o con lo que dictaba un supuesto sentido común. Las estructuras sociales se presentaban como supresoras de la faceta natural y positiva de la naturaleza humana, más que como benéfica modificadora de la faceta negativa y agresiva.[5]

Los entusiastas del desarrollo cultural de los años sesenta entendieron estas propuestas como una afirmación de la cara positiva de la naturaleza humana frente al conformismo del estado corporativo. En 1970, cuando Theodoros Roszak observó benévolamente y entre aplausos aprobatorios la década anterior, describió la evolución de esos años como una respuesta a la «tecnocracia». Esto, que remitía a Weber, se describía como una fuerza social común unida a un determinado estado mental, según el cual

los rasgos esenciales de nuestra humanidad se rinden totalmente a ciertos modos de análisis formal elaborados por especialistas que poseen ciertas habilidades impenetrables; finalmente, formulan dichos conocimientos como una serie de programas sociales y económicos, procedimientos de dirección de personal, mercadotecnia y aparatos mecánicos.

Esos expertos, que se encontraban en el «centro corporativo», creían que la mayor parte de las necesidades humanas ya estaban cubiertas; y si había un problema, era una cuestión de incompreensión de la realidad.[6] En diferentes sentidos, decía Roszak, la poesía, la literatura, la sociología, las formulaciones políticas y las manifestaciones de la época desafiaban esta presunción tecnocrática. De este modo, la política de la década de

los sesenta no era más que una parte de una revuelta generalizada contra la racionalidad, bien mediante enfrentamientos con la burocracia y los expertos científicos, bien contra los estilos hedonistas de vida o mediante un menosprecio de las vidas convencionales. Se desconfiaba de aquellos que reivindicaban conocimientos objetivos. En vez de tener una visión del mundo a partir de la acumulación de conocimientos, el «conocimiento» siempre merecía unos signos de interrogación, con lo cual se quería dar a entender que había una visión del mundo subyacentes más que una auténtica realidad.

¿Qué tiene esto que ver con la estrategia? A nivel general, esto cuestionaba la idea de una estrategia basada no solo en la presunción de que se podían tomar decisiones libres, sino también la posibilidad de emplear métodos para tomar las decisiones correctas; en el cuestionamiento general se daba a entender que a partir de ese momento habría que prestar más atención los entornos y atender a las previsiones. En algunos sentidos, el liberalismo, tal y como se había desarrollado a lo largo del siglo xx podía enorgullecerse de haber generado las condiciones óptimas para la formulación de estrategias: el derecho a la libre expresión política, la capacidad organizativa y el respeto por los métodos científicos como medio para facilitar las decisiones y valorar las consecuencias. Ahora la Nueva Izquierda parecía ver esto como un problema, como una forma de pensamiento que constreñía un abanico de posibilidades mucho mayor y que excluía a grandes grupos humanos (las víctimas de las decisiones de otros), impidiéndoles cualquier participación efectiva, impidiéndoles contribuir en la resolución de problemas, e impidiéndoles cuestionar la organización, lo cual era tanto como impedirles cuestionar la jerarquía.

También podía ocurrir que no tuviera mucho sentido preocuparse por la relación entre fines y medios, debido a la absoluta inutilidad de las tareas estratégicas frente a una cultura mayoritariamente

complaciente. Las aspiraciones de los jóvenes radicales estaban fuera del alcance de la planificación racional. No es sorprendente, por lo tanto, que surgiera un tipo de estrategia de fines absolutos, heroica y romántica, condenada al fracaso, pero magnífica en su ambición y noble en su honestidad. El objetivo era afirmar la existencia más que conseguir objetivos, y con esto se daba vía libre en el Atlántico a los existencialistas franceses, con sus profundas meditaciones sobre la condición humana, absurda, terrible en su abandono y desesperada, pero también se hacía hincapié en la inevitabilidad de tomar decisiones. Podría parecer que Jean-Paul Sartre admitía la futilidad de cualquier acto, pero la clave de su idea era que la inutilidad no era en sí misma una razón para la pasividad. De hecho, la toma de decisiones era inevitable para hombres «condenados a ser libres». Los hombres no elegían las circunstancias de su existencia, pero estaban obligados a actuar. La calidad de sus actos, fueran heroicos o cobardes, era responsabilidad suya y finalmente definiría sus vidas.^[7] Más influyente que Sartre, al menos en Estados Unidos, fue Albert Camus. Políticamente, Camus estaba más cerca de los anarquistas que de los comunistas, y sus firmes convicciones antisoviéticas fueron la causa de la ruptura con Sartre. En 1940 era pacifista, pero la experiencia de la ocupación lo condujo a unirse a la resistencia, y a editar al final el diario clandestino *Combat*. Todo ello fue la inspiración para su novela alegórica de 1947 *La peste*. Como una peste casi irresistible que abatiera la ciudad argelina de Orán, los ciudadanos se negaron a admitirla, y luego, en vez de abandonar toda esperanza, la comunidad encontró un modo de acabar con la enfermedad y recuperar su solidaridad en el proceso. El doctor Bernard Rieux, resume la filosofía: «Lo único que digo es que en este mundo hay pestes y hay víctimas, y que, mientras nos sea posible, no debemos unirnos a las fuerzas de la pestilencia».^[8] De Camus procede la idea de que solo por la rebelión merece la pena

vivir la vida, aun cuando esto signifique actuar frente a asuntos que parecen insuperables. En tanto uno es capaz de actuar con integridad, no hay necesidad de preocuparse por acabar siendo un miserable, porque la integridad importa más que las consecuencias.

Mills y el poder

C. Wright Mills murió de un ataque al corazón cuando aún no había cumplido los cincuenta años, en 1962. Mills fue un hombre controvertido en su tiempo, no solo por su peculiar personalidad sino también por su consideración como disidente.^[9] Era el clásico individuo de convicciones propias, fiel a sus propios valores, y se describía a sí mismo como un lobo solitario que jamás pertenecería a un grupo político. En los primeros años de su carrera se vio sujeto a tres influencias, dos de las cuales fueron decisivas para la elaboración de sus ideas propias. Los pragmáticos fueron su primera influencia, y el tema de su doctorado. Compartía con ellos la creencia en el papel público de los intelectuales. También tenía una cierta afinidad con el antimilitarismo de James y el favor que Dewey mostraba hacia la participación democrática. Al mismo tiempo, Mills era escéptico con respecto al marco cuasi-científico de Dewey y su visión mecanicista de la política, sus reticencias a llegar a un acuerdo en cuanto al problema del poder y a reconocer sus elementos manipuladores, emocionales y coercitivos.^[10] Sin embargo, Mills también valoraba la idea de Dewey de entender la inteligencia como una forma de poder. Ambos eran testarudos, aunque, en contraste con la prosa premiosamente funcional de Dewey, la de Mills estaba teñida de invectivas y valores morales o ideológicos.

Hans Gerth, un emigrado de la Escuela de Frankfurt, contribuyó a que Mills evolucionara desde la filosofía hacia la sociología, y fue él quien lo introdujo en la obra de Max Weber. A partir de Weber, Mills

elaboró su marco ideológico básico, con una inextricable estructura compuesta por clases, estatus, poder y cultura, así como el temor ante el papel de la burocracia intensiva en todas las áreas de la vida. A Marx no lo estudió profundamente ni se lo tomó en serio hasta bien adelantada su carrera, después de lo cual Mills se fue haciendo progresivamente más marxista. También se fue convirtiendo en un activista intelectual a medida que cumplía años, defendiendo la revolución cubana y estableciendo relaciones con la Nueva Izquierda Británica (compuesta por marxistas, a menudo profesores, que habían abandonado el Partido Comunista). Parte del interés que despertaba entre los estudiantes era porque ya los había identificado como potenciales agentes del cambio, dispuestos a desafiar las fuerzas de la inercia y el conservadurismo.[\[11\]](#)

Sus libros mezclaban el análisis sutil y la investigación con una mordaz crítica social. La crítica se tornó más estridente durante los años cincuenta, cuando aumentó su reputación internacional como disidente intelectual. Estaba muy interesado en las estructuras del poder: cómo en la moderna sociedad americana la élite ya no necesitaba la fuerza bruta ni la coacción para mantener y conservar su posición: les bastaba con confiarlo todo a la manipulación. Su objetivo era difundir lo que se dio en llamar una «escuela pluralista», que consistiría en afirmar que la democracia podía funcionar perfectamente con un nivel relativamente bajo de participación ciudadana. Como todo el mundo se desentendía del proceso político y no tenía razones para demasiadas preocupaciones ni exaltaciones, de algún modo la democracia seguía funcionando eficazmente y sin problemas.

El debate sobre el poder era importante y el libro de Mills, *The Power Elite* (*La élite del poder*), siempre se citaba como una parte de la discusión, a menudo para utilizarlo contra Robert Dahl y su obra *Who Governs: Democracy and Power in an American City* (*¿Quién manda? Democracia y poder en una ciudad americana*)[\[12\]](#)

Parte de la dificultad consistía en que ambos reflejaban dos visiones diferentes del poder y cómo medirlo, y ambas opiniones eran relevantes para desarrollar debates sobre políticas radicales. El poder se definía, y se define aún, como un atributo de una entidad política, medido de acuerdo con los indicadores más palpables de fuerza militar y económica. Sin embargo, era evidente que dicha fuerza militar (o económica) no garantizaba una resolución siempre favorable cuando se trataba de enfrentamientos con otras entidades. El poderoso no siempre se salía con la suya. Había que considerar los recursos en el contexto de los problemas que supuestamente debían resolver. Un jugador de cartas podía tener mucha habilidad y una estupenda mano para el *bridge*, pero no para el póquer. Por lo tanto había una notable diferencia entre un poder *real* y un poder *relativo*, entre posibilidades y efectos, entre actos potenciales y actos reales.[\[13\]](#) La definición de Dahl hacía hincapié en la capacidad para influir en el otro: «A tiene poder sobre B en la medida en que puede conseguir que B haga algo que B no haría si pudiera evitarlo».[\[14\]](#) No era suficiente que A tuviera la capacidad: A solo tenía un verdadero poder si se podía ver en relaciones específicas a través de efectos mensurables, como B estando sujeto a la voluntad de A.

Uno de los cuestionamientos más importantes y duraderos de esta visión del poder no vino de la mano de Mills, sino de las ciencias políticas, concretamente de Peter Bachrach y Morton Baratz en un artículo de 1962:

Naturalmente, el poder se ejerce cuando A participa en la toma de decisiones que afectan a B. Pero el poder también se ejerce cuando A dedica todas sus energías a crear o reforzar valores sociales y políticos, y prácticas institucionales que limitan el ámbito del proceso político a la consideración pública, dejándolos solo en temas que resultan comparativamente inocuos para el propio A. En la medida en que A tenga éxito en este proceso, en todos los sentidos, a B no le servirá de nada plantear temas que pudieran ser perjudiciales para A.[\[15\]](#)

La segunda faceta del poder tenía una cualidad casi insidiosa: se refería a cómo A mantenía una posición en una estructura de poder (de poder sobre otros) manteniendo determinados temas fuera de la agenda y generando un consenso general que negaba a B la posibilidad de empezar a cuestionar a A, independientemente de que consiguiera derrotar a A en una confrontación directa. Era esta línea crítica la que a finales de la década abrazaron todos los radicales, aunque a menudo de un modo bastante más crudo y violento, «falsamente concienciado», de lo que recomendaban los autores. Mills evitó el análisis marxista simplista que sugería que el gobierno era solo el comité ejecutivo de la clase dominante o de la conciencia de la masa forjada en la ideología burguesa. Su descripción de la élite del poder se refería más a una cierta convergencia burocrática de intereses, incluidos los ejecutivos corporativos y los «señores de la guerra», que a una conspiración organizada, pero insistía en que el sistema de controles y equilibrios ya no funcionaba y por eso proponía definir el poder como el grupo privilegiado que monopoliza un recurso vital, de modo que ellos pueden utilizarlo a discreción y los demás no. [\[16\]](#)

A Mills se le consideraba tanto un escritor panfletario como un especialista universitario, «dispuesto a dar un paso adelante y clavar descaradamente sus invectivas en el pecho del enemigo como si este fuera una diana». [\[17\]](#) Su llamativa retórica remitía sin embargo a una forma de su sociología. Su impaciencia con la sociología habitual y mayoritaria se plasmó en su libro *The Sociological Imagination (La imaginación sociológica)*, [\[18\]](#) en el que se burlaba de los que él creía los dos falsos caminos de la sociología convencional: la ampulosa y vanidosa teoría por una parte, y por la otra, el empirismo abstracto, lleno de estudios microscópicos que convertían en marginales las grandes cuestiones de nuestro tiempo. El objetivo auténtico, decía, debería ser conectar los problemas privados con las estructuras sociales y políticas. Si un individuo

estaba en paro, ese era un problema privado; si el 20 por ciento de la población estaba en paro, era un tema estructural y, por lo tanto, una tarea para la sociología. Si pudiera desempeñar este papel, añadía, la sociología podría ser la disciplina maestra de la política. La imaginación sociológica alimentaría a la imaginación política. «Antes de que empieces a trabajar en cualquier tema, y no importa lo marginal que pueda ser», insistía, «reorientalo hacia el tema central y permanente: la comprensión de la estructura y de los acontecimientos, la configuración y los significados, de tu propia época, el terrible y magnífico mundo de la sociedad humana en la segunda mitad del siglo xx».

La Declaración de Port Huron

Tom Hayden era un poeta innato y fue el primero en encontrar un lenguaje nuevo que se ajustara a una nueva situación. La Declaración de Port Huron, de la cual fue uno de sus principales autores, se sometió a debate en junio de 1962, y participó un grupo de unas sesenta personas, con la sensación —tal y como el propio Hayden señaló más adelante— de que «estaban dando voz a una nueva generación de rebeldes». Aquello tuvo influencias variopintas. Arnold Kaufman, profesor de filosofía de Hayden en Michigan, le había presentado a John Dewey como un exponente de la democratización de todas las instituciones sociales. A partir de Camus, se instaló en la teoría política popular un modo de pensamiento que hacía de la rebelión un modo de vida, y a partir de C. Wright Mills una crítica de la distribución imperante del poder, pero también algo más personal. En parte se trataba de que todos ellos eran católicos no practicantes. Pero también había algo relativo a su propia familia. Mientras estudiaba a Mills, Hayden vio un retrato de su padre, un contable de Chrysler, «orgullosa con su cuello

blanco almidonado, ocupando su cubil de contable por encima de los sindicalistas y por debajo de quienes tomaban realmente las decisiones, escribiendo números durante el día y bebiendo delante de la televisión por la noche, quejándose entre dientes del mundo a nadie en particular». [19]

Mills explicaba a ojos de Hayden «los factores que hacen que la gente se desinterese del mundo y se muestren apáticos frente a la peste de Camus». Las élites burocráticas estaban felices con la pasividad general y no tenían ninguna necesidad de incentivar una verdadera democracia. Mills había puesto sobre el tapete el peligro del «amable robot», una criatura nacida en la sociedad de masas con la ilusión de la libertad, pero incapaz de influir en nada en las grandes estructuras del poder. «Entre la escasa conciencia del hombre y los temas de nuestro tiempo, parece existir un velo de indiferencia. Su voluntad parece anestesiada; su vitalidad, encogida». Con este espíritu se abrieron los debates de la Declaración de Port Huron, reconociendo la difícil posición en que se encontraban los estudiantes: «Somos gente de esta generación, hemos sido educados en una relativa comodidad, vamos a las universidades, pero miramos el mundo que hemos heredado con inconformismo». No reivindicaban que estuvieran hablando en nombre de las masas, pero se declararon una minoría que consideraba que «la mayoría de nuestro pueblos considera los equilibrios temporales de nuestra sociedad y de nuestro mundo como elementos que funcionarán eternamente». A los estudiantes «les importa un bledo la apatía». [20]

Un análisis *millsiano* explicaba por qué la gente se sentía tan indefensa y había sucumbido a la indiferencia: «La gente teme pensar que en cualquier momento las cosas pueden descontrolarse. La gente teme el cambio, porque el cambio puede derribar el marco invisible que parece mantener el caos fuera de su mundo». Sin embargo, algo quedaba de cierto optimismo hacia la humanidad.

«Entendemos que el hombre es un ser infinitamente precioso y que posee capacidad para el razonamiento, la libertad y el amor que aún no se han desarrollado por completo». Si los valores esenciales se podían redescubrir en un «realineamiento moral», entonces tal vez había una posibilidad, un «realineamiento político».[21] La política no era un medio para conseguir un fin. Era un fin en sí mismo, y la participación y el compromiso servían para salvar la brecha que se había abierto entre las personas y la sociedad. La Nueva Izquierda, se insistía en la Declaración,

debe transformar la complejidad moderna en temas que puedan entenderse y sentirse como propios o cercanos a cada ser humano. Una nueva izquierda debe dar forma a los sentimientos de impotencia e indiferencia, para que la gente pueda ver la raíz política, social y económica de sus problemas personales y organizarse para cambiar la sociedad. En una época de supuesta prosperidad, la complacencia moral y la manipulación política, una nueva izquierda no puede cederlo todo al hambre si quiere ser la locomotora de la reforma social.[22]

La causa que inmediatamente abrazaron los estudiantes fue la lucha por los derechos civiles en el sur. En este punto se reunían su deseo de activismo y una serie de experiencias más instructivas y significativas que las que podían aprender estudiando a los clásicos en ciencias políticas. Pero con eso no se podía ir muy lejos. El objetivo era llevar la exigencia de derechos a todas las instituciones, y no solo al proceso electoral. El punto de partida para que sus exigencias fueran escuchadas era, por lo tanto, el núcleo de sus propias instituciones: las universidades. En las universidades se esperaba que fueran buenos chicos, que aceptaran lo que se les decía en clase sin plantear objeciones y que acataran todas las reglas bajo amenaza de expulsión. Gradualmente, el nuevo sentir se fue abriendo paso. Las discrepancias sobre los derechos de CORE para organizarse en el campus de la universidad de Berkeley en San

Francisco condujeron a las primeras grandes manifestaciones estudiantiles.

Dick Flacks, un joven profesor muy involucrado en la Declaración de Port Huron, observó la tensión entre el incipiente movimiento como un modo de vida y como un agente de cambio. El modo de vida, que él llamó «humanismo existencial», no exigía más que actuar de acuerdo con las creencias esenciales, procurando llevar siempre una «existencia ética», pero también veía que esa actitud podía ser irresponsable, porque «solo pretende un modo de vida vinculado a la satisfacción personal, mientras que se abandona cualquier posibilidad de ayudar a otros a cambiar sus modos de vida; con esa actitud solo se consigue depositar una enorme esperanza en el movimiento de la comunidad más cercana e inmediata para conseguir una gratificación y un salvación personal, pero luego uno se da cuenta de que esas posibilidades son, después de todo, limitadas, y consecuentemente, acabaría siendo una fuente de desilusión». Como en el caso de Weber, Flacks intentaba reconciliar las convicciones con la responsabilidad. Esto significaba actuar «políticamente porque nuestros valores no pueden verificarse de un modo duradero sin una reconstrucción del sistema social y político». La política, de todos modos, aparte de una ética existencial, acabaría siendo «cada vez más manipuladora, dirigista, sacrificaría las vidas y las almas de la gente...»; en resumen, acabaría siendo «corrupta». La respuesta, sugería Flacks, estaba en el «análisis estratégico», aunque reconocía que seguía existiendo una prevención y una sospecha, «una preocupación explícita y sistemática con respecto a la estrategia», como sistema para imponer restricciones artificiales, restringir la espontaneidad y rebajar la sensibilidad sobre lo que la gente verdaderamente quiere. Dado que la estrategia estaba en manos de unos pocos, «actuar en términos estratégicos era elitista». Desafortunadamente, sin estrategia no se establecerían prioridades, todo estaría desarticulado

y «los estudiantes que querían llevar a cabo una acción social efectiva casi se comportarían de manera caótica y azarosa».[23]

Esto es describir el problema más que precisar o identificar las soluciones. Al igual que había ocurrido con las generaciones anteriores de radicales, el único modo de salir del dilema parecía ser acudir a la gente, trabajar con la gente para buscar soluciones sin presumir de tener todas las respuestas. Y por eso Hayden se unió a un programa social, el Economic Research and Action Project (proyecto para la investigación y la activación económicas), en Newark. La prohibición de actuar como elitistas estaba limitando las posibilidades de acción. Había otras «fuerzas liberales» con las que podía ser aconsejable coaligarse, pero a Hayden le parecían «extraordinariamente egoístas e interesadas», con «una relación muy amplia con la comunidad, pero sin una base militante radical activa» y con programas que «harían muy poco por cambiar la verdadera vida de los pobres». Al entrar en la «batalla política» se violaría «la confianza básica que tenemos con la gente de la comunidad. Nuestro lugar está en la base».[24] Las estrategias liberales asumían que «las masas son apáticas y solo se desperezan cuando tienen necesidades materiales vulgares o durante cortos períodos de gran entusiasmo». Por esta razón, «necesitan líderes responsables y capacitados». Las quejas luego seguían un camino conocido: los líderes daban por hecho que solo ellos podían sostener la organización. Dado que la gente reaccionaba con «desinterés y suspicacia» a semejante elitismo, los líderes estaban en disposición de decir que las masas eran apáticas, aunque Hayden reconocía también una preocupante tendencia a «pensar sumisamente».

Hayden no estaba pensando en las amplias masas de la mitología marxista, sino en las minorías de las clases más bajas.[25] Al final se negó a aceptar la respuesta obvia, que consistía en formar coaliciones o al menos establecer acuerdos temporales con los poderosos. Esto se rechazó porque lo único que se les ofrecería sería

«reformas para el bienestar», y esto estaba condenado a fracasar porque se trataba de reformas «no concebidas por los pobres a los que estaban destinadas», y permitiría a la clase media sentirse cómoda «con el plácido sentir de que todo se estaba haciendo maravillosamente». Hayden se concentraba tan implacablemente en el poder —evitando parecer quererlo— que parecía darse por hecho que si aquellos que estaban en la base conseguían el poder, mejorarían sus vidas y las de los demás. ¿Pero era cierto que los pobres querían las cosas que los activistas creían que debían querer? Si sus mentes se habían desactivado tras años de impotencia y de cultura consumista, ¿podrían defraudarse sus exigencias y los esfuerzos que estaban dispuestos a hacer para conseguirlas?

No es de extrañar que al intentar desarrollar «una estrategia operativa», el resultado de sus indagaciones le resultara un «misterio». Su objetivo era «una revolución democrática generalizada», que devolviera el poder a «las células organizativas de base», de donde emergería «un nuevo tipo de hombre» que no pudiera ser manipulado, «precisamente porque su rebelión se había formulado contra dicha manipulación». Los pobres transformarían la toma de decisiones actuando sobre sus aspiraciones, operando contra la tendencia habitual de «una sociedad rica y coactiva». Tal y como aceptó más adelante, el fallo en este análisis era dar por hecho que las aspiraciones de los pobres serían *diferentes* de las de las clases medias, de cuyos valores él se burlaba. Era muy consciente de la dificultad de encontrar líderes que pudieran renunciar a su interés en la organización o a un rango o a una jerarquización que los acogía y los comprometía con los objetivos del movimiento.[\[26\]](#)

Mientras Hayden estaba luchando por mantener su compromiso con la democracia participativa, la SNCC estaba en proceso de abandonarla. James Froman, como secretario ejecutivo, había abogado en 1964 por una verdadera organización generalista y no

por un batiburrillo de activistas descoordinados para competir con otras organizaciones de derechos civiles. Para los centralistas, lo único que se necesitaba era gente que subordinara sus propios temas a las necesidades del colectivo.

Esto fue difícil de digerir para muchos activistas. Temían que un centro dirigente distante sería insensible a las preocupaciones locales y que se dedicarían a engendrar un imperio para sí mismos. Además, eso iba contra el espíritu fundacional de la SNCC. Sin embargo, la democracia participativa, en la práctica, había resultado frustrante y agotadora. Por un lado estaban los problemas conocidos de encontrar gente local capaz de comprometerse y dedicar su tiempo y su energía a la causa, y, además, la tendencia natural a paralizar la toma de decisiones con constantes discusiones de las que nadie se atrevía a sacar conclusión alguna, porque cualquier intento de tomar la iniciativa se planteaba como una usurpación de los derechos democráticos. En su libro, *Freedom Is an Endless Meeting (La libertad es una asamblea interminable)*, Francesca Polletta recuerda que la exigencia de «dejar que la gente decida» se enfrentaba siempre con la desesperante tendencia de la gente a ser moderada y su aversión al riesgo: siempre se acababan pidiendo servicios sociales en vez de una revolución. Esto conducía a la convicción de que la gente necesitaba que alguien le explicara cuáles eran *sus verdaderos intereses*. Había también otros factores más profundos que influían en el caso. Había un problema con aquellos norteños universitarios que, a ojos de los sureños, muchas veces no eran más que egoístas paternalistas, con una reverencial admiración por la sabiduría callejera de los pobres y por la ignorancia de la cultura local. Según Polletta, eso tenía más que ver con la clase y la educación que con la raza, aunque se daba el problema de que había una tendencia a nombrar a blancos como responsables de las comunidades negras. En cualquier caso, para 1966, el poder negro había cogido las riendas y los nuevos líderes del SNCC querían

distinguirse de los liberales norteamericanos con algo más duro y más militante.[\[27\]](#)

El organizador heroico

Vale la pena estudiar la experiencia organizativa de una comunidad y su ejercicio de democracia participativa: veamos la del hombre que más hizo por desarrollar la idea de que organizar a las comunidades locales era el primer paso para hacerse con las estructuras de poder. Saul Alinsky nació en Chicago en 1909 y se vinculó a la facultad de Sociología de Chicago como estudiante en 1926. La Facultad estaba entonces dirigida por Robert Park. Este, que había llegado a la sociología tardíamente, después de dejar su carrera periodística, estaba asombrado ante la vitalidad de la ciudad y la estudió casi con curiosidad de *voyeur*. La *Introduction to the Science of Sociology (Introducción a la ciencia de la sociología)*, el libro que publicó en 1921, con su estrecho colaborador Edwin Burgess, fue durante dos décadas el texto esencial en su campo. Burgess, un hombre inseguro y siempre a la sombra de Park, fue algo más que un reformista social. Entendía «la investigación sociológica como una solución para las dolencias de la sociedad», pero menos en términos de prescripciones de una élite y más en términos democráticos, como un medio de «llevar las riendas del cambio social». [\[28\]](#)

Park y Burgess llevaban a los estudiantes para estudiar sobre el terreno la ciudad de Chicago, y visitaban desde los salones de baile a las escuelas, las iglesias y los núcleos familiares. La ciudad era enorme y diversa, con variopintas comunidades de inmigrantes. Las bandas criminales organizadas, entre las cuales la de Al Capone era la más famosa, florecieron durante la ley seca. La proximidad a Canadá significaba que Chicago era la base natural para la

introducción de contrabando de licor ilegal en Estados Unidos, y se desarrolló una competición violentísima por el control del comercio ilícito. La ciudad debería ser el centro del estudio, decía Park, porque mostraba «el bien y el mal de la naturaleza humana en todos sus excesos y esplendores. Este es el hecho, quizá más que cualquier otro, que justifica la idea de que debería convertirse a la ciudad en un laboratorio o estudio clínico en el que la naturaleza humana y los procesos sociales pudieran estudiarse del modo más adecuado y provechoso».[29] La crítica más recurrente a esta línea de pensamiento era la convicción, reforzada por la investigación, de que los problemas sociales tenían causas sociales más que personales. Burgess dio en este sentido un paso más allá que Park, diciendo que el papel de los investigadores era «organizar a la comunidad para que pudiera investigarse a sí misma». La comunidad debería estudiar sus propios problemas, educarse en sus temas sociales y desarrollar un núcleo de líderes preparados para organizar un verdadero «avance social».

Burgess se convirtió en una de las grandes influencias de Alinsky, sobre todo porque reconocía en su estudiante unas habilidades que su experiencia académica había oscurecido.[30] Alinsky se sintió atraído por la criminología y, después de la graduación, consiguió un puesto de profesor con el apoyo de Burgess. Decidió hacer un estudio sobre la banda de Al Capone, si era posible, desde dentro. Al final mantuvo cierto contacto al andar siempre con ellos y escuchar sus historias.[31] Durante un tiempo trabajó como criminólogo en la prisión estatal. Luego, en 1936, se unió al Chicago Area Project, diseñado para mostrar cómo se podía encauzar socialmente la delincuencia. La causa de la criminalidad no era una debilidad mental individual, como llegó a decirse, sino las barriadas marcadas por múltiples y graves problemas relacionados con la pobreza y el desempleo. Burgess sentó los principios de la organización social. El programa debería dirigirse a la barriada en su conjunto, con gente

local y autónoma diseñando la planificación y las operaciones. Esto exigía hacer hincapié en la formación y en el liderazgo local, reforzando las instituciones establecidas de la barriada y utilizando actividades como truco para generar participación.[\[32\]](#) Burgess decía que los organizadores locales, preferiblemente antiguos delincuentes, podían contribuir a mostrar a su gente que había otros modos más aceptables de comportamiento. Semejante visión resultaba controvertida. Estaba desafiando directamente el trabajo social paternalista y fue acusado de tolerar la criminalidad, animando a los agitadores populistas a excitar a la gente local contra aquellos que estaban intentando ayudarlos y tenían las mejores intenciones.

En 1938, Alinsky fue asignado a la dura barriada de Back of the Yard, en Chicago, ya famosa por ser la jungla de la novela de 1906 de Upton Sinclair. Alinsky tenía un talento innato como organizador. Inteligente, callejero, impetuoso, Alinsky tenía una habilidad innata para ganarse la confianza de la gente que de otro modo podía sentirse ninguneada o marginada. Su planteamiento era más político de lo que el proyecto permitía, de todos modos. No solo utilizó el tema de la delincuencia para sacar a relucir prácticamente todos los problemas a los que hacía frente la barriada, sino que él también diseñó una organización de la comunidad basada en representantes de los grupos clave que tenían influencia en los demás, por lo que representaban y a quiénes representaban, y no solo por ser unos individuos concretos. Alinsky también arrastró a los sindicatos a su campaña, si bien excediéndose en su plan, al implicar a todos en la lucha contra la industria cárnica. En 1940 ya había abandonado el proyecto y el barrio se gestionaba por sí mismo.

Con el tiempo, Alinsky se tornó más mordaz en sus críticas a las ciencias sociales, por estar alejadas de las realidades de la vida cotidiana. Describía la facultad de Sociología de la Universidad de Chicago como «una institución que invierte 100.000 dólares en un programa de investigación para descubrir la localización de burdeles

que cualquier taxista les podría indicar gratis», y añadió la observación de que «pedirle a un sociólogo que resuelva un problema es como prescribir un enema para la diarrea».[33] Desde luego, las tendencias en sociología habían evolucionado desde la etapa de Park-Burgess en Chicago. Sin embargo, la trayectoria inicial de Alinsky reflejaba las preocupaciones de la disciplina durante los años de entreguerras.

Un artículo publicado en el *American Journal of Sociology*, en 1941, proporcionaba un claro resumen de su enfoque. Describía la desgraciada vida de los que trabajaban en los mataderos y en las fábricas de productos cárnicos de la zona de Back of the Yards. El barrio era «un sinónimo de enfermedad, delincuencia, deterioro, suciedad y dependencia». La tradicional organización comunitaria tendría poca o ninguna validez en un lugar así, porque las organizaciones tradicionales consideraban los problemas individuales aislados de todos los demás y a la propia comunidad, aislada del «panorama social en general». En vez de utilizar esa fórmula, al situar cada comunidad en un contexto más amplio, se podría apreciar su limitada capacidad para «salir del pozo por sus propios medios». Alinsky identificaba «dos fuerzas sociales básicas que podrían servir como piezas clave de una organización comunitaria efectiva». Y eran la Iglesia católica y los sindicatos. «La misma gente que compone una parroquia es la que forma parte del sindicato local». Consiguió que distintas organizaciones locales se unieran para formar el Consejo Vecinal (Neighborhood Council) de Back of the Yards. Los miembros del consejo no solo participaban en la parroquia y en el sindicato, sino también en la cámara de comercio local, en el puesto de la American Legion, así como «en las principales organizaciones comerciales, sociales, nacionales y en las hermandades y clubes deportivos».

A través del consejo, los problemas como el desempleo y la sanidad se mostraron como verdaderas amenazas para toda la

gente, y tanto los sindicatos como los comercios dependían del poder adquisitivo de la gente del barrio. Los distintos líderes «aprendieron a conocerse como seres humanos más que como símbolos impersonales de grupos que, en muchos casos, parecían ser enemigos por naturaleza». Respaldando estas acciones había «una filosofía del pueblo» que hacía hincapié en los derechos más que en los favores y ponía el énfasis en la necesidad de confiar en una organización «erigida, dirigida y operada por ellos mismos» para conseguir esos derechos.[34]

Se trataba obviamente de una filosofía completamente diferente a la de Hayden. Alinsky se apartó de su camino para favorecer las organizaciones locales; Hayden estaba preocupado por que las organizaciones locales mantuvieran a la gente común fuera y se reforzaran las estructuras del poder local. En aquella época, mucha gente de la izquierda solicitó trabajar con la Iglesia católica, lo cual resultaba repugnante para el ateísmo del Partido Comunista. La definición de Alinsky como radical se reflejaba, tal y como apunta su biógrafo, en sus «inclinaciones, convicciones y retórica, y en sus deseos», y no tanto «en sus actos, que adquirieron una forma más pragmática».[35] Estaba dispuesto a forjar coaliciones con quienquiera que le resultara apropiado. Su modelo no era tanto el agitador comunista sino el organizador sindicalista.

Aquella fue la época heroica del movimiento sindicalista americano, liderado por John Lewis, del sindicato de mineros de United Mineworkers, que se habían desgajado de la vieja American Federation of Labor, dominada por sindicatos elitistas de manufactureros, y formaron la Confederation of Industrial Organizations (CIO). Lewis mezclaba un estridente anticomunismo con una creencia en un estado centralizado que estabilizara y planificara la economía. Proporcionó un liderazgo dinámico al floreciente movimiento sindical, con su rudo e imaginativo estilo negociador demostrado hasta el final en la huelga de la planta de

General Motors–Flint en 1937. Después de Flint, otras industrias fueron más cautelosas al enfrentarse directamente a los sindicatos. Lewis fue capaz de firmar un acuerdo con la siderurgia estadounidense sin necesidad de plantear amenazas de ningún tipo. Desafió también la discriminación racial de los mineros del sur (que decían que los trabajadores negros podían hacer el trabajo por menos dinero, ya que eso les bastaba para su estilo de vida, más modesto que el de los blancos). En el plazo de un par de años el CIO contaba con tres millones cuatrocientos mil afiliados. Alinsky conoció a Lewis en julio de 1939, cuando era portavoz de los trabajadores de las envasadoras. Kathryn, la hija de Lewis, estaba en la directiva de la Industrial Areas Foundation de Alinsky.

Lewis fue un modelo para Alinsky. Era egocéntrico, no le importaba debatirse en cualquier confrontación, y lideraba sus organizaciones con brío y desparpajo. Más adelante, Alinsky escribiría una elogiosa biografía de Lewis. De este aprendió cómo provocar e irritar a los oponentes, cómo promover conflictos y luego negociar su resolución, utilizando la fuerza para obtener la mayor ventaja en todas las fases. Alinsky prestó atención especial a las justificaciones intelectuales para las acciones y sus expresiones retóricas. Le impresionaba el modo en que Lewis se las arreglaba para llevar a cabo un programa que amenazaba al *establishment* mediante la añagaza de asociar la CIO con los ideales americanos de verdad y justicia. «Y del mismo modo, la propia argumentación de Alinsky procuraba situar firmemente los objetivos de su fundación (Industrial Areas Foundation) en la estela de la firme y arraigada tradición política americana».[36]

En 1946 Alinsky publicó su primer libro, *Reveille for Radicals*, que se convirtió en un sorprendente *best seller*. La idea básica que informaba el libro era que las técnicas de negociación que los sindicatos habían utilizado con tanta eficacia en las fábricas también podrían utilizarse en las comunidades de las barriadas urbanas. O,

como él decía, eran técnicas que podían utilizarse para «las negociaciones colectivas más allá de los confines que señalan las puertas de las fábricas». Al radical ideal se le describía como un militante idealista, alguien que «cree lo que dice», que tiene el bien común como «el valor personal más importante», «que cree auténtica y verdaderamente en la humanidad», que se toma como algo propio cualquier lucha, evita la racionalización y la superficialidad, y se entrega «a las causas fundamentales más que a las manifestaciones ocasionales». Sus objetivos se describían en términos de una utopía, donde todos los valores individuales se reconocen y finalmente se realizan; todo el mundo sería verdaderamente libre política, económica y socialmente; y la guerra, el miedo, la miseria y la desmoralización quedarían erradicadas. Por el contrario, los liberales atraían todas las burlas de Alinsky, por su debilidad temperamental y por sus actitudes, más que por su filosofía. Se les dibujaba como personas débiles, dubitativas, complacientes, carentes de redaños para la lucha, en los que se mezclaban «mentalidades radicales y corazones conservadores», siempre paralizados por su insistencia en ver las dos caras de los problemas, y temerosos ante la acción y el compromiso partidista.

La diferencia fundamental radicaba en «la cuestión del poder». Los radicales entendían, y así lo creía Alinsky, que «solo mediante la adquisición y el buen uso del poder la gente podía mejorar sus vidas». Mientras los liberales protestaban, los radicales se rebelaban. [37] Dado el heroico concepto de la organización comunitaria («un programa solo tiene límites en el horizonte de la propia humanidad»), no resulta sorprendente que Alinsky también tuviera una idea heroica del organizador. «Uno casi podía imaginar los altos vuelos organizadores de Alinsky con su capa de Superman», apuntó su biógrafo, «descendiendo a una comunidad industrial abandonada, idispuesto a luchar por la verdad, la justicia y el estilo de vida

americana!». El organizador lideraría «la guerra contra las amenazas sociales de la humanidad».[\[38\]](#)

A lo largo de las siguientes dos décadas, antes de su repentina muerte en 1972, los acólitos de Alinsky estuvieron implicados en una serie de proyectos organizativos por todos los Estados Unidos. El propio Alinsky estuvo especialmente implicado en dos de ellos: uno, en el distrito Woodlawn de Chicago, y otro, en Rochester, Nueva York. Ambos contaban con grandes comunidades negras y sus exigencias más importantes hacían referencia al empleo y al final de una práctica discriminatoria concreta, que consistía en emplear solo negros para los trabajos más serviles. En Rochester, el objetivo era la corporación más importante de la ciudad, Eastman Kodak. En ambos casos Alinsky consiguió tener algún éxito, aunque en ello tuvo más que ver su capacidad negociadora que la capitulación de los empresarios.

Poco antes de morir, publicó otro libro, *Rules for Radicals (Guía de radicales)*, en el que planteaba su filosofía en términos generales. Regresaremos más adelante a este libro, que es importante sobre todo por cómo se posicionó en relación con otros movimientos sociales radicales de los años sesenta. De momento, ocupémonos exclusivamente de sus «reglas para radicales».

Planteó once reglas. Algunas de ellas eran esenciales para llevar a cabo cualquier estrategia «desde abajo». La primera era pura Sun Tzu: persuadir al contrario de que eres más fuerte de lo que realmente eres («Si tu organización es pequeña, mantén a los miembros escondidos y que armen un jaleo tal que todo el mundo piense que cuentas con más gente de la que realmente cuentas»). La segunda regla y la tercera versaban sobre el hecho de mantenerse en la «zona de confort» y salir de ahí solo para «generar confusión, temor y pavor» en el enemigo. La regla número cuatro consistía en utilizar la propia guía de actuación del oponente para ir contra él, y la regla número cinco era utilizar el ridículo («el

arma más poderosa del hombre»), porque es un arma contra el que apenas sirve el contraataque y pone furioso al enemigo. Esto abocaba a la regla número seis, que decía que una buena táctica era aquella en la que tu gente disfruta, y una mala aquella en la que no solo no disfruta (regla siete), sino que también es larga, agotadora y resulta difícil mantenerla. Por estas razones (regla número ocho), la esencia de una buena estrategia era mantener la presión sobre el contrario. «La principal premisa táctica es el desarrollo de operaciones que deben mantener una presión constante sobre el oponente. Esto será lo que obligue al oponente a reaccionar para tu provecho». La regla número nueve era una observación sobre cómo las amenazas podían ser más aterradoras que la propia realidad, y la regla número 10 era sobre la necesidad de una alternativa constructiva, una respuesta a la pregunta: «Vale, ¿y tú qué harías?». Finalmente, la regla número 11 ordenaba: «Coge el objetivo, congélalo, personalízalo, polarízalo. No intentes atacar jamás corporaciones abstractas o burocracias. Identifica a un individuo responsable. Ignóralo cuando intente desviar la atención o dispersar su responsabilidad».

Estas reglas eran las de un activista y, en ese sentido, eran diferentes de una forma de pensamiento estratégico que consistía sobre todo en una preocupación sobre cómo había que relacionar, si es que había que relacionar algo, la estructura de poder local y los principios que deberían gobernar cualquier acción. Alinsky estaba totalmente comprometido con la acción social y con los objetivos específicos que había diseñado para ella. La guía y sus reglas reflejaban la apreciación de Alinsky de los requisitos básicos estratégicos: resistencia, coaliciones, capacidad de sorpresa y una necesidad de mantenerse al tanto de las percepciones públicas. El sentimiento de comunidad y confianza en la organización debía crecer con la campaña hasta que se hiciera lo suficientemente fuerte para resistir los reveses y fuera capaz de moverse y evolucionar de

un tema a otro. Uno de los admiradores de Alinsky, Charles Silberman, comparaba este enfoque con la guerra de guerrillas. Explicaba la necesidad «de evitar una batalla campal donde las fuerzas se dispusieran en formación y donde las debilidades del nuevo ejército pudieran ser visibles, y concentrarse por el contrario en tácticas de “golpear y huir” diseñadas para obtener pequeñas victorias, pero significativas y mensurables. De aquí el énfasis que se hacía en las acciones espectaculares, como desfiles, manifestaciones, huelgas de renta, cuyo principal objetivo era crear una sensación de solidaridad y comunidad».[39] El propósito no era solo mantener la presión en los objetivos, sino también «hacer comunidad» y fortalecer al mismo tiempo la organización. Desde luego, Alinsky tenía muy claro que la violencia era muy mala idea. No era una cuestión moral. Estaba contra las acciones que prácticamente garantizaban la derrota, y el recurso a las armas entraba dentro de esa categoría.

Algunas de las tácticas por las que fue más conocido Alinsky reflejaban un agudo sentido de la malicia y la provocación. Una de ellas consistía en poner de los nervios a unos grandes almacenes de Chicago que tenían políticas de contratación discriminatorias; así que dijo que un sábado con mucha clientela miles de negros irían a curiosear por allí sin comprar nada o casi nada, y de este modo se impediría a los clientes habituales una actividad normal. Otra táctica, planeada con la intención de presionar al alcalde de Chicago, era ocupar todos los servicios del aeropuerto O'Hare para que los pasajeros que llegaran se desesperaran y se volvieran locos. El plan más famoso, aunque concebido probablemente para divertir a la gente, fue «una pedorrera generalizada» en la Rochester Philharmonic, que patrocinaba la Eastman Kodak. El efecto iba a conseguirse atiborrando a un montón de jóvenes con judías antes de entrar en el auditorio. Lo interesante en estas tácticas, aparte de su dependencia en alguna medida de los estereotipos blancos con

respecto a los negros, fue que ninguna de ellas se llevó a cabo efectivamente, aunque Alinsky decía que bastaba con hacérselo saber a los oponentes para que tuvieran efectos coercitivos. Una de sus innovaciones tácticas fue compartir acciones para conseguir el derecho a hablar en las juntas de accionistas y poner a las compañías en el disparadero; la primera vez que se empleó este método fue con Kodak en 1967. Los informes de la asamblea indican que no contaban con la simpatía del resto de los accionistas, pero era un modo de molestar a los directivos de la compañía y ponerlos en el disparadero de un modo que acabaría llamando la atención de los medios de comunicación.

La desconfianza de Alinsky para con los liberales y su tendencia a investir de cierto romanticismo el mundo de los pobres eran trucos que compartía con los jóvenes radicales que entraron en la organización comunitaria a mediados de los años sesenta. Pero había importantes diferencias. Él siempre perseguía resultados efectivos. Quería victorias, aunque fueran pequeñas, porque eso significaba que podía formar coaliciones y cerrar acuerdos. Sabía que sus compañeros de viaje iban a ser siempre las minorías, y esta tendencia fue en aumento a medida que la mayoría de la gente americana se identificaba con la clase media. Así pues, también entendía que tenía que contar con el apoyo de aquellos que podían ser solo espectadores. Estaba dispuesto a obtener fondos de los liberales acaudalados, y siempre estaba buscando las vulnerabilidades de sus objetivos respecto de algún apoyo externo, que utilizaba para presionar (por ejemplo, los clientes o los accionistas, o alguna alta autoridad gubernamental). En cuanto a las tácticas, su necesidad básica era encontrar nuevos modos de mantener campañas y conseguir que estuvieran en boca del público (y en este sentido su propia fama podía ser una ventaja). También entendía que el grado de organización exigida, especialmente cuando se llevaban a cabo por «externos» y profesionales, tenía que

ser materia de debate en sí mismo. El *establishment* siempre estaba deseando señalar la malvada presencia de «agitadores externos» (una etiqueta que Alinsky siempre aceptó de buena gana) para deslegitimar las campañas, y, del mismo modo, los jóvenes radicales también temían la presencia de líderes fuertes que pudieran erigirse como un *establishment* alternativo y dejar a la gente tan desarmada como al principio. Tal y como los jóvenes radicales sospechaban, Alinsky había comenzado a asumir que el organizador debía tener una conciencia política latente, creando conciencia no solo de la injusticia sino de la posibilidad de un desagravio. Las comunidades debían ser autosuficientes y autónomas no solo en su organización sino también en su mentalidad e ideología, con un liderazgo local capaz de dar voz a esta conciencia y asegurar su autenticidad a largo plazo. Alinsky tenía como norma —aunque esto solo se planeó hacia el final de su vida— que el apoyo a una organización comunitaria no podía durar más de tres años, después de lo cual debía mantenerse por sí misma y actuar por sus propios medios. [\[40\]](#)

Alinsky estuvo trabajando con gente con pocos recursos y poca confianza en sí misma, gente casi totalmente alienada por la necesidad de enfrentarse a los problemas más acuciantes de la vida. Un colega de Alinsky, Nicholas von Hoffman, que estuvo con él durante un año antes de dejar el trabajo en 1962 para convertirse en periodista, describía cómo el «proletariado lumpen» se enfrentaba a una serie de urgencias y a una constante sucesión de malas noticias: «Les cortan el gas, el servicio eléctrico se suspende, el propietario los deshaucia, tienen a un primo en la cárcel, hay que llevar al niño a urgencias, uno de los muchachos ha llamado a la trabajadora social y la familia se ha disgregado, el macho dominante viene borracho a casa y maltrata a la madre, Wilson roba el dinero de la comida, Janice está embarazada, la madre no ha acudido a la cita con el consejero vocacional porque estaba borracha...». El resultado es que los pobres eran «muy poco fiables, igual que todas

esas organizaciones a las que están ligados para mantener sus compromisos». En la práctica, eso significaba (como descubrieron también los movimientos de derechos civiles) que el grupo de líderes locales capaces y creíbles era relativamente pequeño; la base activista también era muy frágil. Solo un pequeño porcentaje de toda la comunidad se implicaba en las campañas de Alinsky. Sus métodos, por tanto, dependían de una cuidadosa organización y de un liderazgo fuerte. Con tal de que eso no se mezclara con la «moda» de la espontaneidad y la «democracia participativa», Alinsky creía que podría obtener buenos resultados. Su pragmatismo también se reflejaba en la elección de sus campañas. Von Hoffman recordaba que Alinsky «tenía poca tolerancia a los fracasos que podían evitarse, y no soportaba las victorias morales». Elegía las luchas que podía ganar, porque entendía que no todas las injusticias podían repararse.[\[41\]](#)

Chávez

Aunque el joven Alinsky se había preparado para presentarse ante el mundo como el organizador heroico, el veterano Alinsky era más cauteloso respecto de esa idea. La gente que atesoraba el poder y lo utilizaba rara vez tenía motivaciones puras y santas, aunque solo fuera porque disfrutaban de los avatares de la política. La política podía convertirlos en personas enrevesadas y cínicas, envanecidas por su popularidad, como era desde luego su caso. Y la conciencia de la imperfección iba a reivindicarse frente a una supuesta perfección. En este sentido, miraba con desconfianza a César Chávez, un hombre cuyo trabajo apoyó. Chávez había sido contratado a principios de los años cincuenta por Fred Ross, que estaba dirigiendo la Community Service Organization de California, patrocinada por Alinsky; esa organización se dedicaba a promover el

registro para votar —un requisito necesario en EE. UU.— y favorecer los derechos de los trabajadores entre los obreros campesinos mexicanos. Una década después, Chávez abandonó la organización para formar lo que se convirtió en el sindicato de campesinos asalariados United Farm Worker (UFW). Era seguidor de Gandhi, y había adoptado algunos de sus métodos, como el ayuno o las peregrinaciones, e insistía en la no violencia. En la primavera de 1966 lideró a los campesinos asalariados en una marcha desde Delano a Sacramento, la capital del estado de California. Aquello se combinó además con una campaña a favor de un boicot nacional contra la uva californiana. Alinsky era escéptico, pero el boicot consiguió un apoyo generalizado. La campaña duró cinco años y acabó en victoria: salarios más elevados y el derecho a organizar sindicatos, todo ello sancionado por la ley.

Los sindicatos tradicionales recelaban de los trabajadores emigrantes, que se presentaban como amenazas para el empleo de los blancos. Años antes, la American Federation of Labor y de las Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO)[\[42\]](#) intentó organizar a los campesinos asalariados, y fracasó porque los dirigentes no entendieron las condiciones locales ni hablaban español, y, por el contrario, se ajustaron a los modelos conocidos de las viejas campañas sindicales, a pesar de estar trabajando con obreros sometidos a una elevadísima provisionalidad. Chávez entendió perfectamente la necesidad de enraizar el sindicato en las comunidades locales, lo cual significaba un cierto acceso a los centros educativos y a la iglesia, y daba más posibilidades al repertorio táctico —por ejemplo, huelgas en el pago de la renta—. También se atrevió a utilizar el ejemplo del movimiento de los derechos civiles:

¿Cómo ganaron los negros su guerra? Cuando todos esperaban que corrieran y huyeran (...), ellos se arrodillaron y rezaron. Cuando parecían abatidos, convirtieron

sus derrotas en victorias. Utilizaron lo único que tenían, sus cuerpos y su valor (...). Nosotros, campesinos asalariados, tenemos las mismas armas: nuestros cuerpos y nuestro valor. (...) El día que nosotros, campesinos, apliquemos esa lección con el mismo valor que ellos demostraron en Alabama y Mississippi..., ese día la miseria de los campesinos habrá llegado a su final.[\[43\]](#)

La estrategia de Chávez lo colocó en el centro de su movimiento. Un momento icónico de la campaña ocurrió en 1968, cuando la gente estaba empezando a agotarse tras una larguísima huelga que parecía no conducir a ninguna parte, y el valor de la no violencia empezaba a cuestionarse. Chávez se embarcó en un ayuno (o huelga de hambre) para reafirmar su autoridad —espiritual más que política—, y para demostrar el poder carismático del sacrificio. Su penitencia se presentó como una respuesta a aquellos que, en el seno del sindicato, empezaban a hablar de la necesidad de utilizar la violencia. Los católicos mexicanos apreciaron el simbolismo y creyeron que aquel sacrificio se hacía por ellos. Con una serie de sacerdotes presentes, el ayuno se convirtió en un acto religioso. Tuvo un efecto galvanizador en los trabajadores, muchos de los cuales peregrinaron al lugar donde se hacía el ayuno.

Las ventajas derivadas del fortalecimiento y el apoyo al sindicato se vieron aún más reforzadas cuando los cultivadores de uva, que al parecer creían que el ayuno era un fraude, decidieron denunciar las tácticas del sindicato en este punto. Aquello proporcionó al débil Chávez una oportunidad perfecta para aparecer ante el mundo en un tribunal, arropado por miles de seguidores rezando. Cuando acabó su ayuno, después de veinticinco días (uno más que el ayuno más largo de Gandhi), lo hizo tras una misa ecuménica con un trozo de pan que le entregó el senador Robert Kennedy (que estaba a punto de presentar su candidatura a la Presidencia). Un sacerdote leyó el discurso de Chávez:

Estoy convencido de que el acto de valor más verdadero, el acto de hombría más fuerte, es sacrificarnos por otros en una lucha por la justicia absolutamente no violenta. Ser hombre es sufrir por los demás. Dios nos ayude a ser hombres.[44]

Alinsky desconfiaba de este pietismo. Le dijo a Chávez que el ayuno le resultaba un tanto «embarazoso». Tampoco le impresionaba mucho la insistencia de Chávez en vivir con un sueldo bajo, asegurándose así un apropiado nivel de sufrimiento, sobre todo porque tenía una familia que lo mantenía. Al final, la insistencia de Chávez en que todo el equipo de la UFW trabajara por un sueldo de subsistencia se convirtió en un motivo de descontento.[45]

Uno de los que trabajaban con Chávez, Marshall Ganz, apuntó la importancia de la motivación inicial como fuente de creatividad estratégica. La estrategia no era lo primero, sino que sucedía al compromiso a actuar, que inspiraba «concentración, entusiasmo, riesgo, persistencia y aprendizaje». El interés en el problema que se tenía entre manos animaba el pensamiento crítico, y desafiaba expectativas y contextos.[46] Chávez proporcionaba el ímpetu, pero también tenía una visión de la organización que dependía de un liderazgo fuerte, y, en la organización, era la gente que hacía el trabajo la que tomaba las decisiones. Aquello estaba muy lejos de ser una democracia participativa, de ser ninguna clase de democracia, en realidad. Levantar un movimiento y dirigirlo eran dos actividades muy diferentes. En sus últimas acciones Chávez se volvió un poco autocrático y excéntrico; al final abandonó la UFW en un completo desbarajuste. Chávez siguió siendo una figura «inspiracional», y muchos de los jóvenes de la UFW continuaron desempeñando importantes papeles en otros movimientos sociales. Sin embargo, él acabó destruyendo su propia creación al mantener a su lado a un equipo de aduladores.[47]

Comunidades imperfectas

La imperfección natural de los seres humanos se refleja tanto en el rango como en la jerarquía de los líderes. Tal vez la lección más amarga que tuvo que aprender Alinsky fue que no había ninguna coincidencia natural de perspectivas entre la conciencia política de los organizadores externos y las comunidades a las que apremiaban para que se hicieran con el poder. Después de 1945, todos los esfuerzos colectivos de la revitalizada comunidad de Back of the Yards se destinaron *a no admitir a más negros*. Tal y como observó Von Hoffman, una vez que la zona se había reconstruido y revitalizado, se convirtió en un « pilar estable de exclusión racial ». Ahora había algo que defender. Incluso la gente que no era racista creía que los negros que llegaran a la comunidad serían « presagios de degradación suburbial, de crimen, de malas escuelas y de la depreciación del valor de las viviendas ». [\[48\]](#)

En su última entrevista (donde se describía como una persona « con pinta de contable y con lengua de estibador »), Alinsky reconoció un poco tristemente la ironía de sus palabras y una visión de « la gente » un poco menos romántica. Cuando llegó a la barriada de Back of the Yards, a finales de los años treinta, aquello era un pozo negro de odio; polacos, eslovacos, alemanes, negros, mexicanos y lituanos se odiaban unos a otros, y todos a los irlandeses, que devolvían ese cariño con la misma devoción. Cuando Alinsky diagnosticó el problema, dijo que se trataba de que los « sueños de un mundo mejor » se habían sustituido por « pesadillas de miedo... miedo al cambio, miedo a perder sus bienes materiales, miedo a los negros ». Estaba pensando en « volver de nuevo al barrio y organizar un nuevo movimiento para arrasar el barrio que levanté hace veinticinco años ». Aún pensaba que era justo ayudar a la gente a huir de « la mugre, la pobreza y la desesperación », aunque ahora resultaba que los « liberados » compartían « todos los prejuicios de las clases acomodadas ». Pero solo porque « los desposeídos viven en la desesperación, la discriminación y la privación », eso no significa que

«automáticamente estén dotados con ninguna cualidad especial de caridad, justicia, sabiduría, piedad o pureza moral». Era solo gente normal con todas las debilidades normales.

La Historia es como una carrera de relevos revolucionarios; la antorcha del idealismo la lleva un grupo de revolucionarios hasta que ese grupo se convierte en un grupo de acomodados, y entonces les arrebatan la antorcha y otra nueva generación de revolucionarios hace el tramo que le corresponde. El ciclo continúa una y otra vez, y en el proceso adquieren carta de naturaleza los valores del humanismo y de la justicia social, surgen los líderes rebeldes y los cambios se implantan lentamente en las mentes de todos los hombres, incluso cuando sus partidarios se equivoquen y sucumban a la decadencia materialista del *statu quo* imperante.

Durante los años sesenta tales sentimientos favorecieron que Alinsky fuera uno de los oradores más famosos en los campus universitarios. Abogaba por un cambio radical, aunque no revolucionario, y por la redistribución del poder. Y no engañaba a nadie diciendo que aquello iba a ser fácil y rápido. «El cambio significa movimiento; el movimiento significa fricción; la fricción significa calor; y el calor significa controversia». Sin embargo, tenía poca afinidad con los líderes de la nueva izquierda. En el verano de 1964 se organizó un encuentro entre Alinsky y unos cuantos personajes importantes del SDS, incluidos Tom Hayden y Todd Gitlin. Aquello no salió bien. Alinsky se mostró despectivo. Poco se podía conseguir sin liderazgo y jerarquía, y era infantil suponer que los pobres querían otra cosa que no fuera el estilo de vida de aquellas clases medias que los jóvenes universitarios despreciaban.^[49] Para Alinsky, ser un miserable conllevaba la responsabilidad de superarlo, y poco tenía que ver con esa especie de distintivo honorífico que querían colgarles.

El escepticismo de Alinsky también alcanzaba a Martin Luther King, Jr., aunque admiraba sus logros e imitó algunas de sus tácticas. Se produjo un intento de unir fuerzas entre ambos cuando

King visitó Chicago en 1966, pero nunca se conocieron. Alinsky era reticente, y no le gustaba que un hombre tan famoso tuviera interés en visitar su sede central, sobre todo porque había tomado la decisión —muy consciente— de no emprender ninguna campaña en el sur, donde sospechaba que no sería ni bien recibido ni su trabajo resultaría eficaz. No le gustaba ser segundo plato de nada, ni siquiera de un Premio Nobel de la Paz, y también se planteaba si un predicador sureño podría tener éxito en su escenario norteño. Alinsky valoraba que el enfoque esencial del movimiento pro derechos civiles del sur fuera parecido al suyo, en el sentido de que empleaban la acción directa para «dramatizar» (o presentar en los medios) sus temas clave. La clave de su éxito, pensaba Alinsky, era la estupidez del *establishment* sureño y la presión internacional. «Ese Bull Connor, con sus perros policía y sus mangueras en Birmingham, hizo más por el avance de los derechos civiles que los propios activistas de los derechos civiles».[50] Alinsky siempre había insistido en la necesidad de una organización adecuada, y su gente notó la diferencia respecto del entorno de King. Algunos eran «gente con mucho talento, y otros estaban encantados de poder tener un megáfono en la mano», pero la mayoría se pasaba el día discutiendo unos con otros, intentando estar lo más cerca posible de King. El líder nunca despedía a nadie y no ejercía ningún control sobre los gastos.[51]

Bayard Rustin había discutido largo y tendido con King sobre Chicago, y le había advertido de la dureza y de la cínica cultura de los guetos norteños, así como de la complejidad de las políticas urbanas, sobre todo con respecto a la formidable maquinaria del alcalde Michael Daley. La vida era a menudo muy dura, pero los blancos no estaban excluidos de los procesos políticos, y las condiciones locales eran menos simples que el «drama moral» que se había representado en el sur. Por un lado, Rustin le dijo a King que no tenía ni idea de cómo era Chicago. «Te van a barrer». King

dio por concluida la discusión diciendo que iba a rezar y a consultar con Dios. Rustin estaba furioso. «Menuda historia: King hablando con Dios y Dios hablando con King», decía, y añadía que de aquellas conversaciones difícilmente se podrían extraer serias conclusiones estratégicas.^[52] Los recelos de Rustin estaban justificados. King fue recibido con hostilidad y fracasó a la hora de concitar apoyos para su campaña. En vez de elegir un solo tema en torno al cual movilizarse, no se excluyó ninguno y al final no se eligió ninguno. En otras palabras, la campaña carecía de objetivo concreto. La tarea consistía en atraer a una serie de elementos que pudieran apoyar la campaña, desde los habitantes de las barriadas deprimidas a los parados y los estudiantes, para que se comprometieran en la actividad y luego esta fuera aumentando hasta convertirse en un movimiento de masas que pudiera llevar a cabo una acción espectacular. Las dificultades financieras, el escepticismo local, las distracciones de los problemas en el sur y las complejidades de las que Rustin ya había advertido consiguieron que la campaña de King nunca consiguiera el impulso necesario.

Alinsky demostró lo que podía conseguirse con una buena organización comunitaria, pero también las limitaciones de un planteamiento que fuera de abajo a arriba. Podían ganarse batallas y la vida podía mejorar, pero los resultados estaban condenados a la desilusión si se comparaban con las ideas románticas de lo que podía conseguir la gente colectivamente cuando se movilizaba. La gente, sobre todo aquellas personas con unas vidas complicadas y duras, tenían sus propias prioridades y sus maneras de luchar para sobrevivir. Solo a veces coincidían con las de los activistas. Además, pocas campañas podían tener la evidencia moral del movimiento pro derechos civiles del sur, que ponía al *establishment* en el disparadero desde el principio. Era imposible, en una sociedad liberal, estar a favor de la segregación racial, así que lo único que había que decidir era el ritmo y el método. Otros temas eran más complejos, tanto

desde el punto de vista analítico como ético. Además, tal y como Rustin comenzó a explicar enérgicamente, los cambios que se pretendían —ya fueran en los derechos civiles o en los relacionados con la pobreza— precisaban un apoyo del gobierno central. El simple hecho de cargar contra el sistema resultaba en la mayoría de los casos improductivo y con nulas consecuencias para la gente en nombre de la cual los activistas decían estar actuando.

[1] Tom Hayden, *Reunion: A Memoir*, Nueva York, Colliera, 1989; pág. 87. Para una historia de SDS, véase Kirpatrick Sale, *The Rise and Development of the Students for a Democratic Society*, Nueva York, Vintage Books, 1973.

[2] Todd Gitlin, *The Sixties: Years of Hope, Days of Rage*, Nueva York, Bantam Books, 1993; pág. 286.

[3] William H. Whyte, *The Organization Man*, Pensilvania, University of Pennsylvania Press, 2002. Publicado por primera vez en 1956.

[4] David Riesman, *The Lonely Crowd*, Nueva York, Anchor Books, 1950.

[5] Erich Fromm, *The Fear of Freedom*, Londres, Routledge, 1942.

[6] Theodore Roszak, *The Making of a Counterculture*, Londres, Faber & Faber, 1970; págs. 10-11.

[7] Véase Jean-Paul Sartre, *Being and Nothingness: An Essay in Phenomenological Ontology*, Nueva York, Citadel Press, 2001; publicado por vez primera en 1943; *Existentialism and Humanism*, Londres, Methuen, 2007; publicado por vez primera en 1946.

[8] Albert Camus, *The Plague*, Nueva York, Vintage Books, 1961. Publicado por primera vez en 1949.

[9] La ambigüedad hacia Mills es evidente en Irving Horowitz, *C. Wright Mills: An American Utopian*, Nueva York, The Free Press, 1983. Esto también se estudia en John H. Summers, «The Epigone's Embrace: Irving Louis Horowitz on C. Wright Mills», en *Minnesota Review* 68 (primavera de 2007); págs. 107-124.

[10] C. Wright Mills, *Sociology and Pragmatism*, Nueva York, Oxford University Press, 1969; pág. 423. Publicado póstumamente.

[11] En *Listen Yankee*, Nueva York, Ballantine, 1960, defendía la revolución cubana en la voz imaginaria de un revolucionario cubano.

[12] Robert Dahl, *Who Governs: Democracy and Power in an American City*, New Haven CT, Yale University Press, 1962.

[13] David Baldwin, «Power Analysis and World Politics: New Trends versus Old Tendencies», *World Politics* 31, núm. 3 (enero de 1979); págs. 161-194. Se basa en un trabajo de Klaus Knorr, *The Power of Nations: The Political Economy of International Relations*, Nueva York, Basic Books, 1975.

[14] Robert Dahl, «The Concept of Power», *Behavioral Science* 2 (1957); págs. 201-215.

[15] Peter Bachrach y Morton S. Baratz, «Two Faces of Power», *The American Political Science Review* 56, núm. 4 (diciembre de 1962); pág. 947-952. Véase también, de los mismos autores, «Decisions and Non-Decisions: An Analytical Framework», en *The American Political Science Review* 57, núm. 3 (septiembre de 1963), págs. 632-642.

[16] C. Wright Mills, *The Power Elite*, Oxford, Oxford University Press, 1959.

[17] Theodoros Roszak, *The Making of Counter-Culture*, pág. 25.

[18] C. Wright Mills, *The Sociological Imagination*, Nueva York, Oxford University Press, 1959.

[19] Hayden, *Reunion: A Memoir*, pág. 80. Sobre la influencia de Mills, véase John Summers, «The Epigone's Embrace: Part II, C. Wright Mills and the New Left», *Left History* 13, 2 (otoño-invierno de 2008).

[20] El Manifiesto de Port Huron puede verse en <http://coursea.matrix.msu.edu/~hst306/documents/huron.html>.

[21] Hayden, *Reunion: A Memoir*, pág. 75.

[22] Manifiesto de Port Huron.

[23] Richard Flacks, «Some Problems, Issues, Proposals» (julio de 1965), y luego en Paul Jacobs y Saul Landau, *The New Radicals*, Nueva York, Vintage Books, 1966; 1967-1969.

[24] Tom Hayden and Carl Wittman, «Summer Report, Newark Community Union, 1964», en Massimio Teodori, *The New Left: A Documentary History*, Londres, Jonathan Cape, 1970; pág. 133.

[25] Tom Hayden, «The Politics of the Movement», *Dissent* (ene/feb 1966), pág. 208.

[26] Tom Hayden, «Up from Irrelevance», *Studies on the Left* (primavera de 1965).

[27] Francesca Polletta, «Freedom Is an Endless Meeting»: *Democracy in American Social Movement*, Chicago, University of Chicago Press, 2002.

[28] Lawrence J. Engel, «Saul D. Alinsky and the Chicago School», *The Journal of Speculative Philosophy* 16, núm. 1 (2002).

[29] Robert Park, «The City: Suggestions for the Investigation of Human Behavior in the City Environment», *The American Journal of Sociology* 20, núm. 5 (marzo de 1915); págs. 577-612.

[30] Engel, «Saul D. Alinsky and the Chicago School», págs 54-57. Uno de los cursos de Burgess, al que asistió Alinsky, trataba de las «condiciones y procesos patológicos en la sociedad moderna», entre los que incluía «el alcoholismo, la prostitución, la pobreza, el vagabundeo, y la delincuencia general y juvenil». Esto se combatiría mediante «inspecciones, trabajos de vigilancia y atención en clínicas».

[31] Conoció al número dos de Capone, Frank Nitti, y a través de él, los negocios de la banda, desde «las destilerías, casas de prostitución y casas de apuestas a los negocios legales donde empezaron a controlarlo todo». Dado que tenían mucho que esconder de la clase política local y de las fuerzas policiales, admitía que no servía de mucho toda la información que había recopilado. Como apuntó más adelante, «la única oposición real a la banda vino por parte de otros gánsters, como Bugs Moran o Roger Touhy». Decía que había aprendido «muchísimo sobre los usos y abusos del poder en una banda, lecciones que me sirvieron después, cuando me dediqué a la organización». «Empowering People, Not Elites», entrevista con Saul Alinsky, *Playboy Magazine* (marzo de 1972).

- [32]Engel, «Saul D. Alinsky and the Chicago School», pág. 60.
- [33]«Empowering People, Not Elites», entrevista con Saul Alinsky.
- [34]Saul D. Alinsky, «Community Analysis and Organization», *The American Journal of Sociology* 46, núm. 6 (mayo de 1941); págs. 797-808.
- [35]Sanford D. Horwitt, «*Let Them Call Me Rebel*»: *Saul Alinsky, His Life and Legacy*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 1989; pág. 39.
- [36]Saul D. Alinsky, *John Lewis: An Unauthorized Biography*, Nueva York, Vintage Books, 1970; págs. 104, 219.
- [37]Saul D. Alinsky, *Reveille for Radicals*, Chicago, University of Chicago Press, 1946; pág. 22.
- [38]Horwitt, «*Let Them Call Me Rebel*», pág. 174.
- [39]Charles Silberman, *Crisis in Black and White*, Nueva York, Random House, 1964; pág. 335.
- [40]«Esto no funcionó», apuntó en un cuaderno. Véase Horwitt, «*Let Them Call Me Rebel*», pág. 530.
- [41]Nicholas von Hoffman, *Radical: A Portrait of Saul Alinsky*, Nueva York, Nation Books, 2010; 75, 36.
- [42]Las dos organizaciones rivales se habían fusionado en 1955.
- [43]El Malcriado, núm. 14 (9 de julio de 1965), citado por Marshall Ganz, *Why David Sometimes Wins: Leadership, Organization and Strategy in the California Farm Worker Movement*, Nueva York, Oxford University Press, 2009; pág. 93.
- [44]Randy Shaw, *Beyond the Fields: César Chávez, the UFW, and the Struggle for Justice in the 21st Century*, Berkeley y Los Ángeles, University of California Press, 2009; págs. 87-91.
- [45]Von Hoffman, *Radical*, pág. 163.
- [46]Ganz, *Why David Sometimes Wins*.
- [47]Miriam Pawel, *The Union of Their Dreams: Power, Hope, and Struggle in César Chávez's Farm Worker Movement*, Nueva York, Bloomsbury Press, 2009.
- [48]Von Hoffman, *Radical*, págs. 51-52.
- [49]Horwitt, «*Let Them Call Me Rebel*», págs. 524-526.
- [50]«Empowering People, Not Elites», entrevista con Saul Alinsky.
- [51]Von Hoffman, *Radical*, pág. 69.
- [52]David J. Garrow, *Bearing the Cross: Martin Luther King Jr. and the Southern Christian Leadership Conference*, Nueva York, Quill, 1999; pág. 455.

25. PODER NEGRO Y FURIA BLANCA

Habíamos alimentado nuestro corazón con fantasías, el corazón ha crecido brutal con esa dieta; hay más sustancia en nuestros odios que en nuestro amor.

WILLIAM BUTLER YEATS, «El nido del estornino desde mi ventana»

Cuando no hay avances visibles y evidentes en una confrontación, las consecuencias de la reticencia a firmar acuerdos y forjar coaliciones se resuelve o bien en desilusión y apatía o incluso en ira y en políticas más extremas.

Esto se pudo apreciar bien en el giro radical de la SNCC a lo largo de los años sesenta. La declaración fundacional de la SNCC afirmaba «el ideal filosófico de la no violencia como fundamento de nuestra actividad, la premisa de nuestro credo y la forma de nuestras acciones». Esta afirmación se empezó a cuestionar cuando los activistas de la SNCC comenzaron a impacientarse ante lo incierto de sus logros, a costa de tanto sufrimiento; sentían una cierta frustración ante las limitaciones que imponía su estilo político inclusivo y abierto, y ante la contención que se les exigía en virtud de la filosofía de la no violencia. Se les dijo que debían conservar el apoyo de los liberales blancos, incluso cuando los demócratas se negaron a condenar a los políticos racistas. Se tornaron más suspicaces, y no solo con respecto a los segregacionistas y la policía, sino también respecto del elitismo de Martin Luther King.

En el norte ya se había producido un brote más radical de las políticas negras. Por ejemplo, Malcolm X, que se convirtió a la Nación del Islam cuando estaba en la cárcel y se erigió como su figura más prominente y carismática, proporcionaba un llamativo contraste frente al mensaje cristiano de King, imbuido de paz y amor. Malcolm X proclamaba el separatismo negro, acusaba a los blancos de ser diabólicos y se negaba a condenar la violencia. La autodefensa, insistía, no era realmente violencia, sino «inteligencia». Hablaba de un modo que King jamás podría imitar, a los negros desafectos y frustrados de las ciudades del interior. Los líderes pro derechos civiles lo repudiaron por excitar el odio racial y favorecer los estereotipos que los blancos tenían de los negros. Al final cambió sustancialmente de opinión. Continuó favoreciendo una conciencia estrictamente negra, pero abandonó la Nación del Islam en 1964 y moderó su retórica. Fue asesinado poco después, en febrero de 1965.[\[1\]](#)

Una influencia más distante, pero con un mensaje más claro, fue Frantz Fanon. Sus opiniones se forjaron a través de distintos enfrentamientos con el colonialismo francés y culminaron durante su estancia en Argelia, donde ejerció como psiquiatra antes de unirse al Frente de Liberación Nacional (FLN). Su testimonio fundamental, *Wretched of the Earth (Los condenados de la tierra)*, fue redactado en 1961, cuando ya estaba enfermo de leucemia. Se dijo más adelante que la traducción al inglés de su libro y la introducción de Jean-Paul Sartre habían agudizado el tono general del texto, más de lo que Fanon pretendía. Su análisis de las condiciones del colonialismo quedó minimizado por culpa del hincapié que se hacía en las tensiones y la violencia como el único lenguaje estratégico que los colonizadores eran capaces de entender.[\[2\]](#) El psiquiatra ofrecía una visión existencialista de la violencia, proporcionando una gran intensidad al libro.

Fanon se hizo eco la reivindicación sartriana de que no había sido el carácter judío el que había provocado el antisemitismo, sino que eran «los antisemitas los que creaban a los judíos», y ello explicaba que «el colonizador» «hubiera creado al nativo y hubiera perpetuado su existencia».[3] La violencia era un medio para escapar de esa dominación tanto psicológica como física. «A nivel individual, la violencia es una fuerza purificadora. Libera de su complejo de inferioridad a la persona y restaura su dignidad (...). El hombre colonizado halla su libertad en y a través de la violencia». Y Sartre añadía: «El nativo cura su neurosis expulsando al colonizador mediante la fuerza de las armas. Cuando su furia estalla, redescubre su inocencia perdida y se reconoce como el individuo que se crea a sí mismo».[4] La filósofa Hanna Arendt sospechaba que la mayoría de los admiradores de Fanon no habían pasado de ese capítulo —«Sobre la violencia»—, porque más adelante el autor explicaba que «la brutalidad total y absoluta» «solo conducía a la derrota del movimiento en el plazo de unas pocas semanas». Arendt se mostraba más sorprendida por la reivindicación de Sartre, que se atribuía ideas marxistas, mientras exponía ideas que pertenecían más al catálogo de Nechayev y Bakunin, y esa alegría histérica cuando pensaba en lo que podía conseguirse con la «furia enloquecida» y los «estallidos volcánicos».[5]

La ira de Fanon tuvo su eco en los jóvenes activistas negros que estaban empezando a sospechar que no tenía mucho sentido intentar trabajar con las estructuras de poder blancas. Jacobs y Landay, que dirigían la Nueva Izquierda en 1965, apuntaron que «los cansados veteranos del hostigamiento, los arrestos, los golpes y la tortura psicológica de vivir en el sur estaban empezando a reevaluar sus objetivos al mismo tiempo que se enfrentaban al poder absoluto, y a menudo sutil, del sistema económico y político americano».[6] El idealismo estaba abandonando la SNCC. Los «generales», influenciados por Malcolm X, y dispuestos a emprender sus propias

fórmulas de guerrillas, reemplazaron a los «poetas». La deplorable situación económica de los negros en los guetos urbanos y la escalada en la guerra de Vietnam, que arrastró a un número desproporcionado de negros al ejército, se añadían a las viejas humillaciones. «Ningún *vietcong* me ha llamado nunca negrata», dijo el boxeador Cassius Clay, o Mohammed Ali. La espantada reacción y el miedo de la sociedad blanca ante la perspectiva de la violencia negra y las algaradas en las ciudades del interior ya eran una satisfacción en sí mismas.

Uno de los activistas pioneros de la SNCC, y presidente de la organización en 1965, Stokely Carmichael, se convirtió en el principal abogado del *black power*. Criado en el Harlem, hablaba el lenguaje de las calles con más naturalidad que los miembros de la Iglesia. Comenzó a barajar ideas para un nuevo eslogan de la SNCC en 1966. Después de un nuevo arresto (el que hacía el número 27), esta vez en Greenwood, Mississippi, exclamó ante la multitud:

iQueremos el poder negro! ¡Es lo justo! ¡Eso es lo que queremos: un poder negro! No tenemos que avergonzarnos por ello. Resistiremos. Se lo hemos suplicado al presidente. Se lo hemos suplicado al gobierno federal... eso es lo único que hemos estado haciendo, suplicar y suplicar. Ya es hora de levantarse y coger lo que nos pertenece.^[7]

Y dijo que cualquier persona blanca, incluso las que estaban en el movimiento pro derechos civiles, tenían «prejuicios contra los negros, aunque fuera inconscientemente. Y no podían evitarlos, porque toda la sociedad en su conjunto había dirigido su subconsciente en esa dirección concreta». Con el racismo tan enraizado, no tenía mucho sentido que los negros hablaran de coaligarse con los blancos: «No hay nadie con quien podamos coaligarnos». Solo cuando quedara claro que los negros podían hablar y actuar por sí mismos, entonces tal vez sería posible trabajar

con los blancos de nuevo, pero entonces sería en igualdad de condiciones. Para entonces la SNCC sería una organización «dirigida por negros, controlada por negros y financiada por negros».[8]

En el libro firmado junto con el profesor Charles Hamilton se hablaba de «orgullo, y no de vergüenza, y de una actitud de hermandad en la negritud, de responsabilidad común entre todos los negros y de uno para con los otros». Los blancos americanos se podían permitir el lujo de «hablar amablemente, tratar a la gente con confianza, hacer sugerencias, opinar y decir que no», porque ellos «eran los dueños de la sociedad». Sería ridículo que la gente negra «adoptara *sus* métodos para aliviar *nuestra* opresión». Si seguían este camino, solo conseguirían las «migajas » a cambio de estar callados.

El problema no radicaba en las premisas subyacentes. Había muchos ejemplos en la política americana de grupos organizados políticamente que se basaban en la identidad étnica, y que utilizaban esa identidad compartida para generar una buena posición negociadora. «Antes de que un grupo pueda entrar en la sociedad abierta, debe primero cerrar filas». Solo cuando los negros pudieran hablar, y no para pedir favores sino para exigir el poder, podrían esperar que el sistema respondiera. Pero Carmichael también buscaba un «sentimiento de hermandad», basado en una postura extremadamente radical. Los negros no debían adoptar los valores de la clase media que había sancionado y perpetuado la opresión contra los negros; sin embargo, si el objetivo era el avance económico, entonces la comunidad acabaría formando una burguesía negra.

La gran cuestión era si continuar con la no violencia, la postura que había dado tan buenos frutos políticos en tiempos recientes. Carmichael y Stevenson respondían a esta pregunta diciendo que la no violencia había incapacitado a los negros y que había creado una imagen de pasividad. «Desde nuestro punto de vista», decía, «hay

que promover las algaradas contra los blancos y las razias negras contra los blancos, para que entiendan que sus días de opresión y esclavitud han terminado. La gente negra debe y necesita luchar». Era una cuestión de autodefensa: «Aquellos de nosotros que abogamos por el Black Power tenemos muy claro que un enfoque “no violento” con respecto a los derechos civiles es un enfoque que los negros no pueden permitirse, y un lujo que la gente blanca no se merece».[9]

Martin Luther King se vio sorprendido por el giro de los acontecimientos. No solo protestó contra el recurso a la violencia, sino que le pareció frustrante que la violencia fuera el tema central, y no los asuntos propios del movimiento y los que estaban tratando de colocar en el punto de mira social. Insistía en que el poder debería ser un medio para conseguir un fin —la «creación de una verdadera sociedad hermanada»—, más que un fin en sí mismo.[10] En un libro publicado póstumamente, King criticaba el Black Power, señalando su carácter contraproducente, porque los negros eran una minoría en Estados Unidos y defendía las alianzas con los blancos. Al final, ambas razas se necesitaban. Estaban «entrelazados en la urdimbre única del destino».[11]

En 1967 los blancos fueron expulsados de la SNCC y el compromiso de la no violencia fue abandonado. El nuevo presidente, H. Rap Brown, describió la violencia como algo tan «americano como el pastel de arándanos». Carmichael, que más adelante reconocería que el *Black Power* había acabado con la SNCC, se unió a las Black Panthers, un grupo que se había formado en Oakland, California, en 1966, y que empleó una retórica agresiva y violenta desde el principio. En su repaso autobiográfico de los orígenes de los Black Panthers, Bobby Seale describió la fijación inicial del grupo en conseguir un arsenal, que se costearía con los beneficios de la venta del Libro Rojo del dirigente chino Mao Tse Tung, lo cual contrastaba con la dejadez que habían mostrado al redactar el manifiesto del

grupo.^[12] La llamativa imaginería y la retórica asociada a las Panthers, así como su afectado aire militarista, les concedió una influencia mucho más importante de la que debería haber tenido a juzgar por su número, porque probablemente nunca superaron los cinco mil miembros.

Carmichael prosiguió con su propia idea del separatismo negro. «El mayor enemigo no es tu hermano», decía en un discurso de 1967, «carne de tu carne y sangre de tu sangre. El mayor enemigo es el culo blanco y sus instituciones racistas, ese es el mayor enemigo, ese es el principal enemigo. Y cuando alguien se prepara para la revolución, tiene que pensar en quién es su principal enemigo. No somos lo suficientemente fuertes como para luchar entre nosotros y, a la vez, luchar contra los culos blancos».^[13] Al final se enfadó también con los Black Panthers, que estaban más dispuestos a trabajar con los blancos que él. Decidió que el único camino para estar cerca de la gente africana era trasladarse a África y adoptar un nombre africano: Kwame Ture.

El giro que había adoptado la política negra asustó a Bayard Rustin. Se sintió defraudado cuando sus antiguos amigos de la SNCC viraron hacia la violencia y el separatismo negro. «En el preciso instante en el que tienes ira negra y rabia», apuntaría más adelante, «estás demostrando que tienes miedo a los blancos, porque en esta fracción nosotros somos siempre el numerador y ellos denominador. (...) Y esas dos cosas siempre van juntas». Al poner el foco en la acción directa, se favoreció la polarización, alejando a los blancos y «alimentando la desesperación y la impotencia» entre los negros.^[14] Estaba de acuerdo con Martin Luther King en que la pobreza y el desempleo eran mechas muy significativas en los estallidos raciales, pero eso le condujo a investigar cómo podían unirse los blancos y los negros en la lucha bajo la égida de los sindicatos. Su convicción de que el gran tema era el económico, que exigía programas federales, significaba que era vital para apoyar un

gobierno dispuesto a financiar «una guerra contra la pobreza». Esto generó más desacuerdos, y acabó enfrentado a la mayoría de sus antiguos colegas cuando se planteó si la protesta contra la guerra de Vietnam debería ser una prioridad o no. El asunto de las alianzas se planteó con singular fuerza y provocación en un artículo de febrero de 1965. Rustin señaló «las fuertes tensiones morales en el movimiento de los derechos civiles que nos recordarían que el poder corrompe, olvidando que la ausencia de poder también corrompe». La autosuficiencia no era suficiente. «Necesitamos aliados», decía, y eso significaba entablar acuerdos. En concreto, quería trabajar con los sindicatos y el Partido Demócrata. «El líder que se encoge ante su obligación no revela precisamente su pureza, sino su falta de sentido político».[15]

Los acuerdos en esta ocasión fueron demasiado lejos, especialmente a la luz de la escalada bélica en Vietnam. Rustin tenía en ese momento pocos seguidores, y cada vez estaba más alejado de las posturas de sus antiguos colegas, que ya no eran pacifistas y no estaban en absoluto convencidos de que las tácticas de la acción directa no violenta, de las que él había sido pionero, tuvieran demasiada relevancia. Tal y como dejó escrito un biógrafo, Rustin se convirtió en «un estratega sin movimiento». Rustin fue acusado de exagerar el liberalismo de la administración Johnson y, por tanto, de exagerar también su habilidad para resolver problemas fundamentales, al tiempo que animaba a los negros a abandonar la acción directa que podía concederles una voz independiente.[16] Carmichael y Hamilton acusaron a Rustin de promover tres mitos: que los intereses de los negros eran idénticos a los intereses de los liberales y sindicalistas; que se podía establecer «una coalición viable entre los acomodados política y económicamente y los empobrecidos política y económicamente»; y que «las coaliciones políticas se mantienen o pueden mantenerse sobre fundamentos morales, amistosos y sentimentales, o mediante llamamientos a la

conciencia». La coalición que había propuesto Rustin era con grupos que no tenían ningún interés a la hora de emprender una «total renovación de la sociedad»; solo podía contarse con ellos para algunas reformas marginales.[\[17\]](#) En línea con su argumentación general, los oponentes a Rustin insistían en que no estaban contra las coaliciones, pero es que las propuestas que les hacían eran paternalistas. A menos que los negros pudieran valerse por sí mismos, siempre serían demasiado débiles para formar una verdadera coalición.[\[18\]](#) La única coalición aceptable sería entre los negros pobres y los blancos pobres.

Revolución en la revolución

En 1965 Vietnam era un asunto engorroso y fastidioso, pero dos o tres años después era ya un tema primordial. Aquello imposibilitó que los radicales pudieran imaginar que tenían algo que hacer con una administración que estaba empleándose a fondo en aquella terrible contienda. Las tropas que se enviaban, inevitablemente estaban formadas por muchachos muy jóvenes, en su mayoría de reemplazo, y en su mayoría —desproporcionada— negros. La irritación contra la guerra, que alcanzó su cénit en 1968, cambió por completo el rumbo del movimiento negro. Los activistas de la SDS, en vez de acomodarse en la callada educación y promoción de las comunidades pobres, se convirtieron a la agitación antibélica. Desde las micro-preocupaciones por las frustrantes condiciones de vida en los guetos, evolucionaron hacia los macro-temas del imperialismo y la guerra. La no violencia, tan natural y efectiva solo unos cuantos años antes, comenzó a verse demasiado infantil e ingenua. Ya no era suficiente hacer campañas sobre temas concretos. Era necesario ir al origen del problema.

El presidente de la SDS en 1965 era Paul Potter, un sesudo intelectual que había estudiado sociología y antropología, y que había estado desarrollando la idea de «sistema» frente a lo singular o individual a la hora de afrontar la lucha social. Aquello era una idea radical, porque si fallaba el «sistema», cualquier reforma fracasaría. Veía el tema de Vietnam como uno entre muchos. La marcha en Washington, que se había organizado en abril de 1965, y que tuvo lugar cuando la intervención estadounidense en Vietnam estaba adquiriendo tintes dramáticos, fue mucho mayor de lo que se pensaba y dio un vuelco a la situación. Potter la utilizó para desarrollar una crítica radical del orden social americano, incapaz de evitar la opresión de una parte de su población. «Debemos darle un nombre a ese sistema», decía Potter. «Debemos nombrarlo, describirlo, analizarlo, entenderlo y cambiarlo. Porque solo cuando se cambia un sistema y se controla puede haber alguna esperanza de que se puedan detener las fuerzas que se inventan una guerra en Vietnam hoy o provocan un asesinato en el sur mañana».[\[19\]](#)

Por tanto, «el sistema» aparecía por vez primera como el enemigo. Pero su designación resultaba vaga, tenía un aire nebuloso, y sus operaciones no estaban claras. El bagaje académico de Potter bien pudo haberle conducido a adoptar un enfoque sistémico, que consideraba las sociedades como una red de partes interconectadas automáticamente. En la sociología convencional esto propagaba la idea tradicional de que cualquier cambio político y social siempre encontraría al final su propio equilibrio. Para los radicales como Potter, el sistema no era una representación neutral de cómo una organización social compleja podía funcionar de cara al bien general, sino, bien al contrario, una distorsión o malformación que había arraigado y que se reforzaba a sí misma constantemente. Estados Unidos se había convertido en un país «sistemáticamente disfuncional», enfrentando y revolviendo a la gente contra sí misma y contra su buena voluntad. El resultado era un «genocidio cultural»,

una especie de lobotomía masiva, de modo que la gente no podía darse cuenta de lo que estaba haciendo ni pensar en posibles alternativas. Si pudieran hacerlo, puede que recuperaran el control del sistema, «y conseguirían que el sistema se ajustara a sus deseos en vez de ajustar los deseos de la gente a la naturaleza del sistema». Al hablar del «sistema» se corría el riesgo de referirse a una especie de enorme conspiración: la élite poderosa manejando las cuerdas económicas, sociales y políticas. Potter quería evitar las viejas etiquetas de capitalismo o imperialismo, pero al final eran las etiquetas más fáciles de usar. En calidad de pragmático radical, en la tradición de James o Dewey, Potter estaba muy interesado en que el movimiento se tornara cada vez más violento y apelara a la confrontación, y en que las palabras que él había empleado en su discurso de Washington animaran al movimiento a seguir por esa vía. El sucesor de Potter en la presidencia de la SDS, Carl Oglesby, cuestionó la idea de que nombrar o analizar el sistema podría ser suficiente, como si «las declaraciones pudieran traer el cambio, y bastara con que se redactaran las declaraciones de derechos». Se descartaron las palabras en favor de la acción. El lenguaje elocuente podía ignorarse: los hechos elocuentes eran más difíciles de ignorar.

[20]

Hayden visitó Vietnam del Norte en diciembre de 1965. Fue su primer viaje al extranjero, y lo hizo para comprobar sobre el terreno las consecuencias del bombardeo americano. Evolucionó desde la oposición a la guerra al apoyo del Frente Nacional de Liberación de Vietnam del Sur en su lucha contra los americanos. Frente al espantoso gobierno del Sur o las repugnantes estrategias de los americanos, quedaban aparcadas las preguntas que planteaban si los combatientes del Sur componían una verdadera insurgencia o era un invento del régimen comunista de Vietnam del Norte, o cuál era exactamente la naturaleza de la ideología y las libertades que promovía el Norte. La creencia de que algunos americanos debían

mantener líneas abiertas de comunicación con los comunistas era otro argumento para no ser demasiado crítico con los norvietnamitas. Hayden era consciente del peligro. En un libro que escribió con Staughton Lynd, *The Other Side (El otro lado)*, insistía en que no estaban afirmando de ningún modo que sus anfitriones fueran admirables en todos los sentidos («No nos creemos Sartres que necesitan un Camus para recordarnos la existencia de campos de trabajo con esclavos»). Sin embargo, la impresión general que ofrecían era que aquellos jóvenes activistas de clase media sentían un temor reverencial ante los duros cuadros revolucionarios que lucharon y combatieron por sus creencias y que estaban comprometidos desinteresadamente en una lucha eterna. Otro tanto ocurrió cuando se llevaron a cabo las peregrinaciones a Cuba. En el fondo, sospechaban que en esos países se estaban poniendo en marcha políticas locales crueles y violentas, pero esto se olvidaba con la emoción de relacionarse con verdaderos espíritus revolucionarios.

Si la idea era desarrollar una amplia coalición que protestara contra la Guerra de Vietnam, esas visitas tenían poco sentido. La opinión pública se estaba volviendo contra la guerra y la cosa fue a más durante 1968, porque la guerra resultaba costosa y absolutamente inútil. Una cosa era protestar contra la guerra y otra bien distinta darse abrazos con los enemigos de la nación, y muchos señalaron la aparente falta de patriotismo y la infantil ingenuidad de aquellos que lo hacían. Sin embargo, para los activistas eso era lo de menos. Habían renunciado a los Estados Unidos y a su «dócil» población, con la convicción de que estaban condenados a quedarse atrás cuando la marea de la historia llevara al primer plano a los pueblos anti-imperialistas del Tercer Mundo. Por eso se convertían en seguidores y agentes de esos pueblos, consiguiendo así sus «credenciales revolucionarias», actuando «desde dentro» contra el gigante imperialista.[\[21\]](#) Una vez que Cuba y Vietnam fueran

aceptados como fuentes de la inspiración radical, empezarían a tomarse en serio el marxismo-leninismo. Las viejas ideologías de la izquierda estaban a punto de volver a escena. Un radical, más tarde arrepentido, recordaba que la facción maoísta de la SDS se convirtió en «un ingrediente externo y muy disciplinado de nuestra *ultrademocrática* sopa anarquista».[22]

El análisis más evidente ligaba a los americanos pobres con los del Tercer Mundo, como víctimas del mismo sistema de poder corporativo y de indiferencia liberal. En vez de ser una minoría indefensa, los radicales americanos empezaron a verse como parte de una campaña global. El término «tercer mundo» se había acuñado en Francia a principios de los cincuenta para describir a los países que estaban económicamente subdesarrollados y políticamente no alineados, de manera que guardaban las distancias con respecto al capitalismo liberal del primer mundo y a los estados socialistas del segundo mundo. El modelo que inspiraba esa idea se había olvidado hacía mucho tiempo: era el «tercer estado» de los franceses que se rebelaron en 1789 contra el primer y segundo estados de la nobleza y el clero. Así pues, el término recuperaba la idea de un grupo coherente, una coalición de desfavorecidos, que tenían la esperanza de poder derrocar un día el orden establecido. En la lista se incluían muchos estados que habían conseguido la independencia como consecuencia de la descolonización posterior a la Segunda Guerra Mundial. El imperialismo evolucionó de un modo concreto: superó la siniestra mentalidad de las viejas y decadentes potencias europeas y se acercó a un modelo de pernicioso dominación, el neocolonialismo americano, que no era más que un conglomerado de ideas racionalizado mediante el uso torticero de un vulgar anticomunismo y dirigido por la avaricia empresarial. Cuba fue un ejemplo de esta lucha; y Vietnam, otro. Aún se darían más confrontaciones y en algunos casos el imperialismo sería incapaz de salir victorioso. Ese debería ser el punto en que el movimiento

revolucionario en el interior de Estados Unidos tendría que aprovechar para dar un giro radical en el país.

Esta línea de pensamiento fue validada por Herbert Marcuse, que había adoptado las ideas de C. Wright Mills: la moda intelectual de la Nueva Izquierda en su forma más intransigente de los últimos años sesenta. Marcuse había sido miembro del Instituto para la Investigación Sociológica de Frankfurt, un vivero de marxistas que guardaban las distancias con el Partido Comunista, y que se trasladó a Nueva York en los años treinta. Tenía fama sobre todo como hegeliano con cierto interés en Freud, hasta la publicación de su libro *El hombre dimensional*, de 1964. Este texto explicaba por qué, a pesar de las aparentes buenas cualidades de los países occidentales —pluralismo político, riqueza, estados del bienestar, acceso a la cultura— parecía natural sentirse intensamente insatisfecho. Todos los bienes al final resultaban ser instrumentos de control social, e impedían que la gente se realizara conforme a su verdadera naturaleza y alcanzara una auténtica felicidad. Y aún peor: las supuestas formas de oposición se habían integrado en el sistema, creando un nuevo totalitarismo liberal mediante el empleo de lo que más tarde llamó «la tolerancia represiva», que exigía «reconciliar las fuerzas opuestas del sistema y derrotar o refutar todas las protestas en nombre de las históricas perspectivas de libertad frente a la esclavitud y la dominación». Como la gente no era libre, ni siquiera podía evaluar su propia falta de libertad.

Con su fama recién estrenada entre los estudiantes radicales, Marcuse les devolvió el cumplido con *Un ensayo sobre la liberación*, en el que celebraba a los estudiantes como los imprescindibles agentes del cambio, y no solo en Occidente, sino también en nombre de todo el mundo. Las revoluciones cubana y vietnamita puede que no sobrevivieran al peso de la represión occidental. Las «condiciones previas para la liberación y para el desarrollo del Tercer Mundo debían surgir en los países avanzados e industrializados. El

sistema debería romperse por su eslabón más fuerte. Esto exigía resistencia tanto contra la represión política como contra la represión mental. Y se conseguiría sin burocracia y sin organización, a través de pequeños grupos que actuarían autónomamente. El objetivo era explícitamente utópico, y la alternativa se desarrollaría utilizando la famosa fórmula del ensayo y error. «La comprensión, la amabilidad hacia los demás, la conciencia instintiva de lo que es el mal, la falsedad, la herencia de la opresión, darían testimonio de la autenticidad de la rebelión».[\[23\]](#)

La «figura inspiracional» que simbolizó el desafío directo al «imperialismo yanqui» fue Ernesto *Che* Guevara. El Che, como fue conocido, había nacido en el seno de una familia de clase media en Argentina, se había formado como médico y luego acabó siendo lugarteniente de Fidel Castro en su campaña para derrocar al dictador cubano Fulgencio Batista. Aunque fue ministro en el gobierno de Castro con apenas treinta años, decidió volver al campo de batalla, decidido a abrir nuevos frentes contra el imperialismo, poniendo en práctica sus teorías de guerra de guerrillas primero en el Congo y luego en Bolivia. Ambas campañas resultaron un fracaso. En la segunda fue apresado, en 1967, y ejecutado sin más. Su imagen, reproducida en pósters —guapo, esbelto y decidido, luciendo su boina revolucionaria—, se convirtió en una imagen icónica, y aún lo sigue siendo.

En enero de 1966 envió un mensaje al congreso fundacional de la Tricontinental, o la Organización de Solidaridad con los pueblos de Asia, África y Latinoamérica, que tenía lugar en La Habana. Advertía contra los peligros de dejar que Vietnam se quedara sola en su lucha. Debería haber «ataques firmes y constantes en todos los frentes donde tuviera lugar la confrontación». El imperialismo era «un sistema mundial, la última etapa del capitalismo... y debe ser derrotado en una confrontación mundial». Era, por tanto, necesario crear el «Segundo y el Tercer Vietnam del mundo». Los americanos

serían gradualmente expulsados, al verse obligados a luchar en regiones extrañas y hostiles. El camino que los revolucionarios tenían por delante sería duro, avisó, pero era imperativo avanzar con la «propaganda armada» para galvanizar los espíritus, dejando a un lado las diferencias nacionales, de modo que todos pudieran estar preparados para luchar en cualquier escenario relevante donde fuera necesario el combate armado.[\[24\]](#)

En años posteriores se publicaron su manual sobre la guerra de guerrillas y el diario de su desdichada campaña en Bolivia. (Ahí quedaba clara su incapacidad para convencer a los campesinos). Su concepto clave era el «foco». Se refería a un pequeño grupo de hombres profundamente comprometidos que estimularían la insurrección, obligando al estado a revelar su intrínseca brutalidad al tiempo que se demostraba la posibilidad de un gobierno alternativo y más piadoso. En la práctica, las ideas de Guevara fueron más influyentes en la «generación del 68» en Europa y en Estados Unidos que en el Tercer Mundo. Fuera de Latinoamérica los revolucionarios tendían a mirar al modelo maoísta, completamente diferente y en términos generales más exitoso.

El modelo romántico del Che estaba basado en una interpretación errónea de la revolución cubana. Castro se había presentado como el líder liberal de una amplia coalición anti Batista, y no como un comandante marxista leninista, una afiliación que se proclamó únicamente tras alcanzar el poder. Castro decía que la mayor influencia en su idea de guerra irregular era la novela de Ernest Hemingway sobre la Guerra Civil española, *Por quién doblan las campanas* (*For Whom the Bell Tolls*). Se cuidó muy mucho de granjearse la simpatía de los americanos. Igual que Mao había utilizado a Edgar Snow para barnizar su imagen de moderación en los años treinta, «linconesco» y con un «vivo sentido del humor», así Castro utilizó al periodista Herbert Matthews del *New York Times*, que informaba sobre el idealismo, el *probable* anti-comunismo y la

fortaleza de Castro. En aquel momento probablemente no contaba con más de cuarenta hombres a su mando, pero al hablar de «grupos de diez a cuarenta hombres», y habiendo despachado mensajes sobre una segunda columna —inexistente—, Castro consiguió dar la impresión de contar con más fuerzas de las que realmente tenía.[25] Así consiguió atraer también la financiación extranjera, sobre todo de los simpáticos y comprensivos americanos. La importancia de Castro fue en aumento porque su base campesina le permitía sobrevivir mientras que las figuras clave en las zonas urbanas fueron asesinadas. Al principio tuvieron cierta importancia los aspectos urbanos de la lucha y el apoyo de los elementos clave de las clases medias, pero la política posrevolucionaria y el propio giro de Castro hacia la izquierda condujo a una sistemática distorsión de las «lecciones» de la revolución.[26] Castro y el Che reescribieron la historia de la revolución con el fin de poner el énfasis en su propio papel y quitarle importancia a la clase trabajadora urbana y a sus líderes.

En 1961 el Che presentó los tres elementos clave de su teoría.

Las fuerzas populares pueden vencer a los ejércitos.

No es necesario esperar a que se den todas las condiciones para comenzar la revolución; la insurrección las proporcionará.

En la América subdesarrollada el campo es fundamental en la lucha armada.[27]

La cuestión de las condiciones previas y necesarias para emprender la revolución zarandeaban el centro y el núcleo de la teoría revolucionaria. Ser revolucionario en una época no revolucionaria podía ser muy frustrante, pero los riesgos que se corrían actuando como si las condiciones estuvieran latentes y pudieran aflorar mediante una acción espectacular se habían demostrado vanas e inútiles en el pasado. Si estaba presente el descontento pero no se expresaba, era posible que saliera a la luz

gracias a alguna chispa que incendiara la furia popular, pero los revolucionarios profesionales no solían ser precisamente quienes aportaban esa chispa. Más bien, ellos aparecían siempre después de que la furia estallara. Mao, por ejemplo, entendió la importancia de la educación y la acción políticas para generar un apoyo masivo a su causa y nunca permitió que las guerrillas pudieran encargarse de la dirección de un ejército. El Che decía que una revolución podía ser perfectamente marxista sin que los participantes lo supieran. Esto significaba que se despreciaba el contexto político, y que por tanto no se tenía en cuenta la política. Cuando el Che escribió un prólogo para *La guerra del pueblo, el ejército del pueblo (People's War, People's Army)*, de Giap, reinterpreto la experiencia vietnamita para ajustarla a su teoría, como si Giap hubiera empezado en Vietnam con un «foco» y no hubiera prestado atención ninguna a la política en la lucha.[\[28\]](#)

El «foco revolucionario» sustituía al «grupo de vanguardia»: los combatientes generaban apoyo a su alrededor gracias a su valor militar y provocando al régimen para que cometiera atrocidades, consiguiendo que la opinión general se volviera contra él. El Che al principio reconocía la importancia de las instituciones democráticas para dar legitimidad a un régimen y permitiéndole así ser menos vulnerable. Hacia 1963 la democracia se despreció al tiempo que se establecía la dictadura de la clase dirigente. La doctrina se transformó posteriormente gracias a la internacionalización, ejemplificada en el citado mensaje a la Tricontinental; según ese mensaje la lucha revolucionaria podía y debía ser dirigida sin prestar atención a las fronteras geográficas. Puede que el Che fuera un comandante audaz y valiente, pero carecía de inteligencia política y pagó un alto precio por llevar a cabo su simplona teoría. Nunca forjó alianzas políticas efectivas y nunca valoró la necesidad de contar con un líder local fuerte que representara el rostro de la revolución. Más bien, se creía su propia mística, como si la presencia de un

combatiente tan famoso como él pudiera inspirar valor y confianza por sí mismo. [29]

En todo caso, el Che tuvo una notable influencia en los radicales occidentales. En primer lugar, y nada desdeñable, tenía pinta de revolucionario. En segundo lugar, proporcionaba una teoría para la derrota del imperialismo estadounidense que no dependía solo de los esfuerzos de aquellos que vivían en un territorio determinado. Finalmente, para los impacientes jóvenes radicales que no podían afrontar la dura tarea de levantar un movimiento masivo con elementos tan poco halagüeños, ahí tenían una teoría sobre lo que se podía conseguir con un pequeño grupo de revolucionarios comprometidos: bastaba con que pudieran encontrar el modo de desatar el potencial revolucionario de las masas. Las ideas del Che se difundieron con gran eficacia gracias al joven periodista-intelectual francés Régis Debray, cuyo libro *Revolution in the Revolution* recogía ya en su título la errónea idea de que los cubanos habían conseguido el milagro de modernizar la mismísima idea de la revolución. [30] El libro de Debray estaba en realidad financiado más por Castro que por Guevara. El Che solo lo pudo hojear cuando Debray fue a visitarlo a Bolivia, un viaje que aceleró su derrota, sobre todo después de que el francés fuera arrestado por las autoridades bolivianas y se confirmara que el Che estaba en el país. El Che fue crítico con Debray por simplificar su teoría, centrándose en un «nivel micro» del «foco» y, más importante, por no dar el debido relieve a la faceta «tricontinental» de su «macro estrategia».

[31]

Otro latinoamericano, Carlos Marighella, intentó continuar el camino allí donde el Che lo había dejado. Era un veterano político comunista en Brasil que ya había cumplido los cincuenta cuando el Che fue asesinado. Estuvo presente en la Tricontinental de La Habana en 1966. En 1968 rompió con el Partido Comunista, que consideraba petrificado, y anunció su apoyo a la guerra de guerrillas

urbanas. El elemento urbano era la principal divergencia con respecto a las teorías del Che. Como resultado del fracaso boliviano, sobre todo, Marighella creía que la guerrilla podría operar en un territorio conocido. Y para él lo conocido era la ciudad. Hasta que la policía le pegó un tiro a finales de 1969, el grupo de Marighella llevó a cabo un buen número de acciones, incluidos secuestros y asaltos a estaciones de ferrocarriles. Una llamativa curiosidad fue su famoso *Mini-manual de guerrilla urbana*, que circuló en La Habana después de su muerte.^[32] Aunque Marighella pensaba en la posibilidad de formar más adelante un ejército popular después de una campaña diseñada para «distraer, desgastar y desmoralizar a los militaristas», sus métodos para llevar a cabo la revolución fueron esencialmente terroristas. Se basaban en una versión de la famosa «propaganda de los hechos» para atraer la atención de los medios de comunicación. Decía que «el efecto más llamativo» del terrorismo era provocar «un violento contraataque que pudiera ser tan ofensivo que obligara a la plebe a levantarse en armas y a abrazar la revolución». Como ocurrió con frecuencia, el efecto fue el contrario.

Espejismos de la violencia

En diciembre de 1967 el tema de la legitimación de la violencia ocupó el centro del debate en un congreso en Nueva York. Entre los participantes estaba Hanna Arendt y Noam Chomsky. Arendt habló de los «espejismos de la violencia», advirtiendo que la violencia no era más que un arma que nacía de la impotencia, y no del poder, un medio que podía destrozar los fines a los que supuestamente servía. A los participantes no les resultó difícil encontrar ejemplos en los que la violencia estaba justificada y había sido eficaz, pero la intervención más sorprendente se produjo cuando habló un espectador del público. Tom Hayden («un joven delgado y pálido

cuya corbata desanudada bailaba mientras hablaba», según el *New York Times*) apuntó que en Cuba la violencia había sido «increíblemente exitosa» cuando la usó un pequeño grupo para crear «bases políticas». Dijo que mantener a la gente de los guetos «con un colchón y un poco de ropa y una dosis de alcohol para el invierno es una interesante y reveladora forma de violencia», y luego decretó el fracaso de los procedimientos democráticos:

Me parece que hasta que no puedan empezar a demostrar —y no con palabras y con la teoría, sino con los hechos— que pueden poner fin a la guerra en Vietnam, y al racismo en América, no podrán condenar la violencia de otros que, además, ya no pueden esperar por nadie.

Arendt protestó: «Oponerse al gobierno de los Estados Unidos con violencia es un completo error».[33] A lo largo del año siguiente desarrolló su teoría sobre la violencia, insistiendo en que la violencia podía destruir el poder, pero no podía crearlo.[34]

Los intentos de los radicales americanos de emular las guerrillas latinoamericanas fueron un desastre. Los Black Panthers llegaron incluso a montar un centro de entrenamiento en Cuba y tenían un plan para establecer «focos revolucionarios» en las zonas más montañosas de Estados Unidos. El plan, tal y como recordó Eldridge Cleaver (un *black panther* de la época), era «formar pequeñas unidades muy móviles que pudieran desplazarse fácilmente en áreas rurales, viviendo de la tierra y obligando al estado a emplear a miles de hombres en una búsqueda infructuosa». Añadió que, viéndolo en retrospectiva, «era completamente ridículo».[35] La imitación más grave corrió a cargo de los Weathermen, una facción de la SDS.

La formulación teórica de este grupo se remonta hasta la ocupación de la Universidad de Columbia, en Nueva York, en abril de 1968, cuando unos estudiantes protestaron por los registros en los barrios negros en busca de armas. No fue un hecho aislado. En todo

el mundo hubo revueltas universitarias y manifestaciones contra lo que estaba ocurriendo en Vietnam. En mayo, la Quinta República francesa estuvo a punto de sucumbir ante las algaradas en las calles de París. Para los liberales fue muy triste que Martin Luther King fuera asesinado aquel abril, igual que Robert Kennedy en junio, justo cuando su programa presidencial estaba cogiendo fuerza. Aquellos asesinatos eliminaron de un plumazo a los líderes de la acción directa no violenta y a aquellos que querían cambiar las cosas a través de la política democrática. Después de aquello, Hayden —que conoció a Kennedy[36]— no vio que hubiera ninguna esperanza en la política democrática. Escribió un artículo titulado «Dos, tres, muchas Columbias», haciéndose eco de una pintada escrita en un muro universitario, y que a su vez se remontaba al llamamiento del Che en la Tricontinental. Se seguía aferrando a su opinión primigenia:

La protesta estudiantil no es solo una ramificación de las protestas negras: se basa en una genuina oposición a la manipulación de la clase media mundial, sus ataduras y sus ambiciones. Los estudiantes se están oponiendo a las instituciones fundamentales de la sociedad.

Pero su análisis era ahora más duro. Las universidades estaban ligadas al imperialismo. Hayden hablaba de barricadas, de amenazas de destruir edificios frente a los ataques policiales y las agresiones contra los departamentos de los profesores en busca de armas. «Es previsible una crisis que será demasiado grande como para que la policía pueda manejarla».[37]

Más violenta si cabe fue la reacción de Mark Rudd, uno de los líderes de la revuelta de Columbia. Al contrario que Hayden, cuyo radicalismo se había desarrollado lenta y reflexivamente durante los últimos años cincuenta, Rudd se había radicalizado de repente. Por consiguiente, su análisis político era menos sutil y sus políticas más

bárbaras. Más adelante ofreció una improvisada descripción de sí mismo como «miembro del culto del Che Guevara», que había «desarrollado intencionadamente un credo ante la necesidad de ejercer la violencia, con el fin de concluir la guerra y hacer la revolución». Recordaba una cita habitual en sus discursos: «La clase dominante nunca cederá el poder de buena gana», y el famoso aforismo de Mao Tse Tung: «El poder político siempre nace de un barril de pólvora». Con los Panthers ya empeñados en la guerra revolucionaria en el interior de Estados Unidos, se forjó «una heroica fantasía» en la que «al final los militares se desintegrarían internamente, y el ejército revolucionario —gobernado por nosotros, naturalmente— se formaría a partir de sus desertores».[38]

Frente a los maoístas, que llevaron a los campus una teoría revolucionaria bien armada, el grupo de Rudd creía que tenía que contestar con una teoría propia, basada en una mezcla de las experiencias de Cuba y de la Universidad de Columbia. Serían guerrillas urbanas, «rechazando así el enfoque “lento” del resto de la izquierda, del mismo modo que el Che y Fidel habían empezado a condenar el conservadurismo del Partido Comunista de Cuba cuando comenzaron la guerra de guerrillas en la isla. Nuestra biblia era *La revolución en la revolución*, de Debray». Fuera de estas facciones se creó Weather Underground, con la intención de salir de las universidades para organizar a los jóvenes de cara a la inminente lucha armada. El nombre procedía de una letra de Bob Dylan («No necesitas al hombre del tiempo para saber por dónde sopla el viento»). En lugar de aquel sentimiento de experimentación y apertura de la inicial SDS, ahora había una anticuada lucha de facciones marxistas. El intento de poner en marcha las guerrillas urbanas dio como resultado un ambiente de farsa y tragedia, porque los implicados nunca pasaron de ser trescientas personas y sus representantes claves estallaron por los aires al manipular artefactos explosivos o fueron encarcelados. El destino de los Black Panthers

fue parecido, e incluso más violento. Más adelante Rudd lamentó haber decidido «desintegrar la organización radical más grande de América —con capítulos en cientos de universidades, una poderosa identidad nacional y un enorme potencial de crecimiento— por una fantasía revolucionaria de guerra de guerrillas urbana».[39] El sociólogo Daniel Bell, profesor en Columbia, lo vio venir. Apuntó que «las tácticas desesperadas nunca son la marca de un movimiento social coherente, sino las últimas boqueadas de un romanticismo amargado por el rencor y la impotencia». El SDS, según su predicción, acabaría «destruido por sus formas. Vive en la turbulencia, pero es incapaz de transformar sus impulsos caóticos en una conducta sistemática y responsable, lo cual es imprescindible para llevar a cabo un amplio cambio social».[40]

Regreso a Chicago

Los años sesenta habían comenzado con innovadoras formas de protesta que ponían sobre el tapete el abismo que separaba el sueño americano y la dura realidad de la segregación racial sureña. Sus participantes encarnaban el idealismo americano. dignificado, contenido y articulado. Durante esa década el contexto de las protestas cambió radicalmente. Los avances políticos en el sur tropezaron con la desesperación económica en los guetos urbanos y el temor de ser enviado a la guerra en un conflicto maldito que se consideraba, desde todos los puntos de vista, tanto inútil como ilegítimo. A medida que el núcleo duro político del movimiento comenzó a virar hacia una aproximación al leninismo o hacia los «focos» guevaristas, a su alrededor fue echando raíces una cultura mucho más individualista, libertaria y permisiva, planteando un desafío más provocativo, firme y duradero al estilo de vida americano. Aunque nadaban en las mismas corrientes democráticas,

no había ninguna razón lógica por la que la contracultura y la política radical tuvieran que ir de la mano, salvo por lo de Vietnam. Eso fue lo que los unió.

En 1967, los encantadores y hedonistas «hippies» —a menudo hasta arriba de drogas— hicieron su aparición ofreciendo «paz y amor» como una forma de «*flower power*». No tenían nada que se pareciera a un líder, pero contaban con una especie de profeta encarnado en el poeta *beat* Allen Ginsberg. Aunque sus padres eran comunistas, lo único que había logrado esa herencia, como mucho, había sido que Ginsberg estuviera contra el activismo político. Su objetivo principal, a medida que su fama fue creciendo durante los años cincuenta, no era «la rebelión o la protesta social», sino «la exploración de las formas de conciencia».[41] En cualquier caso, un viaje a Saigón fue suficiente para asumir algunas ideas políticas y acabó siendo un firme opositor a la Guerra de Vietnam.[42] Había un cierto ambiente divertido en Ginsberg, como si ya en su momento él supiera que sus reivindicaciones eran absurdas, y sin embargo su creencia en la capacidad de la poesía y de los cantos budistas para afectar a la conciencia era muy sincera. Sus ideas, que no siempre eran inteligibles en su concepción o en su ejecución, dependían de la fuerza de su lenguaje.

En 1966, después de una lectura poética, había gritado: «¡Declaro el fin de la guerra!». Había ocurrido en la convención de la Asociación Nacional de Estudiantes. Más adelante explicó que su idea era «conseguir que sus palabras tuvieran la misma fuerza y verosimilitud que un acontecimiento histórico», de modo que, cuando declaró «el final de la guerra», esto generaría un «campo de fuerza lingüístico que es tan sólido y absoluto como una declaración y una realización de una aserción por mi voluntad, mi poder de voluntad consciente, que se confrontaría... y contratará, y finalmente derrotará el campo de fuerza pronunciado por el Departamento de Estado y por el propio presidente Johnson». En

términos casi posmodernos, sacrificaba su lengua en un *tour de force* con los «mantras negros» de los señores de la guerra. Era una crítica política que cambiaba «argumentación por encantamiento». [43] El tema lo recuperó después el cantante folk Phil Ochs y todo acabó en noviembre de 1967 con una manifestación en Nueva York con tres mil jóvenes corriendo por las calles y proclamando a voz en grito: «¡Declaro que la guerra ha terminado!». De todo esto nació la idea de los «yippies», que serían el ala política de los hippies.

Los fundadores del movimiento *yippie* fueron Abbie Hoffman y Jerry Rubin. Ambos habían participado en las protestas radicales desde el principio de los años sesenta. Rubin había estado implicado también en el movimiento por la libertad de expresión de Berkeley y se había convertido en un activista a tiempo completo, organizando reuniones de enseñanza colectiva (*teach-ins*) contra la guerra. Tenía fama de táctico imaginativo, pero también había evolucionado bastante hacia la izquierda. Ambos habían llegado a la conclusión de que las formas de protesta convencionales estaban perdiendo su empuje y vitalidad, y de que para conseguir la atención de los medios de comunicación y que se difundieran sus mensajes eran necesarios nuevos tipos de espectáculos. En 1966 Rubin había propuesto que los activistas se convirtieran en «especialistas en propaganda y comunicación», y veía en la contracultura un modo de desafiar al sistema al que se oponía desde todos los frentes posibles, desde los cómics hasta el teatro de calle. Por eso el mantra de Ginsberg les llamó tanto la atención. Cuando estaban planificando las protestas de agosto de 1968 durante la convención del Partido Democrático en Chicago, pensaron que querían algo más que una manifestación convencional. Pusieron sobre la mesa la idea de un acontecimiento contracultural, un «Festival de la Vida» que contribuyera a transformar la convención en un circo, marcado por el humor surrealista y el anarquismo. Cuando se lanzó el manifiesto *yippie* en enero, pareció dirigirse claramente al festival: «Estamos

haciendo el amor en los parques. Estamos leyendo, cantando, riendo, escribiendo periódicos, metiéndonos mano y haciendo una convención de la alegría, y celebrando el nacimiento de la AMÉRICA LIBRE de nuestra época».[44]

Con la guerra yendo de mal en peor, Lyndon Johnson había decidido no presentarse a la reelección. Su vicepresidente y su sucesor *in pectore*, Hubert Humphrey, consiguió la nominación tras el asesinato de Robert Kennedy y la retirada efectiva de la campaña del senador Eugene McCarthy, que estaba contra la guerra. La retirada de Lyndon Johnson no era ninguna razón de peso para abandonar las protestas. Todas las diferentes facciones del movimiento convergieron en Chicago, «como polillas en torno a una bombilla». Allí estaban los nuevos hombres duros de la SDS, los pacifistas radicales aún comprometidos con la acción directa no violenta, y los *yippies* burlándose de las autoridades mientras hablaban de echar LSD en los depósitos de agua corriente, echando bombas de humo en los salones de los delegados y montando espectáculos sexuales de distintos grados de provocación. El aspecto general de la reunión tenía más que ver con la violencia que con la paz. El eterno alcalde de la ciudad, Michael Daley, que dirigía una de las maquinarias más formidables de la política americana, fue implacable cuando decidió enviar a la policía contra los manifestantes. Estaba decidido a hacerles la vida imposible a todos aquellos que se opusieran a la cuidadosa organización de la convención. La policía tenía órdenes de no contenerse en absoluto. Algunos iban a actuar de incógnito. En ambos bandos había provocadores y ambos bandos tenían mucho interés en fomentar la confrontación.

Tom Hayden estaba en el meollo de los preparativos para «asaltar» Chicago: por ejemplo, se encargaba de pedir los permisos para las manifestaciones. Cuando hablaba con otros activistas, su retórica se volvía cada vez más salvaje. Estaba en su etapa

existencial. Iba a demostrar que no era como los «buenos alemanes», que al parecer no habían sabido nada del Holocausto. Al demostrar su clara oposición a una guerra terrible, estaba dispuesto —como buen existencialista— a pagar un precio personal por ello. La protesta se veía reforzada por la pertinaz idea de que los miserables saldrían beneficiados al aparecer como víctimas inocentes de la brutalidad policial. Una violenta confrontación pondría de relieve los costes internos de la guerra. El *establishment*, decía Hayden, solo abandonaría Vietnam cuando hiciera los cálculos coste / beneficio, aunque eso implicara molestar «a los perros dormidos de la derecha».[45] Rubin también planteó la teoría de que el movimiento necesitaba de la represión para crecer. La represión, decía con entusiasmo, convertiría «las manifestaciones de protesta en guerras. Los actores serían héroes. Las masas de individuos, una comunidad». Aquello dejaría sin argumentos «a los mirones, a los observadores neutrales, a los teóricos. Aquello obligaba a todo el mundo a posicionarse».[46]

Semejante discurso casi hizo temblar a Ginsberg. Él nunca quiso ser «el poeta de una revuelta», explicó más adelante. Eso habría sido lo mismo que intentar «ser más listo siendo un bobo, porque era como querer ser más pacífico siendo más violento». Su objetivo era alterar la conciencia.[47] En Chicago, en vez de las «academias de autoconciencia» y las «clases de espiritualidad» que tanto le gustaban, solo percibió «sangrientas visiones del apocalipsis».[48] Voló a Chicago y escribió un poema: «Recuerda la Inevitable orden de la / Policía armada de proteger / la Inevitable Libertad de los Revolucionarios / que Conspiraron con honor». Más adelante Ginsberg explicó su presencia en Chicago en calidad de «experimentador religioso», no solo como representante de los *yippies*, «sino también como respuesta al contexto de toda nuestra vida política». Frente a la decisión policial de clausurar el festival musical, Ginsberg pidió calma. Presentándose como una influencia

tranquilizadora, animó a los manifestantes a murmurar el «Om» para hacer frente a la violencia o la histeria. «Diez personas murmurando un Om pueden calmar a cien. Y cien personas murmurando un Om pueden regular el metabolismo de mil personas. Y mil cuerpos vibrando con un Om pueden inmovilizar una calle entera del centro de Chicago llena de personas aterrorizadas, uniformadas o desnudas». En un momento dado, durante las manifestaciones, lideró cantos hindúes durante siete horas. El objetivo de todo esto y de otras *performances* antibélicas no era transmitir una idea o fijar ningún principio ideológico, sino «provocar un determinado estado del ser».

Una vez más, vemos la idea de que obligar al estado a revelar su verdadera naturaleza malvada pone a la gente contra él, pero no se tienen en consideración las circunstancias en las cuales la gente común podría decidir que es mejor apoyar al estado. Los radicales, defraudados con la escasez de sus propios seguidores, intentaron excitar la brutalidad de la policía como un medio para expandir su militancia. Y observándolo todo estaban los medios de comunicación, que hicieron un espectáculo de las cargas policiales con porras y de los manifestantes ensangrentados.[49] Tácticamente, la línea dura había ganado y el movimiento había perdido. La progresiva radicalización de la década había reflejado los límites de una política basada en llamar la atención a través del sacrificio, apelando a la conciencia, y mediante asertos de valores compartidos. Los primeros conceptos de la no violencia dignificada, que exigían «mantenerse firmes, avanzar en silencio y utilizar ropa respetable», habían dado paso a «los gritos y amenazas, silbidos, amenazas telefónicas falsas, lenguaje soez, protestas, contenedores derribados, un sentimiento de furia desatada y una creciente tendencia a la violencia».[50]

Un análisis marxista de los enfrentamientos de Chicago habría señalado que dichas algaradas enfrentaban a la clase obrera policial

con las clases medias que se manifestaban. La ira de la clase trabajadora entonces se dirigió directamente contra aquellos que habían disfrutado de vidas privilegiadas y que ahora se revolvían contra los que los habían mimado, burlándose de aquellos que habían mantenido los valores tradicionales, negándose a asumir responsabilidades y desafiando a los símbolos patrióticos (sobre todo la bandera), de los que deberían sentirse orgullosos. El miedo a los desórdenes y a la decadencia comenzó a influir en las actitudes políticas de la clase trabajadora. Alinsky temía que el auge de la derecha fuera la respuesta inevitable a la violencia y al extremismo de la izquierda. Escribió su manual para radicales (*Rules for Radicals*) para recordar a los nuevos revolucionarios «las ideas centrales de acción en la política humana que operan independientemente del espacio o del tiempo». Y afirmó la necesidad de un «ataque pragmático al sistema». Advirtió, correctamente, de los peligros de ofender e ignorar a la gente obrera común. «Si fracasamos a la hora de comunicarnos con ellos, si no conseguimos que se alíen con nosotros, se irán a la derecha». Al promover una ética de la responsabilidad en la nueva generación de radicales, Alinsky y Rustin estaban siendo conscientes de que debían estar pareciendo viejos celosos de la energía de la juventud y que, además, se avergonzaban de la evidencia de sus fracasos: la persistente pobreza, la desigualdad y la violencia. Al mismo tiempo, reconocían que la gente por la que luchaban eran miserables precisamente porque carecían de la capacidad para convertirse en una mayoría, y que organizarlos era una ardua tarea que requeriría acuerdos y desde luego alianzas. Entendían la inutilidad de esperar que la gente absorta en la lucha diaria por la supervivencia quisiera unirse a una lucha aún más larga y más peligrosa para la cual solo contaban con unos cuantos eslóganes.

Estados Unidos no se retiró de Vietnam hasta 1973. Pero el papel americano se hizo menos tóxico políticamente cuando se acabó el

reclutamiento forzoso. Los jóvenes activistas de la Nueva Izquierda evolucionaron, algunos convirtiéndose en versiones más almibaradas de sus predecesores y otros abandonando sus compromisos. Lo que quedó fue la crítica de la vida cotidiana, reflejada en la música y la moda, y hasta cierto punto, en el uso recreativo de las drogas, pero también en una desconfianza frente al elitismo y la jerarquía, y una cautela frente a la burocracia.[\[51\]](#) Al concentrar la mirada en el valor de los individuos, se adoptó el lenguaje anticolonial de la autodeterminación y de la liberación de los pueblos, que se aplicó desde entonces a los grupos, como homosexuales y mujeres, que se habían sentido estigmatizados y oprimidos.

La liberación de las mujeres

El feminismo no era una causa nueva y ya se habían escrito muchos libros importantes antes de que surgiera el movimiento estudiantil de mediados de siglo, pero la idea de la «liberación de la mujer» creció de forma natural en el seno de un movimiento dedicado a la idea de que los humanos controlaran sus propios destinos y se «realizaran». Las asociaciones y grupos de la primera era de las sufragistas ya habían desaparecido. Las exigencias de igualdad de derechos solían promoverse a través del movimiento sindical, si es que se hacía algo. Las mujeres habían recibido una señal positiva en 1961, cuando el presidente Kennedy ordenó la formación de una Comisión sobre la Situación de la Mujer, presidida por Eleanor Roosevelt. Esta comisión publicó un informe en 1963 detallando las restricciones que sufría la mujer tanto en derechos como en oportunidades. El «sexo» se añadió a la ley de Derechos Civiles de 1964, a sugerencia en primer lugar de un congresista segregacionista como una especie de chiste, y luego impulsada por una curiosa coalición de feministas. La Comisión para la Igualdad de

Oportunidades en el Empleo lo consideró un chiste y no hizo nada. En 1966 se fundó la Organización Nacional de la Mujer (NOW, National Organization of Women) en respuesta a aquel rechazo. Su presidenta era Betty Friedan, cuyo libro *La mística femenina* (*The Feminine Mystique*) dio voz a una generación de mujeres que se sentían marginadas tanto en los puestos de trabajo como en las expectativas de su labor doméstica.[\[52\]](#) Las mujeres se estaban convirtiendo en una parte fundamental de la fuerza de trabajo americana (eran el 40 por ciento a principios de los setenta) y cada vez estaban menos dispuestas a aceptar un salario y unas condiciones laborales de segunda clase. Friedan era una publicista famosa, y utilizó su influencia para convertir lo que era una organización relativamente pequeña en objeto de la atención de los medios de comunicación, y para dar a conocer sus opiniones y las de sus colegas. Desde el principio mantuvo un liderazgo bien articulado.

En un sentido totalmente distinto a NOW, otra rama del movimiento se estaba desarrollando entre las numerosas jóvenes que habían experimentado también el rechazo mientras trabajaban como activistas de la Nueva Izquierda. No podían evitar sorprenderse ante el contraste entre las denuncias de opresión que esgrimían los líderes (sobre todo masculinos) y las expectativas de las mujeres que ocupaban puestos subordinados y siempre sometidas a acosos sexuales. El «único puesto para la mujer en la SNCC», apuntó Stokely Charmichael en 1964, «es tumbada y boca abajo». En un ensayo fundamental, Mary King y Casey Hayden (la primera mujer de Tom Hayden), explicaban que la mujer no estaba «ni feliz ni contenta» con su situación en el movimiento, y que todo su talento y toda su experiencia se estaba desperdiciando. En lo que ahora parece como un documento bastante provisional, afirmaban que «objetivamente, la posibilidad de que podamos emprender un movimiento basado en algo tan lejano al pensamiento americano como el sistema de castas sexuales parece casi nula». Por esa razón

esperaban poder seguir trabajando en los problemas de la guerra, la pobreza o la raza. Sin embargo, insistían en que «el mero hecho de que el país (no pueda hacer frente), y mucho menos abordar», las cuestiones que ellas estaban intentando plantear significaba que «los problemas de la mujer en el funcionamiento de la sociedad, como seres humanos iguales, están entre los problemas más esenciales a los que la gente debe enfrentarse».[53]

Sin embargo, la despreciativa actitud de los activistas masculinos pronto empezó a ser demasiado ofensiva como para ignorarla. Cuanto más se trataba a las mujeres con condescendencia por parte de sus colegas masculinos, más aumentaba su irritación. En 1967 hubo grupos que comenzaron a promover una agenda más claramente feminista y, hacia 1968, ya tenían su propia conferencia nacional. Al contrario que la NOW, este grupo de mujeres tenía una considerable experiencia en protestas y en organización de las bases.[54] En 1969, Carol Hanish redactó un documento en el que ponía de manifiesto el papel de la mujer en el movimiento y se quejaba de que cuando se reunían con el fin de apoyarse mutuamente, aquello era casi una forma de «terapia», como si estuvieran buscando una cura para una enfermedad. La clave era entender que lo personal era también político. Había temas que solo se podían resolver a través de una acción colectiva.[55] La razón de que aquello funcionara como una estrategia existencial era que no dependía de ningún liderazgo ni organización, más que la de buscar cambios legislativos, pero sobre la base habitual de los principios elementales de igualdad y dignidad, a menudo sin un acuerdo sobre el destino al que el movimiento debería ir o podría llegar, y dando cabida a un gran abanico de experiencias vitales diferentes. Las quejas feministas básicas, una vez que salieron a la luz, eran fáciles de comprender y difíciles de ignorar. Algunas podían prescindir de las denuncias más radicales con respecto al patriarcado o la naturaleza coercitiva del matrimonio y la maternidad, pero de momento

parecieron ignorar todo aquello y concentrarse en temas que les preocupaban más, como el aborto, la indiferencia social a las agresiones sexuales o el derecho a un salario igual al de los hombres.[\[56\]](#)

E igual que las mujeres fueron entrando poco a poco en el espacio abierto por el movimiento pro derechos civiles, también lo hicieron los homosexuales. Después de los negros, señalaban, ellos constituían el grupo minoritario más importante de América. Muchos solo reclamaban respeto y no ser estigmatizados por sus preferencias sexuales. Era la época en la que la homosexualidad se consideraba una aberración, o un desorden psiquiátrico que podía curarse mediante un tratamiento. Durante los años sesenta se dio un gran impulso para acabar con ese estatus de parias, insistiendo en que lo que se consentía entre adultos en privado no era asunto ni de los gobiernos ni de los patrones. Bajo la influencia de la contracultura, las preocupaciones por la respetabilidad convencional fueron quedando a un lado, y emergieron las exigencias de la «liberación homosexual» (*gay liberation*) y una plena libertad sexual. En julio de 1969, una redada policial en Stonewell Inn, un bar gay en el Greenwich Village de Nueva York, generó una violentísima respuesta que acabó en grandes disturbios. Los grupos homófilos más conservadores estaban preocupados, pero aquello animó a los activistas radicales a abrazar y apoyar los derechos homosexuales como una causa vital.[\[57\]](#)

En algunos sentidos, el activismo contra la Guerra de Vietnam era parecido. Los actos de protesta más espectaculares —quemar de cartillas de reclutamiento, desprestigiar la bandera estadounidense— podían no ser del gusto de todo el mundo, pero las manifestaciones contra la guerra (cada vez más grandes) llamaban desde luego la atención. El hecho de que los militantes del SDS hubieran estado al frente en la oposición, al principio, no les concedió ningún derecho a plantear sus condiciones ante nadie. Como oposición de amplísima

base, respaldada por las encuestas de opinión y los comentaristas más convencionales, la lucha homosexual tenía un peso político que el gobierno no podía ignorar. Aquellos movimientos tenían un aire tolstoiano, en el sentido de que las decisiones individuales de mucha gente junta dan como resultado nuevas formas de vida, nuevas formas culturales y expresiones políticas.

Pero los métodos que se utilizaron para llamar la atención sobre temas que concernían a muchos individuos (contribuyendo así a convertir lo personal en político), no pudieron forjar una conciencia política más amplia. La inicial preocupación por el poder, como una preciosa fuente de recursos distribuida desigualmente, condujo a un cierto recelo ante cualquiera que ocupara una cuota excesiva. No había que buscar el poder; de hecho, la apariencia de querer ocupar el poder ya levantaba suspicacias. Las formas organizativas preferidas por estos grupos activistas se diseñaban para que solo hubiera líderes provisionales y para evitar cualquier burocracia excesiva o agobiante. Tales organizaciones podían funcionar, hasta cierto punto, cuando la gente que participaba en ellas era culta, organizada, comprometida y, en definitiva, jóvenes vitales relacionados por una causa común, pero las organizaciones enseguida colapsaban cuando los niveles de energía caían, cuando las causas se convertían en rutinarias, cuando había que hacer frente a las dificultades, cuando había que desarrollar las estrategias que se planteaban a lo largo de extensos períodos y, finalmente, cuando los sentimientos solo reflejaban aburrimiento, fatiga y confusión.

Por otra parte, cuando había un sentimiento de intensa irritación y profunda frustración, los actos podían ser impulsivos, con grandes algaradas violentas y gestos ampulosos. El destino de la SDS y de la SNCC podía considerarse una advertencia de las consecuencias de la falta de deliberación y de desconfianza frente a los líderes. Incluso en ese caso, sin embargo, había una herencia: la inclinación a

pensar sobre el poder desde abajo hacia arriba, y no solamente desde arriba hacia abajo, porque conseguir que las organizaciones y sus decisiones fueran más transparentes tuvo un efecto duradero e importante en las burocracias gubernamentales y empresariales, que se reflejaron en la exigencia de jerarquías más horizontales y estructuras más abiertas. El vano terrorismo de los grupos de extrema izquierda tuvo más titulares en los setenta y en los ochenta que la acción directa no violenta. Sin embargo, los acontecimientos en la Europa oriental en 1989 y —al menos inicialmente— en la Primavera Árabe de principios de 2011 ofrecieron algunos ecos de las técnicas utilizadas por el movimiento de los derechos civiles a principios de los sesenta. La relación entre ambos movimientos estuvo en manos de Gene Sharp, un viejo pacifista que había trabajado con Muste y que participó en algunas de las primeras sentadas. Se convirtió en el teórico contemporáneo más relevante de la no violencia, e incluso se granjeó el patrocinio de Tom Schelling, que escribió la introducción al gran tratado de Sharp en tres volúmenes: *The Politics of Nonviolent Action (La política de la acción no violenta)* [58] En este tratado se hacía hincapié en el innovador papel de Gandhi y empleaba el concepto de Gregg sobre el *jiu-jitsu*, pero resultó especialmente llamativo por una visión nueva del poder: los gobiernos por fin habían asumido que dependían «del apoyo, de las decisiones y de la buena voluntad de la gente», más que de cualquier otra cosa. Cuando la sociedad funcionaba así, la obediencia del pueblo era voluntaria y no era necesario pedir permiso. Sharp hizo una lista de cómo se podía conseguir esto, desde manifestaciones a peticiones de boicot, huelgas e incluso amotinamientos. [59] Los regímenes autoritarios del siglo XXI, desde Irán a Venezuela, identificaron a Sharp como un peligroso agitador, y sus ideas se difundieron por las calles árabes. [60] La experiencia subrayaba tanto el potencial como los límites de la no violencia. Cuando un régimen muy intolerante a la desobediencia se disponía a

emplearse con violencia inusitada, estaba muy probablemente empujando a sus oponentes también a la violencia.

Los aspectos más inspiradores e imaginativos de los años sesenta proporcionaron su impulso inicial al movimiento social. Aquellos que pensaban en las consecuencias a corto plazo probablemente habrían abandonado si hubieran puesto sus esperanzas en lo que podían conseguir en los primeros boicots, sentadas y manifestaciones. El peso de la experiencia y la historia estaba contra ellos. Fue la causa que animaba el movimiento y el sentido de la dignidad que emanaba de hacer lo que era justo, incluso contra todo pronóstico, lo que favoreció su crecimiento y su ímpetu. Una vez en marcha, un movimiento que guardaba más relación con la política que con el cambio social acabó sufriendo la presión de organizarse y planificar los objetivos, pensando y calculando las consecuencias. Todd Gitlin, uno de los primeros camaradas de Tom Hayden en el SDS, se convirtió en un sociólogo universitario y también fue el cronista del movimiento. Él era muy consciente del impacto y de lo contraproducente que era hablar de violencia, y cómo aquello había formado parte del argumentario de la derecha, permitiendo que la Nueva Izquierda quedara retratada como una organización vandálica y perjudicial más que como un grupo idealista. Este era un tema recurrente en las memorias de los arrepentidos del SDS. Por las fechas en las que Saul Alinsky escribió su *Guía para radicales*, Gitlin redactó sus *Letters to a Young Activist (Cartas a un joven activista)*, en las que aconsejaba cómo evitar los errores de su generación. Empezaba con Max Weber y luego regresaba a él, reconociendo que «La política como vocación» le había resultado irritante y muy poco inspirador en su juventud. Contra la sugerencia de Weber de una ética de la responsabilidad, Gitlin apuntaba que en su juventud había respondido con la reivindicación de que «la acción radical simplemente transforma las circunstancias, y hace que lo imposible sea un poco más posible».

Ahora aceptaba otro planteamiento: «Las consecuencias... no hay que olvidarlas. ¡Qué desconcertante resulta que los ideales y las pasiones sean compatibles con los mayores errores de cálculo!». Para los activistas que estuvieran pensando en una campaña de desobediencia civil dirigida a los males contemporáneos, Gitlin recomendaba que fuera «con visión de futuro, estratégica». Una campaña de ese tipo «no debería esperar reinventar el mundo a voluntad», «ni siquiera expresarse». Debería explicarse y «ocupar un lugar en la historia, y no llamar a la puerta desde fuera», aprovechando las oportunidades y apelando a «las convicciones y sentimientos populares (aunque estén latentes)».[61]

[1]Malcolm X no hizo ninguna declaración estratégica. Sus temas clave aparecen en su autobiografía, escrita con Arthur Haley, *The Autobiography of Malcolm X*, Nueva York, Ballantine Books, 1992. (Ed. en esp, *Autobiografía*, Capitán Swing, Barcelona, 2015).

[2]David Macey, *Frantz Fanon: A Biography*, Nueva York, Picador Press, 2000.

[3]Franz Fanon, *The Wretched of the Earth*, Londres, Macgibbon and Kee, 1965, pág. 28. Jean-Paul Sartre, *Anti-Semite and Jew*, Nueva York, Schocken Books, 1995, pág. 152; publicado por primera vez en 1948. Véase Sebastian Kaempf, «Violence and Victory: Guerrilla Warfare, "Authentic Self-Affirmation" and the Overthrow of the Colonial State», *Third World Quarterly* 30, núm. 1 (2009); págs 129-146.

[4]Prólogo en Fanon, *Wretched of the Earth*, pág. 18.

[5]Hanna Arendt, «Reflections on Violence», *The New York Review of Books* (27 de febrero de 1969). Una versión ampliada apareció en *Crises of the Republic*, Nueva York, Harcourt, 1972.

[6]Paul Jacobs y Saul Landau, *The New Radicals: A Report with Documents*, Nueva York, Random House, 1966; pág. 25.

[7]Taylor Branch, *At Canaan's Edge: America in the King Years 1965-1968*, Nueva York, Simon & Schuster, 2006; pág. 486.

[8]SNCC, «The Basis of Black Power», *The New York Times* (5 de agosto de 1966).

[9]Stokely Carmichael y Charles V. Hamilton, *Black Power: The Politics of Liberation in America*, Nueva York, Vintage Books, 1967; págs. 12-13, 58, 66-67.

[10]Garrow, *Bearing the Cross*, pág. 488 (véase cap. 23, n. 21).

[11]Martin Luther King, Jr., *Chaos or Community*, Londres, Hodder & Stoughton, 1968; pág. 56.

[12]Bobby Seale, *Seize the Time: The Story of the Black Panther Party and Huey P. Newton*, Nueva York, Random House, 1970; págs. 79-81.

[13]Stokely Carmichael, «A Declaration of War, February 1968», en Teodori, ed., *The New Left*, pág. 258.

[14]John D'Emilio, *Lost Prophet: The Life and Times of Bayard Rustin*, Nueva York, The Free Press, 2003; págs. 450-451.

- [15] Bayard Rustin, «From Protest to Politics», *Commentary* (febrero de 1965).
- [16] Staughton Lynd, «Coalition Politics or Nonviolent Revolution?», *Liberation* (junio y julio de 1965); págs. 197-198.
- [17] Carmichael y Hamilton, *Black Power*, pág. 72.
- [18] *Ibíd.*, págs. 92-93.
- [19] Paul Potter, en un discurso del 17 de abril de 1965, disponible en <http://www.sdsrebels.com.potter.htm>.
- [20] Jeffrey Drury, «Paul Potter, "The Incredible War"», *Voices of Democracy* 4 (2009); págs. 23-40. También en Sean McCann y Michael Szalay, «Introduction: Paul Potter and the Cultural Turn», *The Yale Journal of Criticism* 18, núm. 2 (otoño de 2005); págs. 209-220.
- [21] Gitlin, *The Sixties*, págs. 265-267 (véase cap. 24, n. 2).
- [22] Mark Rudd, *Underground, My Life with SDS and the Weathermen*, Nueva York, Harper Collins, 2009; págs. 65-66.
- [23] Herbert Marcuse, *One-Dimensional Man*, Londres, Sphere Books, 1964; «Repressive Tolerance», en Robert Paul Wolff, Barrington Moore, Jr. y Herbert Marcuse, eds., *A Critique of Pure Tolerance*, Boston, Beacon Press, 1969; págs. 95-137; *An Essay on Liberation*, Londres, Penguin, 1969.
- [24] Che Guevara, «Message to the Tricontinental», publicado por primera vez en La Habana el 16 de abril de 1967, disponible en <http://marxists.org/archive/guevara/1967/04/16.htm>.
- [25] Boot, *Invisible Armies*, pág. 438 (véase cap. 14, n. 22). Sobre Snow, véase pág. 341.
- [26] Matt D. Childs, «An Historical Critique of the Emergence and Evolution of Ernesto Che Guevara's Foco Theory», *Journal of Latin American Studies* 27, núm. 3 (octubre de 1995), págs. 593-624.
- [27] Che Guevara, *Guerrilla Warfare*, Londres, Penguin, 1967. Véase también Che Guevara, *The Bolivian Diaries*, Londres Penguin, 1968.
- [28] Childs, «An Historical Critique», pág. 617.
- [29] Paul Dosal, *Commandante Che: Guerrilla Soldier, Commander, and Strategist, 1956-1967*, University Park, Pennsylvania University Press, 2003; pág. 313.
- [30] Regis Debray, *Revolution in the Revolution*, Londres, Pelican, 1967.
- [31] *Ibíd.*, pág. 51. Jon Lee Anderson, *Che Guevara: A Revolutionary Life*, Nueva York, Bantam Books, 1997, sugiere un punto de vista más positivo del libro respecto al Che, pero no respecto de Debray. Debray al final acabó pensando que Castro y del Che tampoco eran tan admirables.
- [32] Circuló al principio en el *Tricontinental Bimonthly* (enero-febrero de 1970). Está también disponible en <http://marxists.org/archive/marighella-carlos/1969/06/minimanual-urban-guerrilla/index.htm>. Sobre Marighella y su influencia, véase John W. Williams, «Carlos Marighella: The Father of Urban Guerrilla Warfare», *Terrorism* 12, núm. 1 (1989); págs. 1-20.
- [33] El episodio se relata en Branch, *At Canaan's Edge*, págs. 662-664. Henry Raymond, «Violence as a Weapon of Dissent Is Debated at Forum in "Village"», *New York Times* (17 de diciembre de 1967). El proceso se encuentra en Alexander Klein, ed., *Dissent, Power, and Confrontation*, Nueva York, McGraw Hill, 1971.

[34] Arendt, *Reflections on Violence*.

[35] Eldridge Cleaver, *Soul on Fire*, Nueva York, Dell, 1968; pág. 108. Citado por Childs, «An Historical Critique», 198.

[36] Hayden, a pesar de las denuncias contra él por corporativismo liberal, había mantenido conversaciones con Kennedy y fue retratado llorando junto a su féretro.

[37] Tom Hayden, «Two, Three, Many Columbias», *Ramparts* (15 de junio de 1968); pág. 346.

[38] Rudd, *Underground*, pág. 132.

[39] *Ibíd.*, pág. 144.

[40] Daniel Bell, «Columbia and the New Left», *National Affairs* 13 (1968), pág. 100.

[41] Carta del 3 de diciembre de 1966. Bill Morgan, ed., *The Letters of Allen Ginsberg*, Filadelfia, Da Capo Press, 2008; pág. 324.

[42] Entrevista con Ginsberg, 11 de agosto de 1996, disponible en http://english.illinois.edu/maps/poets/g_l/ginsberg/interviews.htm.

[43] Amy Hungerford, «Postmodern Supernaturalism: Ginsberg and the Search for a Supernatural Language», en *The Yale Journal of Criticism* 18, núm. 2 (2005); págs. 269-298.

[44] Sobre los orígenes de los *yippies*, véase David Farber, *Chicago '68*, Chicago, University of Chicago Press, 1988. El nombre tenía la ventaja de parecerse a *hippie* (que viene de la palabra «hip» (estar al tanto, estar enterado, y exclamaciones de alegría), y sonaba como un gritillo alegre («yupi», en esp.). Para darle alguna credibilidad a la broma, se convirtió en un acrónimo mediante una referencia a un partido juvenil internacional.

[45] Gitlin, *The Sixties*, pág. 289.

[46] Farber, *Chicago '68*, págs. 20-21.

[47] Harry Oldmeadow, «To a Buddhist Beat: Allen Ginsberg on Politics, Poetics and Spirituality», *Beyond the Divide* 2, núm. 1 (invierno de 1999), pág. 6.

[48] *Ibíd.*, 27. A mediados de los setenta ya miraba atrás con una observación bastante convencional: «Toda nuestra actividad en los últimos sesenta acabó prolongando la guerra de Vietnam». Como la izquierda se negó a votar a Humphrey, lo que consiguieron fue llevar a Nixon a la Casa Blanca. En realidad, él votó a Humphrey. Peter Barry Chowka, «Interview with Allen Ginsberg», *New Age Journal* (abril de 1976), disponible en http://www.english.illinois.edu/maps/poets/g_l/ginsberg/interviews.htm.

[49] Después de que todo hubiera acabado, Hayden, junto con siete de los líderes más influyentes de la Nueva Izquierda, incluido Bobby Seale, de los Black Panthers, fueron arrestados por incitación a los disturbios. Su juicio no tardó en convertirse en una farsa.

[50] Scalmer, *Gandhi in the West*, pág. 218 (véase cap. 23, n. 7).

[51] Michael Kazin, *American Dreamers: How the Left Changed a Nation*, Nueva York, Vintage Books, 2011; pág. 213.

[52] Betty Friedan, *The Feminist Mystique*, Nueva York, Dell, 1963.

[53] Casey Hayden y Mary King, «Feminism and the Civil Rights Movement», 1965, disponible en http://www.wwnorton.com/college/history/archive/resources/documents/ch34_02.htm.

Sobre Casey Hayden, véase Davis W. Houck y David E. Dixon, eds., *Women and the Civil Rights Movement, 1954-1965*, Jackson, University Press of Mississippi, 2009; págs. 135-137.

[54] Jo Freeman, «The Origins of the Women's Liberation Movement», en *American Journal of Sociology* 78, núm. 4 (1973), págs. 792-811; Ruth Rosen, *The World Split Open: How the Modern Women's Movement Changed America*, Nueva York, Penguin, 2000.

[55] Carol Hanish, «The Personal Is Political», en Shulamith Firestone y Anne Koedt, eds., *Notes from the Second Year: Women's Liberation*, 1970, disponible en <http://web.archive.org/web/2008051014413/http://scholar.alexanderstreet.com/pages/viewpage.action?pageId=2259>.

[56] Ruth Rosen, *The World Split Open*.

[57] Robert O. Self, *All in the Family: The Realignment of American Democracy since the 1960s*, Nueva York, Hill and Wang, 2012; cap. 3.

[58] Gene Sharp, *The Politics of Nonviolent Action*, 3 vols., Manchester NH, Extending Horizont Books/Porter Sargent Publishers, 1973.

[59] Una lista de 198 tácticas, en el vol. 2 de Sharp, *The Politics of Nonviolent Action*. La lista también puede encontrarse en <http://www.aeinstein.org/organizations103a.html>.

[60] Sheryl Gay Stolberg, «Shy US Intellectual Created Playbook Used in a Revolution», *New York Times* (16 de febrero de 2011).

[61] Todd Gitlin, *Letters to a Young Activist*, Nueva York, Basic Books, 2003; págs. 84, 53.

26. ESTRUCTURAS, PARADIGMAS, DISCURSOS Y RELATOS

No soy ningún profeta. Mi trabajo es abrir ventanas donde había paredes.

Atribuido a MICHEL FOUCAULT

Las ideas de la contracultura, propuestas por las clases medias cultas, tuvieron una profunda influencia no solo en los gustos sociales, sino también en la conducta de la política y los negocios, y en la vida intelectual en general. Esas ideas no dieron lugar a un giro hacia la izquierda en la política americana —todo lo contrario, como veremos en el próximo capítulo—, sino que tuvieron un impacto decisivo en el modo en el que se empezaron a discutir las grandes ideas. El análisis más importante, que no era en absoluto nuevo, decía que como las elaboraciones mentales eran imprescindibles para que el mundo tuviera sentido, nunca podíamos tener más de una visión particular de la realidad. Tampoco era nueva la idea de que aquellos que podían dar forma a las elaboraciones mentales de otros podrían influir también en sus actitudes y en sus comportamientos. No era más que el resumen de la teoría de Lippmann sobre la opinión pública y el enfoque de Bernay sobre «la ingeniería de la aceptación». Lippmann y Bernays aseguraban que ese estado podía ser beneficioso, sobre todo si lo asumía un pueblo ilustrado en nombre de una sólida política pública. Los efectos de la manipulación estatal de los medios por parte de los totalitarismos

nazi y comunista demostraban que la propaganda podía ser, sin embargo, insidioso e infame, socavando cualquier optimismo en ese sentido.

La respuesta liberal al totalitarismo iba a contestar que, cualesquiera que fueran los límites naturales de la comprensión humana, lo mejor era tener la mente abierta a un abanico de posibilidades y compartir experiencias y experimentos. En vez de imponer un solo punto de vista, por muy bien intencionado y documentado que estuviera, lo mejor para la humanidad residía en la diversidad y en la pluralidad: un mercado de ideas. La democracia liberal podía garantizarse gracias a unos medios libres, diversos y críticos, unidos a unos elevados niveles de transparencia. Aquello ponía la pelota en el tejado de los medios —y en las instituciones culturales, más si cabe— y les encomendaba en la medida de lo posible buscar la objetividad en sus informaciones y en sus análisis. El ejemplo de filósofo de la tolerancia y de la sociedad abierta fue Karl Popper, que se crio en Austria pero que se trasladó a Londres huyendo de los nazis. Afirmaba que el empirismo riguroso era una necesidad ineludible en todas las tareas científicas, que había que someter todas las proposiciones a pruebas de verificación y así se obtendría más seguridad intelectual, a partir de la riqueza del conocimiento humano acumulado y comprobado, donde se fundamentan todas las elaboraciones mentales de los individuos.^[1]

El reto que planteó la Nueva Izquierda fue esgrimir que la aparente pluralidad y la diversidad de las democracias liberales occidentales era una ilusión. Las propuestas que cuestionaban el mundo se ignoraban y la perspectivas e ideas distintas se marginaban. Esa era la crítica tradicional del marxismo y había sido clave en la elaboración del concepto de «hegemonía» de Gramsci, una figura cuyos planteamientos llamaron mucho la atención durante los años cincuenta. Los debates de la izquierda también recibieron la influencia de los herederos de la Escuela de Frankfurt,

tales como Herbert Marcuse. Los teóricos emigrados, reunidos en la Nueva Escuela de Investigaciones Sociológicas de Nueva York, explicaban cómo se desarrollaba el conocimiento y se mantenía gracias a las interacciones sociales, e introdujeron el concepto de «construcción social de la realidad».[2] Cada vez más importantes fueron también los teóricos franceses, esta vez no tanto los existencialistas como los posestructuralistas y los posmodernos.

Las investigaciones de campo y las observaciones experimentales de las ciencias sociales convencionales podían ignorar las grandes indagaciones de la teoría europea, pero habitualmente confirmaban los límites del conocimiento y la importancia de las elaboraciones mentales interpretativas. El tema político se tocaba siempre que las elaboraciones interpretativas pudieran ser deliberadamente manipuladas desde fuera. Las investigaciones sugerían que esto era lo que se hacía habitualmente, y no necesariamente como parte de una conspiración organizada por una élite, sino a medida que los temas iban saliendo y entrando en la agenda política, y se explicaba cómo ciertos temas políticos se planteaban en primer lugar, sentando las condiciones para los debates subsiguientes.

William James había incidido en esta cuestión hacía mucho tiempo, en 1869. En vez de preguntar si lo que vemos es real, James se había preguntado: «¿Bajo qué circunstancias pensamos que las cosas son reales?». Ampliando la teoría de James, el sociólogo Erving Goffman explicaba: «Enmarcamos o estructuramos la realidad con el fin de negociarla, manejarla, comprenderla, y elegimos repertorios apropiados de conocimientos y acciones». Goffman estudió cómo los individuos luchaban para dar sentido al mundo que tenían a su alrededor y a sus experiencias, y que por eso necesitaban esquemas interpretativos, como estructuras primarias, para clasificar el conocimiento.[3] Cuando había una serie de modos distintos de considerar un tema, «enmarcarlo» significaba que uno de esos modos en concreto había parecido *el más natural*. Esto se

conseguía dando relieve a ciertos rasgos de una situación concreta, incidiendo en las causas probables y en las posibles consecuencias, y sugiriendo los valores y las normas en juego.

Todo el mundo está mirando

Los medios de comunicación estaban destinados a desempeñar un importantísimo papel en la creación y mantenimiento de un consenso ideológico básico, especialmente cuando la televisión suplantó a los periódicos y a la radio como principal fuente de información sobre asuntos políticos. La posibilidad de que los medios pudieran desempeñar un papel algo menos halagüeño de lo previsto ya se lo había planteado Robert Merton en los años cuarenta, muy sensibilizado con la cuestión de las influencias sociales en el conocimiento desde los años treinta. Aunque se había mostrado escéptico con respecto a las reivindicaciones de Lasswell sobre los efectos de la propaganda y se había preocupado por lo poco que se conocía de la «propagandee», también estaba aterrorizado como judío por el ascenso de los nazis. Cuando ingresó en la Universidad de Columbia en 1941, comenzó una intensa colaboración con Paul Lazarsfeld, que tenía alguna formación como psicólogo y en ese momento dirigía la Oficina de Investigación de Ciencias Sociales Aplicadas en la universidad. Merton creía firmemente que la investigación empírica tenía que combinarse con la teoría, y esto fue lo que aportó a su relación con Lazarsfeld.[\[4\]](#)

Sus primeras investigaciones incidieron en los efectos limitados de las comunicaciones de masas comparados con la influencia de los amigos y la familia. La comunicación de los medios tendía más a reforzar que a convencer de otra cosa o convertir a otro credo. En un documento conjunto publicado en 1948, Merton y Lazarsfeld hicieron hincapié en la cuestión del impacto de los medios en la

«acción social»; con esta expresión se referían a las causas progresistas, tales como mejorar las relaciones raciales o la comprensión hacia los sindicatos. Se percataron de una constante preocupación de los críticos más concienciados: que después de todos los esfuerzos que habían hecho los reformistas para liberar a la gente de la esclavitud salarial y del trabajo más sacrificado, las masas ahora empleaban su tiempo de descanso inmersos en los productos mediáticos marcados por la trivialidad y la superficialidad.

Concluyeron que el impacto político de los medios se había convertido en un refuerzo de las normas sociales, mediante la exposición crítica de cualquier desviación a la «norma» en la vida privada. Los medios habrían actuado como narcotizante, animando a la apatía pública y dejando a la gente con una información marginal de la realidad política, y, finalmente, fomentando el conformismo. Dado que proporcionaban «una base muy pobre para favorecer el pensamiento crítico, los medios de comunicación privados o comerciales reducían indirectamente pero efectivamente el desarrollo pleno de una sociedad independiente y crítica». Cualquier muestra de actitudes progresistas se suprimía en los programas de televisión o radio si iban contra los intereses económicos de los propietarios. «El que paga al gaitero elige la canción». ¿Sería posible que los medios pudieran conformar las actitudes públicas en una dirección más progresista? Podría ocurrir, pero eso exigiría que los propios medios no estuvieran segmentados y que hubiera ideas preexistentes que se canalizaran en la dirección oportuna (en vez de intentar cambiar los valores básicos). Pero incluso en ese caso sería necesario que cualquier sugerencia se viera reforzada por el contacto humano cara a cara (o por el boca a boca). [5]

A principios de los setenta ya había quedado claro que había una relación entre la importancia que la gente atribuía a determinados temas y los asuntos que se fijaban en las agendas políticas. Eran los medios los que engordaban la importancia de algunos temas

mientras que de otros apenas se hablaba; todo dependía de la cobertura que se le diera a un tema y dónde se situara: en la prensa o en un boletín de noticias.[6] Era un tópico decir que, si en los medios no se decía nada sobre «un tema o un acontecimiento, entonces en la mayoría de los casos simplemente no existía en nuestra agenda personal ni en nuestro ámbito vital».[7] Algunos temas reflejaban la agenda de los intereses comerciales de los medios; en otros muchos casos, era el gobierno el mejor situado para marcar la agenda.

Así pues, los medios podían animar a la gente a pensar sobre ciertos temas y excluir otros, pero ¿se le podía decir a la gente lo que tenía que pensar? Al evolucionar desde el activismo radical a la sociología profesional, Todd Gitlin reflexionó sobre la divergencia entre lo que él consideraba el carácter y la dirección original emprendida por la SDS, y el camino que al final había tomado. Como hemos visto, todo el mundo había asumido que un modo para granjearse la simpatía de la gente y para favorecer una causa concreta era ser golpeado por la policía mientras se hacían manifestaciones a favor de esa causa. En Chicago, cuando la policía se enfrentaba a los activistas, estos cantaban: «Todo el mundo está mirando», como si esto sirviera como advertencia de que sus agresores quedarían sometidos a la condena internacional. Sin embargo, al contrario que ocurrió con los activistas pro derechos civiles de los primeros años de la década, los efectos políticos de esos enfrentamientos en el norte fueron, como poco, dudosos. En muchas emisiones de los medios eran los manifestantes, y no la policía, quienes salían mal parados y criticados.

Gitlin intentó demostrar que los medios no eran tanto un espejo de la realidad como un soporte en el que la gente creía ver lo que era la realidad. «Aún estaba atrapado por los nobles y racionalistas prejuicios de la época posterior a los años sesenta», reconoció más adelante, «cuando empezábamos mostrando nuestro disgusto ante

las malas ideas y continuábamos con una especie de optimismo en retrospectiva, creyendo que si las ideas y las imágenes hubieran sido diferentes, la población concienciada habría abrazado nuestro movimiento, en vez de darse media vuelta, y que el movimiento, por lo tanto, habría generado un clima político más favorable durante los años venideros, e incluso las décadas venideras».[8] Su libro *Todo el mundo está mirando* (*The Whole World is Watching*) reconocía la importancia de los medios a la hora de informar sobre las manifestaciones del movimiento, porque, si no había nadie que filmara o hiciera un reportaje, bien podría decirse que tales hechos no se habían producido, pero al final eso creó una dependencia de los medios y hubo que plantearse qué significaba exactamente esa dependencia.

Gitlin era conocedor del análisis gramsciano de la hegemonía, como configuración de la aceptación popular del orden establecido, lograda mediante la persuasión unificada desde arriba y con el consentimiento de los de abajo. Al trazar la historia del movimiento progresista social y cómo se había comunicado al mundo, en algún sentido estaba poniendo al día a Gramsci y adaptándolo a un mundo donde existían los modernos medios de comunicación de masas. De las teorías de estructuras (*frameworks*) de Goffman extrajo las ideas para explicar cómo los medios de comunicación escogían lo que iban a contar y cómo. «Los marcos mediáticos o estructuras mediáticas son modelos persistentes de conocimiento, interpretación y presentación, de selección, énfasis y exclusión». Eran un modo de organizar el discurso, y de algún modo había que hacerlo. Era imposible reproducir en su totalidad el mundo existente.

Existen demasiadas cosas. A cada instante el mundo se ve abrumado con millones de acontecimientos. Incluso en un acontecimiento dado hay infinidad de detalles noticiables. Los marcos son los principios de selección, énfasis y presentación

compuestos de pequeñas teorías tácitas sobre lo que existe, lo que ocurre y lo que importa.[\[9\]](#)

Lo que le preocupaba a Gitlin era cómo los medios de comunicación habían socavado el prestigio de la SDS con distintas fórmulas: ignorándola, trivializándola, marginándola y menospreciándola, así como incidiendo en las diferencias y discrepancias entre sus miembros y concentrándose en sus conductas más agresivas en vez de haciendo hincapié en los temas que se estaban planteando. Esto le llevó a preguntarse cómo podían los radicales hacerse un hueco desde el que desafiar a la hegemonía. Si las élites no estaban seguras de qué era lo que ocurría, tampoco podrían definir las para llevarlas a su terreno y aprovecharlas para favorecer sus intereses. Puede que el factor clave no fuera la falta de unidad de los radicales, sino la perfecta unidad del *establishment*. También eran relevantes las respuestas de la gente común, con sus propios valores y normas, que veían amenazadas con todas aquellas protestas. El tema parecía ir más allá de los puntos de vista de la élite hegemónica o *establishment* y de la metodología de los medios de comunicación.

Thomas Kuhn

La idea de que había sistemas de ideas, más o menos imprecisos o marginales, que podían ser políticamente influyentes a pesar de su limitada base empírica se recuperó en el concepto de «sabiduría convencional» de Kenneth Galbraith. Ese término había estado rondando durante algún tiempo en los círculos académicos para referirse a las ideas de lugares comunes, o tópicos, pero Galbraith lo utilizó en 1958 para definir «todas aquellas ideas que se aprecian en cualquier tiempo por su aceptabilidad». Lo que dejaba entrever es

que todo lo que se consideraba verdad a menudo no era más que una cuestión de conveniencia, autoestima y familiaridad, tanto como de importancia o relevancia. Al nivel más elemental, esa «mentalidad convencional» podía apreciarse en la reiteración de las alabanzas y elogios a los empresarios (la fuerza económica) en las cámaras de comercio. Pero esto también se podía ver incluso en «los niveles más altos y entre los eruditos de las ciencias sociales». Las pequeñas herejías, apuntaba, podían ser incluso muy apreciadas, pero el vigor del debate que rodea esas herejías «permite excluir como irrelevante, y sin parecer poco científicos o miopes, cualquier desafío al *marco general*». Galbraith aceptaba que la mentalidad convencional tenía valor como piedra de toque frente a las novedades intelectuales facilonas que podían amenazar la estabilidad o la continuidad. El peligro para la sociedad residía en la tendencia a «acomodarse, hasta que el cambio surge de modo dramático y por la fuerza». El enemigo de la sabiduría convencional, según Galbraith, era la obsolescencia, «no las ideas, sino el discurrir de los acontecimientos».[10]

Galbraith le daba a la mentalidad convencional y acomodaticia una connotación negativa. Un término mucho más neutral, que también abarcaba más aspectos determinantes, era «paradigma». En uno de los libros más influyentes de los años sesenta, Thomas Kuhn describió la dinámica que podía generarse entre la incertidumbre de la élite y la marcha de los acontecimientos, al tiempo que se reforzaba la opinión de que las estructuras de poder dependían de estructuras de pensamiento incrustadas en la sociedad. *The Structure of Scientific Revolutions (La estructura de las revoluciones científicas)* abordaba un tema que a menudo se trataba aparte de las ciencias políticas, y que se basaba en un método experimental y la acumulación de pruebas. En vez de presentar un panorama científico que diera cuenta de las paulatinas evoluciones de la realidad objetiva, Kuhn explicó que esta podía

describirse como una serie de cambios de «paradigma». Un «paradigma» era un grupo de ideas que podían incrustarse de tal modo en el seno de una comunidad científica que cuando se quebraran o anularan se produciría una revolución tanto política como científica. Cuando la comunidad científica trabajaba conforme a un paradigma prevalente, se consideraba que era «ciencia normal». Sus preceptos esenciales podían enseñarse a los estudiantes y se podía favorecer la investigación y celebrar los hallazgos, porque se ceñía al marco establecido y validaba sus conclusiones. Al final, los desafíos a ese marco y a ese paradigma surgían como observaciones extraídas de anomalías aparentemente inexplicables. El impacto acumulativo de esas anomalías al final sería insoportable. Esto es lo que Kuhn denominaba una «revolución científica», cuando todo lo que los científicos creían que sabían de repente se repensaba, cuando todas las suposiciones anteriores y toda la información anterior de repente se reevaluaban, a menudo con una feroz resistencia por parte de la vieja guardia. Al final, un nuevo paradigma reemplazaba al viejo. El ejemplo clásico de esta teoría era la llamada «revolución copernicana», que desbancó las ideas anteriores según las cuales los planetas giraban en torno a la Tierra, para lo cual bastó demostrar que en realidad orbitaban en torno al Sol.

El mensaje de Kuhn era que las creencias, incluso en un área en el que se supone que existe un compromiso con la razón y la experimentación, podían verse influidas por factores que estaban en la raíz de lo irracional. Esto tenía un enfoque profundamente político, porque implicaba una confrontación entre los radicales y los defensores de un viejo orden que ya no podía acomodarse en las instituciones de gobierno establecidas. Las estrategias políticas de siempre simplemente ya no bastaban en tiempos revolucionarios, igual que ocurría con los métodos científicos convencionales y los razonamientos. Lo que marcaba la diferencia en los momentos

críticos eran los factores exógenos al método científico, tales como la fuerza de la personalidad o los equivalentes científicos de la movilización revolucionaria y la presión coactiva. Un nuevo paradigma adquiriría la forma de un acuerdo colectivo, y habría por tanto un desplazamiento y una reordenación de las élites: eso se convertiría en la «ciencia normal», y la ciencia normal continuaría hasta que el proceso comenzara otra vez con la acumulación de más anomalías.[\[11\]](#) Tal y como se planteaban las revoluciones, esto era más Pareto que Marx.

El propio Kuhn subrayó el conservadurismo subyacente de su teoría cuando descubrió, para su espanto, durante las revueltas estudiantiles de los años sesenta que estaba siendo catalogado como revolucionario al haber identificado los paradigmas como instrumentos de la opresión intelectual. «Gracias por contarnos lo de los paradigmas», le decían los estudiantes, «ahora que sabemos lo que son, podremos ocuparnos de ellos...». En ese punto se sintió «absolutamente malinterpretado», y le disgustó «lo que la mayoría de la gente estaba extrayendo del libro».[\[12\]](#) Él no estaba diciendo que los paradigmas fueran invariablemente dañinos o nocivos. Ordenaban y daban sentido a las ideas y los materiales que de otro modo parecerían caóticos y confusos. La investigación científica sería imposible sin «al menos un corpus implícito de creencias teóricas y metodológicas interrelacionadas que permiten la selección, la evaluación y la crítica».[\[13\]](#) No estaba proponiendo que fuera solo la política científica la que permitiera que un paradigma se pusiera en entredicho o fuera sustituido. Las crisis, en el desarrollo de la historia científica, tendrían lugar por culpa de la investigación continua en pos de nuevos descubrimientos y por la impaciencia ante una metodología investigadora diseñada solo para reafirmar lo que ya se daba por supuesto. En cualquier caso, Kuhn insistió en que «la decisión de rechazar un paradigma es siempre simultánea a la decisión de aceptar otro, y el pensamiento o juicio que conduce a

esa decisión implica la comparación de ambos paradigmas con el mundo circundante y *entre ellos*».[14]

Hubo muchas críticas a la teoría de Kuhn, y no era la menor la que decía que su historia no era más que una tremenda simplificación. Aunque había habido obviamente muchas ocasiones en las que los procesos que describía efectivamente se habían producido, las teorías también cambiaban significativamente durante períodos de «ciencia normal» («o ciencia normalizada», o admitida, o convencional) e incluso era perfectamente posible los partidarios de los viejos paradigmas pudieran emocionarse con nuevos descubrimientos y revelaciones. También se sugirió que el foco de la teoría era demasiado particular, referido a la profesión científica, y que había prestado una atención insuficiente a los amplios contextos sociales en los que operaban los científicos y el progresivo impacto del profesionalismo y la burocratización. Kuhn pulió y desarrolló sus ideas después de la publicación de su libro, sobre todo en la revisión de 1970. A partir de entonces, el radicalismo de su mensaje fue decreciendo a medida que sus energías intelectuales se fueron concentrando en los aspectos más esotéricos de la filosofía de la ciencia.

Para entonces, sin embargo, cualquiera que fuera el significado que quisiera imprimir a sus ideas, su terminología ya se había abierto camino y estaba siendo empleada por personas que trabajaban en un amplio abanico de otras disciplinas. En 1987, se dijo que la obra de Kuhn era el libro más citado del siglo xx desde 1976 a 1983, en las artes y las humanidades.[15] El «cambio de paradigma» se convirtió en un tópico, utilizado en circunstancias que nada tenían que ver con las revoluciones científicas históricas. Su modelo, al menos en una versión simplificada, parecía un regalo para los relativistas y sugería que lo que importaba en cualquier serie de ideas, incluida la filosofía social, no era sus relaciones con cualquier realidad discernible, sino con el poder político que había

tras ellas. Un ejemplo muy influyente de eso fue el uso que Sheldon Wolin hizo de Kuhn para cuestionar la supuesta objetividad de la tendencia «conductista» en las ciencias políticas, una disciplina que se decía seguidora del mismo camino metodológico de las ciencias físicas. «Hasta cierto punto», dijo Wolin, lo que importa no es cuál es el verdadero paradigma, sino cuál es el que tiene que implantarse».[16]

Desde un punto de vista exclusivamente descriptivo, las teorías científicas formales podían ser desbancadas por evidencias en contrario; los paradigmas podían estar cargados de prejuicios y preconcepciones que estaban implícitas, arbitrarias, y a menudo confusas, contradictorias e inestables, de modo que era arriesgado tratar los paradigmas como si fueran conglomerados mentales asumidos, coherentes, controlados y refractarios a la realidad. La tendencia a categorizar sistemas de creencias como paradigmas sólidos y luego colocar a individuos o a grupos en ellos a menudo no hacía justicia en absoluto ni a esos individuos ni a los grupos; con frecuencia se modificaba el paradigma para que cupieran en él los individuos o los grupos, se reinterpretaba el paradigma para adaptarlo a modelos culturalmente diferentes, se ajustaba a las circunstancias políticas o se extraían conclusiones completamente divergentes sobre cómo actuaban. Si la *verdad* podía ser el resultado de una manipulación política tanto como de una actuación científica, entonces había un amplísimo abanico de asuntos que podían ser politizados.

Considérese, por ejemplo, el curioso caso del «diseño inteligente». En 1966, un Centro para la Renovación de la Ciencia y la Cultura, radicado en California, se fijó el objetivo de reemplazar «el materialismo y su destructivo legado cultural con una alternativa científica positiva». En 1999 la estrategia ya estaba clara. Se denominó The Wedge Project (El proyecto cuña).[17] La metáfora sugería que la ciencia materialista era un «árbol gigante», y que su

tronco, sin embargo, se quebraría aplicando una pequeña cuña en sus puntos más débiles. El «delgado filo de la cuña» se representaba con una serie de libros que cuestionaban la teoría de la evolución, empezando por el *Darwinism On Trial (El darwinismo a juicio)*, de Phillip Johnson, publicado en 1991. La alternativa a la teoría de la evolución era el llamado «diseño inteligente». Esto desafiaba al darwinismo insistiendo en que el mundo no podía explicarse por los azares de la evolución, sino se debía exigir un plan coherente, aunque se detenía poco antes de decir que el Dios de las escrituras era precisamente el diseñador inteligente. Los defensores de esta propuesta utilizaron la teoría de Kuhn para decir que la biología evolutiva no era más que el paradigma dominante mantenido por una élite científica que obstinadamente despreciaba las opiniones distintas, negándoles la posibilidad de publicar sus ideas en la prensa especializada. La presión social desanimaba a los jóvenes científicos curiosos a explorar ideas subversivas.[\[18\]](#)

La cuña iba a popularizarse gracias a la promoción del «diseño inteligente» como «una ciencia que se ajustaba al cristianismo y a las convicciones teístas». La siguiente fase pasaría por «la publicidad y la formación de opinión». Este trabajo se difundiría ampliamente en las escuelas y en los medios de comunicación, con un énfasis particular en la idea de movilizar a la opinión pública cristiana para que apoyara su causa. El gran reto se plantearía con la tercera fase: «la confrontación cultural y la sustitución del paradigma». Esta fase consistiría en cuestionamientos directos en conferencias académicas y un decidido impulso en las escuelas —respaldado por la ley, si era posible—. El problema luego se plantearía cuando hubiera que enfrentarse a las ciencias sociales y las humanidades. El objetivo a largo plazo no era solo conseguir que el «diseño inteligente» fuera «la perspectiva científica dominante», sino extenderla a «la ética, la política, la teología y la filosofía en las humanidades, y ver cuál era su influencia también en las bellas artes».

Los defensores de la teoría eran conscientes de la importancia de la formulación y sus límites (*framing*). Johnson decía: «Hay que sacar la Biblia y el libro del Génesis del debate, porque no queremos plantear de nuevo la dicotomía Biblia vs Ciencia». Lo importante era que se les escuchara en las instituciones académicas seculares y unificar la disidencia religiosa. Una razón práctica para evitar el creacionismo era que las sentencias judiciales ya prohibían enseñarlo como ciencia. El campo de batalla eran los libros de texto de las escuelas y la exigencia clave era que el «diseño inteligente» se enseñara en los colegios. Eso significaba tener a seguidores en las direcciones educativas. Cuando el movimiento se dio cuenta de la dificultad de conseguir que sus opiniones fueran aceptadas en los libros de texto, la exigencia fue que la evolución se enseñara como una teoría discutida y controvertida cuya validez no estaba confirmada, sobre todo porque había otras teorías muy válidas que podían ser alternativas. Al final, en diciembre de 2005 los tribunales que vieron el caso de «Kitzmiller vs Dover Area School» fallaron contra el diseño inteligente, basándose en que era prácticamente lo mismo que el creacionismo y que no merecía un lugar en el currículum científico escolar.[\[19\]](#)

Este ejemplo demuestra la dificultad de lidiar con el «paradigma» del paradigma. Ni la evolución ni el «diseño inteligente» contaban con una opinión generalizada y completamente coherente. Entre los biólogos evolucionistas había sustanciales diferencias, pero no tenían la conciencia de estar sometidos a una crisis: la evolución se aceptaba como una teoría fundamental que obligaba a los investigadores más importantes a estudiar en diferentes direcciones. En términos de Kuhn, en el seno de una matriz dominante hay, sin embargo, una serie de paradigmas menores que se someten a cuestionamiento. Desde luego, el «diseño inteligente» no basaba su teoría en pruebas experimentales anómalas. Su propio paradigma, por supuesto, no se había sometido

a escrutinio científico. Porque el mismo diseño del mundo no siempre parece inteligente, y tiene muchas imperfecciones obvias y anomalías. Ni siquiera podía considerarse que hubiera una sola teoría creacionista. En buena medida dependía de cuán literalmente se leyeran las Escrituras. La Biblia, por ejemplo, se refería a las «cuatro esquinas del mundo», de modo que los literalistas extremos se dedicaron a decir que la tierra era realmente plana. Otros, sin embargo, decían, como Galileo, que el Sol estaba en el centro del Sistema Solar. Una de las teorías más llamativas del creacionismo fue el Creacionismo de la Tierra Joven, que seguía el texto bíblico tan al pie de la letra que le permitía asegurar que la Tierra tenía una edad que oscilaba entre los seis y los diez mil años, que fue creada en seis días, que la muerte y la desgracia fueron culpa del pecado original de Adán y Eva, y que el Diluvio Universal podía explicar buena parte de la geología del mundo. Por el contrario, los creacionistas de la Tierra Antigua creen que Dios creó la Tierra pero aceptan que de todos modos es muy antigua. Otras versiones sugieren que la secuencia bíblica de la creación funciona si se acepta que cada «día» bíblico remite a períodos de tiempo extraordinariamente largos. Otros explican que el registro fósil puede aceptarse, pero que la aparición de nuevos organismos reflejan actos deliberados de Dios más que accidentes evolutivos.[\[20\]](#) Aunque los creacionistas eran cristianos (o musulmanes), había muchísimos cristianos (y musulmanes) que no veían ningún problema en aceptar la teoría de la evolución. El mundo podía explicarse como un ADN creado por Dios, que luego seguiría un curso evolutivo, lo cual aún permitía la existencia de un mundo espiritual y un alma humana que se enfocaran hacia la religión.

Así pues, incluso cuando existe un paradigma consciente de serlo y con una marca distintiva, se pueden dar una serie de puntos de vista distintos e incluso contradictorios. Y lo mismo ocurría entre los biólogos evolucionistas, aunque al menos ellos tenían un método

científico al que agarrarse, y con frecuencia resolvían sus disputas en el plano técnico. Tal y como observó Kuhn, aunque la comunidad científica contaba con sus vigilantes y sus dogmáticos, aún podía conservar su pluralismo y las teorías de la evolución —a falta de un término mejor— podían seguir *evolucionando*. Como la teoría del «diseño inteligente» se negó a utilizar la metodología de la ciencia «naturalista», no contaba con ningún fundamento para generar el cambio de paradigma. Su única esperanza era desarrollarse con la fuerza necesaria y tener los suficientes portavoces para conseguir que su paradigma se incluyera en el currículum escolar y, si fuera posible, que se desestimara la evolución. Esta no era en absoluto la idea de «combate científico» que Kuhn tenía en mente, porque esta batalla se estableció entre dos comunidades muy distintas, y no en el seno de una sola.

Michel Foucault

Otro pensador cuyas ideas se difundieron en los años sesenta y que luego se retormaron para explicar cuestiones relativas a la ideología y el poder fue el filósofo y sociólogo francés Michel Foucault. Fue un pensador cuya interrelación entre lo personal y lo filosófico fue inusualmente intensa, y su compromiso con la historia tanto de la psiquiatría como de la sexualidad reflejaron sus dificultades con la homosexualidad y la depresión. Después de sus primeros coqueteos con el Partido Comunista Francés, pareció distanciarse del marxismo solo para regresar a la izquierda como uno de los seguidores más entusiastas del «espíritu del 68», animando las ocupaciones estudiantiles y la educación izquierdista. Por otra parte, entre un entusiasmo y otro, acabó desilusionado con la Revolución Cultural de Mao y con la revolución del *ayatolah* Jomeini en Irán. Murió de una enfermedad relacionada con el sida

en 1984, a la edad de 57 años, cuando se encontraba escribiendo un trabajo de seis volúmenes sobre la sexualidad. Como ha ocurrido muchas veces con los grandes pensadores, hubo significativos cambios de orientación a lo largo del transcurso de su vida, y rechazó aceptar ninguna etiqueta, aunque habitualmente se le identificó como uno de los principales posmodernistas. Las interpretaciones de lo que realmente quiso decir Foucault pueden alcanzar niveles extraordinarios de paradoja, aunque, como él mismo afirmó, en realidad nunca quiso decir «nada en absoluto». Sus escritos abstractos, aunque no sus compendios históricos, eran densos y difíciles de entender, de modo que cualquier pretensión de presentar sus ideas de un modo sencillo (e incluso de cualquier modo) resulta un desafío. Sin embargo, su enfoque dio forma a buena parte del pensamiento social contemporáneo, incluido el estudio de la estrategia, y, en algunos sentidos, su práctica.

Había obvias semejanzas con Kuhn. Ambos llamaron la atención con respecto a qué partes de la denominada verdad eran contingentes y dependientes de las estructuras del poder. Allí donde Kuhn hablaba de paradigmas, Foucault tenía sus «epistemes». Describía los epistemes como el «apparatus» que hacía posible «la diferenciación, no de lo verdadero respecto de lo falso, sino de lo que podía y no podía ser catalogado como científico».[21] Al menos en su primer pensamiento, los *epistemes* (o epistemas) eran en un tiempo concreto únicos, dominantes, exclusivos e incapaces de coexistir con otros. Había «siempre un único *episteme* que define las condiciones de todo conocimiento».[22] Kuhn siempre dio por sentado que había más pluralidad, en general, y que la cultura se conformaba como un conglomerado más amplio y variado, en la que unas escuelas luchaban contra los fundamentos intelectuales de las otras. Al contrario que las ciencias naturales, las ciencias sociales no compartían el mismo enfoque para la resolución de problemas. Además, los paradigmas de Kuhn eran marcos conscientes y

deliberados para la investigación científica. Los *epistemes* de Foucault podían ser, y a menudo lo eran, inconscientes, fijaban las condiciones para el pensar y el actuar de un modo que resultaba imperceptible para las personas afectadas. Mientras que Kuhn reconocía la importancia de la observación empírica y que podía haber controles más o menos objetivos para cuestionar los paradigmas y contra los que otros paradigmas alternativos podían competir, Foucault no admitía tal posibilidad. Para Foucault se daba una constante batalla por la verdad, no con el fin de descubrir nada absoluto, sino para establecer los límites de la acción.

Por esta razón todas las formas de pensamiento estaban inextricablemente unidas a las cuestiones relacionadas con el poder. Foucault describió una secuencia histórica de sistemas de poder. En la sociedad feudal, el poder era la soberanía, con mecanismos generales de dominación, pero con poca atención al detalle. La gran invención del siguiente período, con el ascenso de la sociedad burguesa, fueron los mecanismos que hacían posible la «dominación disciplinaria», con formas de vigilancia y encarcelamiento que controlaban la actividad de los individuos, bien fuera en las prisiones, las escuelas, los hospitales psiquiátricos o las fábricas. Así pues, lo que le interesaba a Foucault del desarrollo de los grandes ejércitos que surgieron de la Revolución francesa fueron las prácticas que emplearon para convertir una multitud de individuos en ejércitos manejables. Así fue como Foucault pudo mostrar que la conceptualización de estructuras era una reflexión sobre las nuevas formas de poder:

A finales del siglo XVIII el soldado se convirtió en algo que se podía construir: partiendo de una arcilla informe, un cuerpo inútil, se podía construir la máquina deseada; se corregía poco a poco la postura, se restringía el pensamiento poco a poco como parte del cuerpo, dominándola, haciéndola sumisa, dispuesta siempre, ejercitando calladamente los automatismos de la costumbre... En resumen, «nos habíamos librado del campesino» y le habíamos dado «el porte de un soldado».

Este era el fundamento del poder «disciplinario», que luego se implantó en la sociedad civil, donde se instituyeron formas semejantes de control.

Este control no requería ejercer ninguna violencia, porque enseñaba comportamientos que constituían en sí mismos una forma de autodisciplina.[\[23\]](#) En este sentido, poder y conocimiento venían a ser lo mismo, y Foucault se refiere a ellos unidos, como «poder / conocimiento». Semejante poder no era algo que se poseyera o se ejerciera, sino un rasgo característico en todas las esferas de la vida, incluido lo ideológicamente más personal e íntimo. Era un algo difuso, más que concentrado, discursivo, mucho más que coercitivo, inestable más que fijo. No había ninguna «verdad» real, así que tampoco podía reprimirse ni evitarse. Las consideraciones sobre la verdad se referían realmente al poder (quién servía a quién y por qué) y a las formas de dominación y resistencia a las que daba lugar.

El enfoque de Foucault sobre el poder, por tanto, minimizaba la coacción física y planteaba interrogantes sobre la durabilidad de los «acuerdos» sociales. A través del discurso, el pensamiento de los otros adquiría forma, de modo que las acciones subsiguientes forjaban una imagen particular del mundo. «Los regímenes de verdad» fijaban modelos y patrones para lo que era verdad y lo que era falso, y los procedimientos mediante los cuales podían discernirse. Todo ello se incrustaba en los discursos diarios, asegurando así que ciertas cuestiones se dieran por ciertas y seguras, o se desestimaran completamente, mientras que otras adquirirían cierta relevancia. Así era como se establecían las «imágenes del mundo» (o mentalidades concretas en un momento de la historia), reforzando estructuras de poder sin que nadie se diera cuenta; el resultado eran formas acomodaticias de comportamiento que todo el mundo adoptaba sin necesidad de obligar a nadie a hacer nada. Para Foucault, la estrategia estaba inextricablemente unida al poder. Aunque hablaba de estrategia en

un sentido convencional, refiriéndose a las «elecciones para vencer» en batallas abiertas, su concepto era mucho más amplio. Estrategia era «la totalidad de los medios que se ponen en acción para ejercer el poder efectivamente o para conservarlo».

La influencia de Foucault en las humanidades iba a ser muy profunda; su verdadero valor, sin embargo, iba a ser una cuestión de intenso debate. Su influencia en el pensamiento sobre la estrategia también fue significativo. Primero, su visión de la ubicuidad del poder convertía todas las relaciones sociales potencialmente en campos de batalla, y eso afectaba al micronivel de la existencia social así como al macronivel del estado. En segundo término, aportó un sentido de continuidad en la lucha: una continuidad sin fin. Había confrontación, una aparente victoria, un período estable, pero luego todo volvía a empezar de nuevo. Por tanto, siempre estaba presente la posibilidad del enfrentamiento, la resistencia y la reversión. Una victoria podía permitir «mecanismos estables» para «eliminar la libertad de reacciones antagonistas», pero eso solo quedaría verdaderamente asumido cuando el otro fuera reducido a la impotencia. Existía por tanto la «dominación», «una situación estratégica más o menos asegurada y consolidada gracias a una larga confrontación entre adversarios». Pero incluso en períodos de aparente estabilidad, mantenidos por la dominación de un discurso particular, se podía volver a la lucha, con lo cual se volvía a abrir el combate por el discurso.

En efecto, entre una relación de poder y una estrategia de lucha hay una relación recíproca, una unión perpetua y una permanente revocación. A cada momento la relación de poder puede convertirse en una confrontación entre dos adversarios. Y del mismo modo, la relación entre adversarios en la sociedad puede, en cualquier momento, dar lugar a que se pongan en marcha los mecanismos del poder.[\[24\]](#)

En una inversión de la teoría de Clausewitz, Foucault presentaba la política como una continuación de la guerra.^[25] La guerra era «una relación social permanente, el inevitable fundamento de todas las relaciones e instituciones de poder». Las relaciones sociales, por tanto, eran órdenes de batalla en las que no había «nada semejante a un elemento neutral» y en el que «todos somos inevitablemente los adversarios de alguien». Tomar partido significa que «es posible interpretar la verdad, denunciar las ilusiones y los errores que se están cometiendo —que están cometiendo los adversarios, claro— para hacerte creer que estamos viviendo en un mundo en el que el orden y la paz se han restaurado». Así, en tanto en cuanto los discursos del poder se difunden por toda la sociedad, así lo hace también la resistencia, con formas de evasión, subversión y contestación. En este sentido, las reivindicaciones de conocimiento son armas en una lucha por la verdad. Foucault hablaba de «conocimientos» (en plural) en conflicto, «porque están en posesión de los enemigos, y porque tienen los efectos característicos del poder».^[26]

El análisis de los «discursos» y el estudio de lo que parecía asentado, fijo y no sometido a disputa, podía revelar su contingencia y sus relaciones con las estructuras del poder. Esto podía tener un efecto liberador, porque ofrecía a los subyugados una salida. No se trataba de un pensamiento particularmente novedoso y fue uno de los temas de las corrientes intelectuales que circularon en torno a la Nueva Izquierda. Era la misma idea que hacía referencia a una forma de guerra no declarada en toda la sociedad y que no se manifestaba, pero que podía estallar una vez que las víctimas *entendían* su situación. Lo diferente en Foucault era que más que centrarse en las cuestiones de la lucha de clases y de políticas revolucionarias, que a él le parecían *passé* (superadas), se concentró en «las luchas específicas contra un poder concreto», las luchas de «las mujeres, los soldados de reemplazo, los pacientes de los

hospitales o los homosexuales».[27] Cuando daba clase en 1976 — aún estaba fresco el espíritu del 68—, se declaró impresionado por «las ofensivas dispersas y discontinuas» en las sociedades occidentales durante la década anterior. «El carácter cada vez más autónomo, descentralizado y anárquico de las formas contemporáneas de lucha» cuadraban con su metodología. Se refirió al «movimiento antipsiquiátrico» que había «contribuido a abrir el espacio del manicomio a la crítica social y política». En aquel momento Foucault se involucró mucho en el movimiento para dar voz a los presos. Su proyecto trataba de «evitar la subyugación y liberar a la gente descalificada y sus “conocimientos”». Uno de los impactos más duraderos de las ideas de Foucault consistió en el reconocimiento de que la lucha de los individuos que se encuentran en los márgenes de la sociedad, a menudo en instituciones donde han sido encerrados por su propia seguridad y la de la sociedad, eran parte de las relaciones sociales que el poder ni podía ni quería cuestionarse.

Las teorías de Foucault favorecieron el resquebrajamiento de las estructuras del poder establecido sin plantear desafíos físicos, sino analizando «las especificidades de los mecanismos de poder (...), localizando las conexiones y extensiones, (...) construyendo poco a poco un conocimiento estratégico».[28] Podría decirse, al menos ante las pruebas de la docencia foucaultiana, que el lenguaje con el que analizó los «discursos» tal vez oscureció más que iluminó su teoría, y que no fue de mucha ayuda práctica para los grupos sometidos a la subyugación social o del poder.[29] Además, aunque su teoría era un modo para comprender las relaciones de poder, planteaba sus propias dificultades al evitar entrar en cuestiones de responsabilidades y estructuras, la intención de los individuos o el papel de la fuerza física. Puso tanto énfasis en su concepto de poder, y también en el de la estrategia, que tales conceptos con frecuencia corren el riesgo de perder cualquier significado preciso. Cuando

todo, bien un escrito cualquiera o un modelo de comportamiento, puede ser considerado como estrategia, entonces nada lo es, porque el término ha perdido todo su significado. Quitarle importancia al poder coercitivo podía ser compasivo para los grupos subyugados. Buscar un discurso liberados podría ser más seguro. Pero al fin y al cabo, la fuerza siempre sería el elemento determinante de toda lucha.

Relato

La palabra que acabó describiendo el instrumento esencial en las batallas por las ideas no fue el *discurso* de Foucault, sino el término *relato* («*narrative*», en inglés, en alguna ocasión traducida en esp. también como «narrativa» o «narración»; aquí se empleará «relato»). Durante los años noventa el *relato* era un requisito imprescindible para cualquier proyecto político: y el relato consistía en explicar por qué un movimiento político o un partido merecía tomarse en serio y por qué valía la pena creer y difundir sus mensajes esenciales. Esta teoría estaba basada en otra serie de ideas que podían rastrearse en el tiempo hasta el fermento intelectual radical de la Francia de los últimos años sesenta, que vio cómo dicho concepto evolucionaba de ser una idea literaria y elaborada a convertirse en un concepto básico situado en el corazón de toda interacción social. Ganó empuje al reflejar ciertos aspectos del comportamiento humano así como una mejor comprensión de las operaciones intelectivas.

Hasta finales de la década de los sesenta, el concepto de «relato» o «*narrative*» se encontraba sobre todo en la teoría literaria y se refería a los trabajos que se caracterizaban por presentar a un personaje que contaba un acontecimiento (más que por un flujo de conciencia o alguna interacción entre personajes).[\[30\]](#) El concepto

evolució hacia una teorí más amplia bajo la influencia de los posestructuralistas franceses. Estos rechazaban la idea de «significado» como un reflejo de la intención única de un autor; por el contrario, insistían en que los textos podían mostrar un gran abanico de significados, dependiendo de las circunstancias en las que fueran leídos. Con cada lectura podía darse un nuevo significado. Una figura clave de este grupo, y con el que Foucault tuvo alguna relación, fue el teórico de la literatura Roland Barthes. Fue quien puso de moda la idea de «relato», trasladándola desde los textos puramente literarios a todas las formas de comunicació. «Hay incontables formas de narració», escribió en 1968, «entre ellas, el lenguaje articulado, sea oral o escrito, las imágenes, fijas o en movimiento, los gestos, y una ordenada mezcla de todas esas cosas; el relato está presente en el mito, en las leyendas, en las fábulas, los cuentos, las historias breves, en la épica, en la historia, en la tragedia, en el drama... (...), en la comedia, en las pantomimas, en las pinturas (...), en las vidrieras, en las películas, en las noticias locales, en la conversació». Se puede encontrar «en todas partes, en cualquier momento, en todas las sociedades». No ha existido «en ninguna parte, ningún pueblo sin relato; todas las clases, todos los grupos humanos, tienen sus historias, y muy a menudo esas historias se disfrutaban en grupos de personas diferentes, e incluso con formación y culturas completamente opuestas: el relato en general no tiene nada que ver con la buena o mala literatura. Como la vida misma, está ahí: es internacional, transhistórica y transcultural».

No solo hay, según Barthes, un «número infinito de relatos», también pueden ser evaluados o considerados desde muchos puntos de vista, por ejemplo, desde la historia, la psicología, la sociología, la etnología o la estética. Barthes creía que era posible identificar estructuras comunes a partir de una teorí deductiva.[\[31\]](#) Al año siguiente, otro miembro de ese grupo, Tzvetan Todorov, introdujo la

palabra «narratología» en el debate; esta disciplina consistiría en distinguir las distintas partes componentes de un relato y evaluar las relaciones entre las mismas. Lo que se narraba era la historia, una secuencia de acontecimientos con personajes, se reunían gracias a una trama que le otorgaba estructura y una relación causal: es decir, explicaba por qué ocurría lo que ocurría y cuándo ocurría. El discurso describía la presentación de la historia, lo que determinaba su final aparición ante una audiencia.

A finales de los años setenta hubo cierta algarabía sobre un «giro narrativo» en la teoría de las ciencias sociales. La recapitulación de un congreso celebrado en la Universidad de Chicago en 1979 hablaba de un «ambiente de nerviosismo intelectual y exploración, el presentimiento común de que el estudio de la narrativa y el relato, como el estudio de otras creaciones humanas significativas, había dado un salto espectacular en la era moderna». El estudio de la "narrativa" «ya no era territorio exclusivo de especialistas en literatura o folcloristas que extraían sus términos de la psicología o la lingüística, sino que se había convertido en una fuente de análisis para todas las ramas de las ciencias humanas y naturales».[32] Más adelante se explicó cómo durante los años ochenta las ciencias sociales se vieron inmersas en una «oleada de teorización sobre la *narratividad*», inspirada en la creencia de que analizar las historias que contaba la gente proporcionaba perspectivas vitales con respecto a cómo la gente vivía sus vidas. [33]

Los relatos o narraciones se describían a menudo como conceptos intercambiables con «historias», y las «historias» podían ser tremendamente simples. La idea de que cualquier cosa podía contarse como una historia reflejaba su importancia en la comunicación humana básica. Mark Turner explicaba que la vida podía ser caótica sin esas historias sencillas que convierten fragmentos de información en modelos coherentes. Incluso los niños

establecen conexiones entre fragmentos como «vaso», «fluir de líquidos», «boca» y «sabor» en una historia que al final llamamos «beber». Solo con una información parcial, esas historias sencillas permiten imaginar el siguiente paso o lo que ocurrió antes. La imaginación narrativa, decía Turner, era fundamental tanto para nuestra capacidad de explicar como para nuestra capacidad de predecir.^[34] William Calvin sugería que había una estrecha relación entre nuestra capacidad para planificar y nuestra construcción de relatos. «En cierta medida, hacemos esto conversando en silencio con nosotros mismos, conformando narraciones con respecto a lo que podría ocurrir a continuación y luego aplicando una especie de normas de combinación sintáctica para evaluar un escenario como improbable, posible o probable».^[35]

Al parecer, por fin había un concepto que podía explicar el significado de las vidas y las relaciones, y cómo se comprendía el mundo. Además, concordaba perfectamente con las teorías del conocimiento y las teorías culturales. El relato, por tanto, había captado la incierta confianza sobre lo que realmente se sabía, la fascinación frente a la variedad de interpretaciones que se podían extraer de un mismo acontecimiento y la conciencia de las elecciones al construir nuestra identidad. Sobre todo señalaba la importancia de la imaginación humana y la empatía al cuestionar la idea de un conocimiento perfecto de la realidad exterior.

El interés académico en el relato o la narratividad no tardó en encontrar su vía de escape hacia el dominio público. Los psicólogos utilizaban relatos como formas de terapia, los abogados empleaban relatos en su esfuerzo por conmover a los jurados, y los demandantes los usaban cuando querían pedir una compensación. Con el paso del tiempo, el uso consciente de narraciones se extendió a los actores políticos. Al principio parece que fueron los grupos radicales quienes prestaron mayor interés al tema de los relatos, al igual que otros que estaban intentando compensar con imaginación

su falta de recursos materiales. Era otra manera en que los débiles podían enfrentarse a los fuertes: menos músculo, pero mejores historias. La batallas de los relatos o *narratives* se iba a preferir a las batallas reales. Al final, cualquier proyecto político, desde cualquier parte del espectro, exigía su propio «relato».

Los relatos podían tener distintas funciones: eran herramientas mediante las cuales se podía movilizar y dirigir a la gente, podía favorecerse la solidaridad y mantener a raya a los disidentes, se podían formular estrategias y difundirlas. Su papel, no siempre deliberado o especialmente consciente, podía detectarse en los movimientos procedentes de la contracultura, tales como aquellos que exigían derechos para las mujeres y los homosexuales u otros grupos marginados. Su utilización se granjeó cierta notoriedad por el tipo de discurso foucaultiano: las historias sobre victimismo, la humillación y la resistencia social a permitir que la gente en situaciones semejantes consiga fortalecerse consiguieron ser parte de un movimiento más amplio, y enlazaron sus frustraciones privadas con causas públicas.

Estos grupos radicales y contraculturales cuestionaban los relatos firmemente encastrados en la cultura, y planteaban dudas con respecto a su veracidad y su justicia. Ya en los años cincuenta, por ejemplo, los nativoamericanos comenzaron a protestar contra las películas típicas del oeste, que pintaban a unos valientes vaqueros luchando contra unos indios salvajes. Los italoamericanos se quejaban de la imagen que se daba en las películas de gánsters. El movimiento pro derechos civiles basaba su relato en el contraste entre las amables presentaciones del sueño americano y la experiencia de los negros. El cantante negro Paul Robeson cambió deliberadamente la letra de *Ol' Man River*, y en vez de decir «Estoy agotado y asqueado de intentarlo, estoy cansado de vivir y aterrado de morir», cantó «Sigo intentándolo en vez de llorar, y debo seguir luchando o muerto voy a acabar».^[36] En este caso había una firme

sensación de opresión, y la cuestión era qué se podía hacer al respecto y hasta dónde se podía llegar. Muchos de los movimientos de los últimos sesenta comenzaron sin tener ni mucho menos una idea clara de si los sentimientos personales de frustración podían trasladarse a la acción política. En este punto, las historias autobiográficas podían contribuir a que individuos dispersos y sin conexión encontraran una causa común a través de sus experiencias compartidas. En 1972, en la primera entrega de la revista *Ms.*, dedicada al movimiento femenino, Jane O'Reilly describió la inmediata comprensión mutua de un grupo de mujeres sobre las historias de otras. Este era el momento del *click*, el momento de reconocimiento, «ese paréntesis de certezas en torno a un pequeño detalle que completa el puzle de la realidad en las mentes de las mujeres: el momento que ilumina nuestra mirada y significa que la revolución ha comenzado». El término *click* no tardó en convertirse en un «vocablo feminista para el arte», un modo de referirse a una comprensión compartida de significados más profundos respecto de un comentario aparentemente banal.[\[37\]](#)

Los relatos que describían situaciones sociales desde la perspectiva de aquellos que podían haber sido ninguneados o marginados encontraron el modo de abrirse paso en las formas literarias más establecidas y convencionales, como en las novelas, las películas e incluso en las comedias de situación. Los negros y los homosexuales se mostraban ahora de un modo más favorable, y se esperaba que en los nuevos relatos las mujeres fueran más firmes y seguras, y que la asertividad y la insensibilidad masculina se rebajara sustancialmente. Especialmente en televisión, la narración podía controlarse, ofreciendo una imagen aséptica de los temas progresistas o conservando a los nuevos protagonistas a salvo y sin amenazas. No había un relato único y aceptado de lo que podía significar una mujer «liberada» o cómo era un homosexual entre *straights* (personas con una sexualidad convencional o tradicional)

que era como se denominaban a los heterosexuales en EE. UU. Era más fácil afrontar los prejuicios blancos cuando las víctimas se configuraban como epítomes de la bondad, por ejemplo, cuando se presentaba una figura como Sidney Poitier como un médico ideal en la película *Adivina quién viene a cenar esta noche* (*Guess Who's Coming to Dinner*), de 1967. Llevó algún tiempo antes de que toda la complejidad de la experiencia negra y sus enfrentamientos con la sociedad blanca pudieran retratarse y narrarse. Un cambio de este tipo apenas podía estar controlado o dirigido políticamente, aunque los líderes políticos estaban obligados a ofrecer sus puntos de vista con respecto a su opinión en todos estos asuntos. Así que los procesos no eran tan simples como la idea de cambiar un paradigma o un relato por otro. La diversidad de aportaciones y de sus efectos acumulativos alteraban las condiciones del debate, pero no eran el resultado de una estrategia deliberada.

Según David Ronfeldt y John Arquilla, que iban a la vanguardia en el estudio de las nuevas modalidades políticas que podían formularse en la era de la información, las historias podían expresar «un sentido de la identidad y de la pertenencia» y comunicar «un sentimiento de causa, propósito y misión». Esto permitiría que un grupo disperso se uniera y pudiera organizar su estrategia. Sabían qué tipo de acciones se esperaba de ellos y el mensaje que querían enviar.^[38] En el seno de un movimiento social o político, se podían contar historias «inspiracionales» (motivadoras) para animar y entusiasmar a los activistas; se podían contar historias ejemplarizantes para reforzar las normas vigentes y cuentos didácticos para advertir del peligro de movimientos imprudentes o desviaciones respecto de las líneas acordadas. Para fomentar el apoyo popular, se podían contar historias para ilustrar el mensaje central o esencial de la agrupación, y para rebatir las teorías de los contrarios. Esto significaba que los argumentos internos sobre la estrategia podían adquirir la forma de «debates sobre relatos».

Aquellos que temían el rumbo que estaban tomando sus agrupaciones podían ofrecer advertencias basadas en recuerdos sobre cómo se habían llevado a cabo ciertas campañas en el pasado y cuál fue el resultado.

El reto más importante consistía en averiguar cómo se podía influir en aquellos que no eran seguidores naturales. Como el concepto «relato» evolucionó para imbricarse en la política convencional, se acabó hablando de grandes «relatos» que sentarían los términos básicos con los que un grupo político deseaba que lo identificaran: sus objetivos y sus valores, y sus opiniones y relaciones con los temas cotidianos o en boga. Una vez que este «relato» quedaba formalizado, entonces podían «lanzarse» los episodios individuales, que quedaban en manos de especialistas en comunicación conocidos como *spin doctors* (asesores políticos), que comprendían los medios y cuyo oficio consistía en influir en la agenda de noticias diarias y en los acontecimientos marco.[\[39\]](#) Convencer al público de que la economía estaba yendo realmente bien cuando los últimos datos indicaban lo contrario, o que el oscuro pasado de un candidato para un alto cargo era una cosa irrelevante, requería una intuición especial para saber cómo operaban los medios de comunicación y sus programas, además de cómo filtrar las noticias o dar las claves a los periodistas. Este tipo de «relatos» no eran necesariamente analíticos y, cuando no estaban basados en pruebas o en experiencias, podían apelar a la emoción o metáforas más bien sospechosas o incluso dudosas analogías históricas. Un relato exitoso enlazaría determinados acontecimientos al tiempo que desestimaría otros, distinguiría las noticias favorables de las noticias comprometidas, y explicaría lo que se iba a ganar y lo que se perdería.

El impacto de estas ideas, fueran paradigmas concretos o discursos —o propaganda, concienciación, hegemonía, sistemas de creencias, imágenes, constructos y actitudes en general—, iba a

favorecer la idea de que la lucha por el poder era en el fondo una lucha por implantar ideas del mundo y que se aceptaran generalmente. En el pasado, una comprensión semejante de la cuestión había llevado a los socialistas a prepararse para largas campañas de educación política, que se pusieron en marcha mediante panfletos y conferencias. Pero ahora estábamos en la era de los medios de comunicación, y las posibilidades de conformar y difundir opiniones y supuestas verdades eran ahora muchas y muy variadas. Las técnicas que puso en marcha Bernays, con su intuitiva comprensión de la importancia del marco o estructura general, ahora prometían incluso un mayor impacto. La lucha por las imágenes y las ideas no era ya la que se establecía entre los radicales y los resistentes, sino entre los políticos convencionales, y los primeros beneficiados de este giro de los acontecimientos fueron en primera instancia los grupos de la derecha, más que los de la izquierda.

[1]Karl Popper, *The Open Society and Its Enemies*, Londres, Routledge, 1974. (Las editoriales Tecnos y Paidós tienen algunos trabajos de Popper en esp.: *El universo abierto*, *Sociedad abierta*, *El mito del marco común*, etcétera).

[2]Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City NY, Anchor Books, 1966.

[3]Ervin Goffman, *Frame Analysis*, Nueva York, Harper & Row, 1974; págs. 10-11, 2-3. William James, *Principles of Psychology*, vol. 2, Nueva York, Cosimo, 2007. El capítulo que nos interesa apareció por vez primera en la revista *Mind*. James apuntaba la importancia de la atención selectiva, el compromiso íntimo y el hecho de que la visión del mundo no se contradiga lo que se da por sabido, y cómo puede darse una variedad de sub-mundos, cada uno «real a su modo», que en otras circunstancias, según Goffman, podían pasar desapercibidos.

[4]Peter Simonson, «The Serendipity of Merton's Communications Research», *International Journal of Public Opinion Research* 17, núm. 1 (enero de 2005); págs. 277-297. Un efecto colateral de esta colaboración fue que Merton consiguió que C. Wright Mills (el «sociólogo más importante de su tiempo») se uniera a la investigación, pero Mills estaba embarcado en el análisis estadístico de su propio proyecto y al final fue despedido por Lazarsfeld, todo lo cual contribuye a explicar su aparición en *The Sociological Imagination* bajo el epígrafe de «Empirismo abstracto», una disciplina que, según el autor, que solo genera datos que, «por muy abundantes que sean, no nos convencen en absoluto de que valga la pena tener convicciones sobre nada». La malevolencia de los ataques condujeron a Mills a quedar virtualmente apartado de los círculos de la sociología convencional. John H. Summers, «Perpetual Revelations. C. Wright Mills and Paul Laarsfeld», *The Annals of The*

American Academy of Political and Social Science 608, núm. 25 (noviembre de 2006); págs. 25-40.

[5] Paul F. Lazarsfeld y Robert K. Merton, «Mass Communication, Popular Taste, and Organized Social Action», en L. Bryson, ed., *The Communication of Ideas*, Nueva York, Harper, 1984; págs. 95-188.

[6] M. E. McCombs y D. L. Shaw, «The Agenda-setting Function of Mass Media», *Public Opinion Quarterly* 36 (1972); 176-187; Dietram A. Scheufele y David Tewksbury, «Faming, Agenda Setting, and Priming: The Evolution of the Media Effects Models», *Journal of Communication* 57 (2007); págs. 9-20.

[7] McCabe, «Agenda-Setting Research: A Bibliographic Essay», *Political Communication Review* 1 (1976), pág. 3. E. M. Rogers y J. W. Dearing, «Agenda- setting Research: Where Has It Been? Where Is It Going?», en J. A. Anderson, ed., *Communication Yearbook* 11, Newbury Park CA, Sage, 1988; págs. 555-594.

[8] Todd Gitlin, *The Whole World Is Watching: Mass Media in the Making and Unmaking of the New Left*, Berkeley and Los Ángeles CA, University of California Press, 2003; pág. xvi.

[9] *Ibíd.*, pág. 6.

[10] J. K. Galbraith, *The Affluent Society*, Londres, Pelican, 1962; págs. 16-27.

[11] Sal Restivo, «The Myth of the Kuhnian Revolution», in Randall Collins, ed., *Sociological Theory* (San Francisco, Jossey-Bass, 1983; págs. 293-305).

[12] Aristides Baltas, Kostas Gavroglu y Vassiliki Kindi, «A Discussion with Thomas S. Kuhn», en James Conant y John Haugeland, eds., *The Road Since Structure*, Chicago, University of Chicago Press, 2000; 308.

[13] Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 2.^a ed., Chicago, University of Chicago Press, 1970; págs. 5, 16-17. Para una biografía intelectual más accesible, véase Alexander Bird, «Thomas S. Kuhn (18 de julio de 1922-17 de junio de 1966)», *Social Studies of Science* 27, núm. 3 (1997); págs. 483-502. Véase también Alexander Bird, *Thomas Kuhn*, Chesham (Reino Unido) / Acumen and Princeton NJ, Princeton University Press, 2000.

[14] Kuhn, *Scientific Revolutions*, pág. 77.

[15] E. Garfield, «A Different Sort of Great Book List: The 50 Twentieth- century Work Most Cited in the *Arts & Humanities Citation Index*, 1976-1983», *Current Contents* 16 (20 abril de 1987); págs. 3-7.

[16] Sheldon Wolin, «Paradigms and Political Theory», en Preston King y B. C. Parekh, eds., *Politics and Experience*, Cambridge, Cambridge University Press, 1968; págs. 134-135.

[17] The Wedge Project, The Center for the Renewal of Science and Culture, <http://antievolution.org/features/wedge.pdf>.

[18] Intelligent Design and Evolution Awareness Center, <http://www.ideacenter.org/contentmgr/showdetails.php/id/1160>. Para añadir más leña al fuego, algunos críticos de Kuhn fueron también críticos con la teoría de la evolución, sobre todo Steven Fuller, el autor de *Thomas Kuhn: A Philosophical History for Our Times*, Chicago, University of Chicago Press, 2000, y *Dissent Over Descent: Intelligent Design Challenge to Darwinism*, Londres, Icon Books, 2008. Véase también Jerry Fodor y Massimo Piattelli-Palmarini, *What Darwin Got Wrong*, Nueva York, Farrar, Strauss and Giroux, 2010.

[19]Una investigación con profesores de instituto demostró que uno de cada ocho profesores de biología en los institutos de Estados Unidos presentaban el creacionismo o el diseño inteligente con razonamientos favorables en clase, y aproximadamente el mismo número presentaba el darwinismo como un hecho discutible, <http://www.foxnews.com/story/0,2933,357181,00.html>. Aunque podría resultar sorprendente que tantos profesores de biología estén en disonancia con el paradigma científico dominante de la época, lo tremendo es que aún hay más profesores que están en disonancia con respecto al apoyo público general que hay al creacionismo y/o el diseño inteligente. Una encuesta de Gallup de 2008 sugería que el 44 por ciento de los americanos creían que «Dios creó al hombre tal y como es ahora», y otro 36 por ciento creía que Dios dirigió el desarrollo del hombre. Solo el 14 por ciento no creía que Dios desempeñara ningún papel en este proceso. Gallup, Evolution, Creationism, Intellegent Design, <http://www.gallup.com.poll/21814/evolution-creationism-intelligent-design.aspx> (encuesta 2008).

[20]Una guía útil para estudiar las distintas posturas y las controversias sobre la evolución está en el TalkOrigins Archive (www.talkorigins.org).

[21]Michel Foucault, *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977*, editado por C. Gordon, Brighton, Harvester Press, 1980; pág. 197.

[22]Michel Foucault, *The Order of Things: An Archeology of Human Science*, Londres, Tavistock Publications, 1970.

[23]Michel Foucault, *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, Londres, Penguin, 1991.

[24]Michel Foucault, «The Subject and Power», *Critical Inquiry* 8, núm. 4 (verano de 1982); págs. 777-795.

[25]Julian Reid, «Life Struggles: War, Discipline, and Biopolitics in the Thought of Michel Foucault», *Social Text* 86, 24, 1 (primavera de 2006).

[26]Michel Foucault, *Society Must Be Defended*, trad. David, Macey, Londres, Allen Lane, 2003; págs. 49-53, 179.

[27]Michel Foucault, *Language, Counter-Memory, Practice: Selected Essays and Interviews*, Oxford, Blackwell, 1977; pág. 27.

[28]Foucault, *Power / Knowledge*, pág. 145.

[29]En el trabajo crítico de J. G. Merquior, *Foucault*, Londres, Fontana Press, 1985, se le describe como perteneciente a la tradición francesa del glamur filosófico, dotado de brillantes dotes literarias y con una «displicente teorización de la disciplina académica».

[30]Robert Scholes y Robert Kellogg, *The Nature of Narrative*, Londres, Oxford University Press, 1968.

[31]Roland Barthes y Lionel Duisit, «An Introduction to the Structural Analysis of Narrative», *New Literary History* 6, núm. 2 (invierno); págs. 237-272. Se publicó originalmente en *Communications* 8 (1966), como «Introduction à l'analyse structurale des récits». Esta publicación puso en marcha el estudio de la narratividad estructuralista en 1966 con un número especial sobre el tema.

[32] Editor's Note, *Critical Inquiry* (otoño de 1980). El libro se publicó como W. T. J. Mitchel, *On Narrative*, Chicago, University of Chicago Press, 1981.

[33] Francesca Polletta, Pang Ching, Bobby Chen, Beth Gharrity Gardner y Alice Motes, «The Sociology of Storytelling», *Annual Review of Sociology* 37 (2011); págs. 109-130.

[34] Mark Turner, *The Literary Mind*, Nueva York / Oxford, Oxford University Press, 1998; págs. 14-20.

[35] William Colvin, «The Emergence of Intelligence», *Scientific American* 9, núm. 4 (noviembre 1998); pág. 44-51.

[36] Molly Patterson y Kristen Renwick Monroe, «Narrative in Political Science», *Annual Review of Political Science* 1 (junio de 1998); pág. 320.

[37] Jane O'Reilly, «The Housewife's Moment of Truth», Ms. (verano de 1972), pág. 54. Citado por Francesca Polletta, *It Was Like a Fever: Storytelling in Protest and Politics*, Chicago, University of Chicago Press, 2006; págs. 48-50.

[38] John Arquilla and David Ronfeldt, eds., *Network and Netwars: The Future of Terror, Crime and Militancy*, Santa Mónica CA, RAND, 2001.

[39] Véase, por ejemplo, Jay Rosen, «Press Think Basic: The Master Narrative in Journalism» (8 septiembre de 2003), disponible en http://journalism.nyu.edu/pubzone/weblogs/pressthink/2003/09/08/basics_master.html.

27. RAZA, RELIGIÓN Y ELECCIONES

¿Es que no ves que el único objetivo de la neolengua es coartar el pensamiento?

GEORGE ORWELL, 1984

En los días posteriores a la victoria del presidente Bush sobre el senador John Kerry, en noviembre de 2004 —una elección que los demócratas pensaban que podían y deberían haber ganado—, los primeros análisis apuntaron a una falta de «relato» demócrata. El jefe de analistas de Kerry, Stanley Greenberg, observó que los republicanos tenían «un *relato* que motivó a sus votantes». Robert Shrum, otro miembro del equipo de Kerry, se lamentaba: «Nosotros también teníamos un relato, pero al final, no creo que llegara a la gente...». El asesor principal de los demócratas, James Carville, fue más duro: «Ellos dicen: “Voy a protegerte de los terroristas de Teherán y de los maricas de Hollywood”. Y nosotros decimos: “Estamos a favor del aire puro, mejores escuelas, mejor sanidad...” En fin: los republicanos tienen un “relato”, y nosotros tenemos una letanía». William Safire, un columnista con un magnífico ojo para los giros en el lenguaje político, informó sobre las opiniones de Jim Phelan, el editor de una publicación sobre estudios narrativos, para el cual todas aquellas excusas sonaban como el desarrollo de un nuevo relato demócrata: «Esto es, están seleccionando acontecimientos de la campaña y abstrayéndolos con el fin de ofrecer un *relato* coherente que explique por qué Kerry ha perdido.

Su *relato* coherente es que no tuvieron un *relato* coherente». Apuntaba que si Kerry hubiera ganado, habría sido felicitado por la coherencia de su *relato*.^[1]

El caso es que los republicanos habían estado prestando atención durante mucho tiempo al uso del lenguaje para afinar su mensaje político. En toda esta historia el asunto clave había sido la colaboración entre el congresista Newt Gingrich y el consultor Frank Lutz, que se encargaron del congreso de los republicanos en 1994. El eslogan de la campaña fue el «Contrato con América» (Contract with America). Según Lutz, se escogió la palabra «*contract*» porque la palabra «*plan*» sonaba insuficientemente vinculante, las «promesas» se hacen para incumplirlas, los «compromisos» acaban frustrándose, las «plataformas» resultaban demasiado políticas, los «juramentos» demasiado legales y las «alianzas» demasiado religiosas. El *contrato*, sin embargo, hay que cumplirlo. El adjetivo «republicano» se dejó a un lado para animar a los indecisos a mantener la mente abierta.^[2] En el documento final, se prestó muchísima atención a los temas de la responsabilidad personal, a los apoyos familiares y a los recortes impositivos («Refuerzo del Sueño Americano»). En 1995 los dos asesores escribieron conjuntamente un memorando para los nuevos congresistas republicanos titulado «*Language: A Key Mechanism of Control*» (El lenguaje, un mecanismo de control clave), en el que les instaba a hablar de sí mismos utilizando palabras como «oportunidad», «verdad», «moral», «valor», «reforma», «prosperidad» y retratar a sus contrarios con palabras como «crisis», «destrucción», «enfermedad», «patético», «mentira», «libertinaje», «traición».^[3]

Incluso después de las elecciones presidenciales de 2004, los demócratas especializados en el lenguaje, nerviosos, sobre todo el lingüista George Lakoff, habían estado apremiando a sus políticos para que prestaran atención al astuto modo en que los temas se estaban enfocando para poner a los demócratas a la defensiva (por

ejemplo, hablando del «impuesto sobre sucesiones» con el término «impuesto sobre la muerte»). Una vez que el conflicto se dirimía en el territorio lingüístico enemigo, ya prácticamente se había perdido la guerra. Para Lakoff el gran reto era cambiar el significado de esas frases para que los americanos vieran el tema desde una nueva perspectiva. Había que «reestructurar el cambio social».[4] Después de las elecciones, insistió en este punto, haciendo hincapié en que los grandes debates filosóficos eran argumentos bajo metáforas, y que el impacto de los hechos dependía de los «marcos» en los que fueran encuadrados.[5] Drew Westen, un psicólogo clínico y un activo demócrata, expresó su frustración escribiendo un libro en el que apremiaba a su partido a aprender a apelar a las emociones de los votantes. El libro recibió el apoyo entusiasta de Bill Clinton y al parecer los demócratas lo leyeron cuidadosamente y lo consultaron durante la campaña de 2008.

El problema, decía Westen, era que los demócratas querían creer que las campañas trataban de temas y que era posible apelar a la racionalidad y a la buena voluntad de los votantes. Desafortunadamente, los seres humanos son criaturas escasamente racionales. Más bien, responden a mensajes que excitan sus emociones y son proclives a sentir lo mismo que siente el resto del mundo. «La mayor parte del tiempo, esta batalla por el control de nuestras mentes se establece fuera de los límites de la conciencia, dejándonos como espectadores ciegos de nuestro propio psicodrama, prisioneros de imágenes que se proyectan en la pared de nuestros cráneos». Los republicanos habían comprendido esto y por eso desarrollaron un «relato» de sí mismos como si estuvieran del lado del patriotismo y de Dios. Los demócratas fueron blandos y confusos, lentos a la hora de valorar la delincuencia y remisos frente a los enemigos de la nación, empeñados en la retórica que hablaba de luchar por la gente trabajadora de América como si el país aún estuviera haciendo frente a los retos de los años treinta. Cuando los

republicanos intentaban persuadir a los votantes para que los respaldaran, no tuvieron ningún escrúpulo en recurrir a «la campaña negativa», mientras que los demócratas seguían actuando como si estuvieran por encima de semejantes métodos de agresión, despreciando la negatividad como irrelevante y como si aquello repugnara a los votantes. (Las campañas negativas explícitas contra el oponente político son habituales en EE. UU., pero no en Europa).

Para remediar la situación, los demócratas tuvieron que aprender a reestructurar los temas para que les favorecieran y lanzarse al ataque, encontrando modos de convencer a los votantes de que su candidato estaba en sintonía con los intereses y los valores de los votantes, definiendo el partido y sus principios de un modo que resultara emocionalmente atractivo. Cumplir todo esto exigía desarrollar un gran relato que fuera coherente, utilizando posturas políticas para ilustrar principios y no lo contrario. Un relato de este tipo debería ser sencillo, coherente, comprensible y que no obligara a muchas deducciones o saltos imaginativos. Podría entenderse y luego contarse y repetirse mil veces. «Debería tener una moraleja, ser claro y memorable, y conmovedor. Sus elementos centrales deberían ser fáciles de visualizar, para maximizar su memorización y su impacto emocional». Lo mejor era actuar enseguida, antes de que las opiniones se hubieran formado completamente, cuando aún podía haber posibilidades de «vacunar» la negatividad que habían difundido los oponentes junto a un reconocimiento de debilidades nimias. La exigencia primordial de Westen era que las elecciones se «ganan y se pierden principalmente no por los temas que se tratan sino por los valores y las emociones del electorado, incluidos los instintos viscerales que resumen buena parte de lo que los votantes piensan y sienten sobre un candidato o un partido».[6]

Las propuestas de Westen, y las de Lakoff, indicaban una considerable fe en el poder de las palabras y las imágenes, y fomentaban la creencia de que incluso el programa más liberal

podría ser abrazado por una mayoría del electorado, y que para ello bastaría reunir suficiente inteligencia emocional y talento profesional para difundirlos en los medios de comunicación. A su manera, reflejaban una pobre opinión de la opinión pública, a la que consideraban maleable y manipulable, y que podía ser arrastrada en una dirección u otra en virtud de la *calidad* de los relatos expuestos por unos y otros. El psicólogo Stephen Pinker advirtió que este enfoque exageraba la importancia de las metáforas, que a menudo se utilizaban sin mucha conciencia sobre sus orígenes o sus implicaciones, y se sobrevaloraba el papel de los «marcos» o estructuras básicas. Con la idea de que las mejores metáforas y marcos se inculcarían mejor en el cerebro de los votantes se corría el riesgo de abandonar por completo el razonamiento, caricaturizando las creencias de los contrarios e infravalorando a los oponentes.^[7] La propia guía de Lutz sobre el uso del lenguaje reconocía la importancia de estructurar y fijar los temas, pero su énfasis recaía en las reglas básicas de la comunicación. Apostaba por la sencillez y la brevedad; palabras cortas y frases cortas; atención a la coherencia, la imaginación, al sonido y los matices; y a un lenguaje que fuera prometedor y ofreciera novedades. Solo hacia el final de su listado de características apuntaba la necesidad de «proporcionar un contexto y explicar su importancia». La credibilidad, decía, era tan importante como la filosofía. Y dirigiéndose expresamente a Lakoff, apuntó que «el lenguaje solo no puede conseguir milagros. La política real cuenta al menos tanto como el modo de contarla».

^[8]

Los estudios sobre la influencia de los medios de comunicación de masas no animaron mucho las ideas que sugerían que era fácil cambiar la opinión pública en una dirección en la que no estaba dispuesta a ir. Los partidarios de un candidato podrían convencerse, pero el grueso del público objetivo tendía a no prestar atención y a olvidarse del tema si el asunto no le interesaba previamente, de

modo que los mensajes clave no llegaban a la mayoría de la gente. La gente podía seguir indiferente a temas en los que no tenían ningún interés y podían mostrarse reacios a opiniones que contradecían las que ellos siempre habían mantenido. O bien deliberadamente esquivaban aquellas opiniones o las veían como simplezas y plagadas de fallos cuando las examinaban. Un informe sobre cierta investigación relevante apuntaba como elemento central que la influencia personal era más importante que la comunicación de masas. «La persuasión política depende de la circunstancia. La persuasión crece más y mejor cuando hay poca oposición, cuando se rebaja la resistencia, cuando las fuentes bien situadas proporcionan claves simples y decisivas, y cuando la historia capta la atención de los ciudadanos».[9]

La Nueva Política

El tema del uso político del lenguaje surgió de la «nueva política» de los años sesenta. Los acontecimientos de 1968 al final resultaron más provechosos para la derecha americana que para la izquierda. Esto sucedió en parte porque las revueltas en las universidades y en los barrios pobres generaron una fuerte reacción negativa que los republicanos fueron capaces de explotar después, y seguían intentando hacerlo aún cuatro décadas después. Norman Mailer apuntó aquel año, mientras esperaba que un líder pro derechos civiles apareciera para una conferencia de prensa a la que ya llegaba cuarenta minutos tarde, que había experimentado una «emoción muy desagradable: “Estaba empezando a cansarse ya de los negros y de sus derechos”».[10] Aquello le llevó a reflexionar que si él «se sentía un poco así, ¿qué inconmensurables oleadas de furia se estarían difundiendo por toda América?» La reacción en contra de algo que había conseguido el favor general (en sociología,

backlash) ya estaba en marcha, y se dirigía no solo contra los negros sino también contra los radicales antipatriotas, los hippies drogadictos y los estudiantes que protestaban. Uno de los beneficiados fue Richard Nixon, que recuperó la Casa Blanca para los republicanos. Si era cierto que estaba haciendo su aparición una nueva política, ello dependía menos del hipotético rechazo a los políticos profesionales que se presentaban como una barrera ante la auténtica expresión de los sentimientos populares y más de la elaboración de formas políticas más profesionales, que servían para aumentar el número de votantes. La actitud desesperada de Nueva Izquierda ante la política electoral había dejado el campo abierto a la Nueva Derecha.

Los políticos que triunfaban siempre tenían jefes de campaña. En términos generales eran socios íntimos de los candidatos con un especial sentido para captar las inquietudes populares y el tipo de vena sanguinaria que les impedía sentir ningún escrúpulo cuando se trataba de ensuciar el nombre de sus oponentes. A finales de los años sesenta, ese papel se le encomendó a gente mucho más profesional. Una serie de avances en las encuestas de voto, los métodos publicitarios, los análisis tácticos iban a ocupar el centro de la escena. Las posibilidades de conformar la opinión de la gente gracias a los medios de comunicación alcanzó un nuevo nivel cuando la televisión se añadió a los periódicos y la radio. La capacidad para difundir un mensaje a un número extraordinario de potenciales votantes iba pareja con la posibilidad de confeccionar ese mensaje de acuerdo con los intereses y los puntos de vista de una audiencia particular. Nuevas formas muy sofisticadas de realizar encuestas, basadas en muestras demográficas, puestas en marcha por primera vez por George Gallup en los años treinta, hicieron posible monitorizar y controlar las corrientes de opinión e identificar los temas de más interés.

En 1933 el periodista Upton Sinclair, que hizo la campaña socialista y autor de *The Jungle*, escribió un breve librito titulado *I, Governor of California and How I Ended Poverty* (*Yo, gobernador de California y cómo acabé con la pobreza*). Fue un *best seller*, una historia del futuro. Sinclair decía que era el único trabajo de un historiador que «consiguió que la historia se hiciera real». California era entonces un estado monopartidista, regido por los republicanos, pero también tenía un 29 por ciento de desempleo. Sinclair decidió presentarse por los demócratas con la promesa de acabar con la pobreza gracias al establecimiento de cooperativas fabriles y granjas y unos impuestos más elevados. La primera parte de la historia se hizo realidad. Consiguió la nominación como candidato a gobernador y generó un gran entusiasmo nacional. Desgraciadamente para él, la posibilidad de que el guion plasmado en su libro pudiera convertirse en realidad alarmó a los californianos republicanos. Clem Whitaker y Leone Baxter, publicistas para la Liga de Californianos contra el Sinclairismo, adoptaron un método sencillo para acabar con aquella amenaza. Estudiaron profundamente todo lo que había escrito y encontraron un montón de citas peligrosas —por ejemplo, afirmaciones en las que se dudaba de la santidad del matrimonio—; no les preocupó sacarlas de contexto y las utilizaron aunque se refirieran a personajes ficticios de sus novelas. Las citas fueron apareciendo una tras otra en *Los Angeles Times*. La secuela de no ficción de Sinclair se tituló *How I Got Licked* (*Cómo me dieron una paliza*).

Whitaker y Baxter dirigían la empresa Campaigns Inc., la primera consultora política que ofreció sus servicios a cambio de unos honorarios. Aprovecharon las reformas que habían puesto en marcha los progresistas con el fin de impedir los caciquismos de los prebostes de las delegaciones locales de los partidos. Dichas reformas impedían a los partidos respaldar a candidatos locales que tuvieran intereses entre su electorado. Whitaker y Baxter decían que

en los primeros veinte años de su labor habían ganado setenta de las setenta y cinco convocatorias a las que habían concurrido. Solo trabajaban para los republicanos, que por otra parte fue lo habitual en la primera generación de consultoras. También dirigieron campañas contra las reformas sanitarias, primero en California y luego a nivel nacional, y contribuyeron a crear el *monstruo* de la medicina social, que tanto aterroriza a los americanos. Fueron pioneros en el uso de técnicas para influir en la opinión pública que aún se siguen utilizando: enviar a los periódicos rurales notas de prensa como editoriales ya preparados, y noticias, concentrándose en las personas más que en los temas, atacando siempre («Uno no puede hacer una campaña defensiva y pretender ganar»), tomándose en serio al contrario y anticipando sus movimientos y manteniendo la temática de la campaña en los términos más simples. Las sutilezas eran malas; la repetición, buena. Según Baxter, «Las palabras que resbalan en la mente no son buenas. Deben hacer mella».[11] Sus servicios no eran baratos, pero sus clientes eran grandes empresarios y los republicanos, el partido de los empresarios. El senador republicano Mark Hanna, de Ohio, un buen jefe de campaña, apuntó a principios de siglo que «las tres cosas más importantes de la política americana eran el dinero, el dinero y he olvidado cuál es la tercera». Con el paso del tiempo, la recaudación de fondos se convirtió en algo tan importante que a su vez se convirtió en otra tarea para la que se necesitaban los consultores.[12]

Los prebostes de los partidos estaban amargados por el papel cada vez más importante de las primarias en los procesos de nominación de candidatos, y que a partir de 1968 fue común en la mayoría de los estados. La complejidad del sistema político americano, con elecciones programadas para numerosos cargos a todos los niveles de gobierno, proporcionó abundante trabajo a los consultores que tuvieran un buen currículum a la hora de conseguir

que sus candidatos salieran elegidos. Una estimación realizada en 2001 sugería que, si se contabilizaban todos los puestos elegidos, algunos bastante bajos en el escalafón administrativo, había más de quinientos mil funcionarios electos en los Estados Unidos, con alrededor de un millón de comicios en un ciclo de cuatro años.[13] Esta era una de las razones por las que James Thurber describió a los consultores de campaña en 2000 como «el núcleo de los procesos electorales en Estados Unidos y en muchos otros estados».[14] Ya en 1970 se dijo que las campañas se dirimían menos entre candidatos que entre «los grandes titanes de la industria de la consultoría que trabajaban en nombre de esas personalidades».[15]

Cuando el periodista James Perry escribió *La Nueva Política*, en 1968, el libro no versaba sobre protestas, manifestaciones, desobediencia civil y organizaciones comunitarias que pretendían mover el sillón de las viejas élites, sino sobre cómo las encuestas y el *marketing* estaban adquiriendo niveles desconocidos de sofisticación. Incluso llamó la atención sobre el uso futuro de los ordenadores.[16] Sin embargo, esas técnicas, igual que los esfuerzos de la Nueva Izquierda, no garantizaban el éxito. Buena parte del libro de Perry describía cómo el moderado George Romney estaba aprovechando esas técnicas en la carrera por la nominación presidencial republicana de 1968. Para cuando el libro se publicó, la campaña de Romney se había hundido. Había sido incapaz de conectar con los votantes, un problema agravado por la desastrosa reivindicación de Romney de que su apoyo de la Guerra de Vietnam en el pasado había sido el resultado del «lavado de cerebro» del Pentágono.

La importancia de la televisión ya había quedado subrayada de diferentes modos en las dos elecciones previas. John Kennedy le había sacado una ventaja notable a Nixon en el famoso debate presidencial televisado de 1960, y luego las posibilidades de los anuncios negativos habían quedado claras cuando se montó una

campaña de este tipo contra el halcón Barry Goldwater en 1964. La campaña mostraba a una niña contando mariposas mientras se oía una cuenta atrás de lanzamiento de misiles nucleares y se veían explosiones mientras se escuchaba al presidente Johnson reclamando paz al fondo. Aquello se convirtió en un hito de la técnica de los «mensajes negativos». Jugaba con la imagen ya tradicional de la imprudencia de Goldwater. El anuncio era sobre todo emocional. No contenía hechos y el nombre de Goldwater ni siquiera se mencionaba.[\[17\]](#)

Con la base de su experiencia de 1960, la actitud de Nixon hacia la televisión fue de profunda desconfianza, pero un productor de televisión (Roger Ailes) lo convenció de que podía sacarle provecho. Sus esfuerzos en este sentido fueron recogidos por un periodista amigo de Ailes, Joe McGinnis. El título de su libro *Selling of the President (Vender al presidente)* se hacía eco de la idea de que una persona tan poco atractiva como Nixon podía convertirse en un interesante producto político. En contraste con la idea de dar información negativa sobre el contrario, estos se centraron en dar información positiva sobre Nixon. La idea era crear una imagen de Nixon que fuera independiente de sus palabras. Tal y como McGinnis explicó:

Nixon diría sus mismas cosas aburridas, pero nadie las escucharía. Las palabras serían como música de fondo. Algo agradable y soñoliento que suena de fondo. Las imágenes potentes serían cuidadosamente elegidas para crear la impresión de que, de algún modo, Nixon representaba competencia, respeto por la tradición, serenidad, fe en que el pueblo americano era mejor que cualquier pueblo del mundo, y que todos esos problemas sobre los que chillaba la gente no eran nada en una tierra bendecida con los edificios más altos, el ejército más potente, las fábricas más grandes, los niños más monos y los atardeceres rosados y malvas más espectaculares del mundo. Incluso se sugería que, gracias a una asociación con la imagen de Richard Nixon, todas esas cosas se harían realidad.[\[18\]](#)

Ailes probablemente se fiaba más del mensaje del libro que Nixon.

El objetivo de la campaña mediática era demostrar que Nixon era más amable de lo que se suponía, y que podía ocupar con toda tranquilidad el centro de la arena política. En este sentido, aquello se ajustaba más a lo que en la práctica era más bien una campaña de la «vieja política». Aquella fue la última nominación republicana en la que la mayoría de los delegados eran escogidos por la organización del partido en vez de por primarias, así que Nixon pudo seguir una ruta tradicional gracias a acuerdos con los miembros del partido en vez de demostrar su carisma ante la gente. Su estrategia era elemental y básica para un candidato cuyo apoyo no sumaba una mayoría: se movió hacia el centro y quiso suavizar su imagen de derechista. Todas las ideas se formularon cuidadosamente para conseguir el máximo apoyo, aunque nadie se mostrara demasiado entusiasta. Uno de sus redactores de discursos describía el «centrismo» de Nixon como un planteamiento político basado «en una pragmática retahíla de temas típicos ordenados a lo largo de una línea trazada en la parte central del electorado». El objetivo era encontrar «el terreno central menos criticable». En vez de buscar un «gran tema», su interés radicaba en «los pequeños detalles, que podían proporcionarle una vía de escape».[19] Además, no importaba cuán experto fuera el hombre que quisiera vender a Nixon, su reticencia a entrar en campaña significaba que su ventaja inicial se estaba reduciendo y al final consiguió ser presidente por un sorprendente estrecho margen.

La nueva mayoría conservadora

Para cierto comentarista que trabajó para Nixon en 1968, el fallo del candidato radicó en que no fue capaz de ver todas las

posibilidades que generaron los desórdenes y tumultos de los años sesenta. Kevin Phillips, un joven abogado muy interesado en la etnografía, escribió un libro en 1967 titulado *The Emerging Republican Majority* (*La mayoría emergente republicana*). Como el editor no quiso publicarlo hasta ver si la teoría quedaba validada con las elecciones presidenciales de 1968, no salió a la venta hasta 1969. El libro era largo y analítico, con 143 gráficos y 47 mapas, pero el mensaje subyacente era muy claro. El país había estado dominado por un *establishment* liberal que ahora había envejecido y estaba desconectado de la realidad, «una élite privilegiada, ciega a las necesidades e intereses de la gran mayoría nacional»; esta era una situación que naturalmente también había captado la Nueva Izquierda. La élite había creado «un abismo entre las palabras y los hechos que no hacían más que empujar a las minorías raciales y juveniles a un revuelta sin paliativos».

Phillips vio en el desarrollo de las políticas raciales una oportunidad para los republicanos, porque podían movilizar a los blancos aun cuando los demócratas estuvieran atrayendo a nuevos votantes negros. Contra el idealismo de la Nueva Izquierda y las viejas esperanzas progresistas de que las diferencias étnicas podían superarse, Phillips aseguraba que esas identidades eran fuertes y duraderas. Aunque los judíos y los negros pudieran ir con los demócratas, las minorías con un fondo católico —polacos, alemanes, italianos— siempre se alinearían contra los liberales más conservadores. Aunque las comunidades inmigrantes de antaño vieran a los demócratas como una defensa contra el *establishment* de los republicanos protestantes del norte, ahora sus hijos veían a los demócratas como un grupo hostil. En Nueva York, Phillips registró la evolución de la clase obrera católica hacia la derecha, distribuyéndola por distritos y mostrando que los republicanos podían oponerse con toda tranquilidad a la agenda liberal de subsidios de renta, igualdad de oportunidades y acciones

comunitarias. Decía que esta agenda estaba sacando a empujones a los blancos de los centros urbanos deprimidos, y llevándolos a los barrios residenciales, y esto ocurría en parte como resultado de una evolución natural más amplia, que consistía en la decrepitud del norte que se iba extendiendo al *sunbelt* americano (o «cinturón soleado», la franja sur de EE. UU.) del sur y del oeste. Phillips no estaba diciendo que la nueva configuración fuera inevitable. Era necesario que los republicanos aprovecharan la oportunidad. Decía que la mayoría de Richard Nixon en 1968 fue tan estrecha precisamente porque los republicanos no se ajustaron a sus ideas e intentaron fingir que el candidato era más amable de lo que realmente era.

Una objeción a la tesis de Phillips era su «escasa pasión» por la «incorregible mezquindad del votante americano» y su «poco disimulado desprecio» hacia los «sentimentales» que negaban sus hallazgos.[\[20\]](#) Ya nadie creía que la política pudiera hacer nada por la gente: Phillips solo estaba poniendo por escrito algo que ya era un rasgo de la política americana desde hacía mucho tiempo. La coalición New Deal de Roosevelt había funcionado precisamente porque encontró un modo de mantener en el mismo partido a racistas y a negros, a antisindicalistas y a grupos prosindicalistas, a vehementes reformistas y a los fontaneros corruptos del partido. La depresión permitió subsumir identidades étnicas bajo intereses económicos compartidos, pero pocos de los que trabajaban en la política creían que se hubieran superado.[\[21\]](#)

Una segunda objeción era que su trabajo tenía poco de ciencia política porque exigía al Partido Republicano que se ciñera a políticas a las que muchos republicanos se negarían.[\[22\]](#) Muchos pensaban que había que poner límites en la estrategia sureña de Nixon en 1968. El gobernador George Wallace de Alabama, mucho menos condescendiente con los negros, se autoproclamó como candidato de un tercer partido en una plataforma segregacionista y al final se

hizo con cinco estados sureños. La principal concesión de Nixon en la dirección de la nueva configuración política fue ignorar al ala liberal del Partido Republicano en la elección del vicepresidente. El gobernador de Nueva York, Nelson Rockefeller, había hecho una mala campaña y Nixon consideró que podía ignorarlo como posible compañero de candidatura, y optó por el relativamente desconocido gobernador de Maryland, Spiro Agnew, que había tenido un pasado moderado pero estaba evolucionando hacia la derecha. Como vicepresidente, se hizo famoso por atacar a la élite liberal con algunas memorables aliteraciones («*pusilanimous pussyfooters*» o «*nattering nabobs of negativism*», esto es, aproximadamente «pusilánimes indecisos» y «advenedizos parloteadores de infamias»).

En 1970, el mensaje de Phillips se repitió de un modo más cuidadoso, a cargo de dos analistas, Richard Scammon y Ben Wattenberg. La mayoría republicana aún no era segura pero, advirtieron, podían conseguirla si los demócratas no reconocían que sus votantes naturales estaban preocupados por el crimen y el libertinaje.^[23] En vez de tener estos detalles en cuenta, los demócratas se movieron hacia la izquierda, con sus jóvenes activistas presionando para que se adoptaran todas esas medidas que asustan a los centristas, de modo que quedó marginado el *establishment* anterior del partido. El nominado demócrata de 1972, el liberal y antibelicista George McGovern, fue derrotado por Nixon. Después, el gobierno se vio envuelto en sucesivos escándalos, primero cuando Agnew fue forzado a dimitir por corrupción y luego cuando Nixon tuvo que someterse a un *impeachment* (un proceso de destitución excepcional previsto en las leyes americanas) por emplear juego sucio durante la campaña de 1972 y un intento de ocultación. El presidente accidental, Gerald Ford y su vicepresidente, Nelson Rockefeller, ninguno de los dos había estado en la candidatura de 1972, perdieron en 1976. Las opciones

conservadoras volvieron a tener su oportunidad de nuevo con la *venganza* de Ronald Reagan.

Ronald Reagan

Después de concluir su carrera en Hollywood, Ronald Reagan se hizo un nombre en la política como portavoz de la derecha. En 1954 fue contratado como portavoz oficial de la General Electric Corporation, lo cual significaba que se dedicaba a dar charlas en todas las plantas de la GE por todo el país, loando las virtudes de la libre empresa y advirtiendo de los peligros de un gran gobierno intervencionista y del comunismo. Reagan daba muy bien en televisión y tenía un estilo campechano y afable que le ayudaba a relacionarse con gente que en otras circunstancias podría huir de sus políticas. Reagan también tenía cierta habilidad para entrar y salir de los mundos ficticios y reales en los que había pasado la vida, lo cual permitía que sus palabras tuvieran un tono de verosimilitud aun cuando estuviera fantaseando. Su biógrafo lo describió como una personalidad ocupada en sus «historias, un mundo fingido en el que los hechos heroicos tenían la capacidad de convertirse en realidad». Los mundos fingidos y los mundos reales convivían y se fundían en su mente. Sus palabras siempre parecían sinceras, porque se creía lo que decía, aun cuando no se correspondiera con los hechos. En cualquier conflicto entre los sentimientos y los hechos, los hechos salían triunfantes. «Creía en el poder de las historias, sinceramente contadas».[24]

Cuando presentó su candidatura a gobernador de California en 1966, siguió la ruta tradicional de acercarse lo suficiente al centro para asegurarse de que los votantes no se iban a desanimar por su reputación. Procuró no contestar a los ataques que decían que era de extrema derecha e inexperto, suavizó sus discursos y reunió

comités de apoyo en los que incluyó a conocidos moderados. Uno de sus asesores explicó años después que afrontaron la acusación de inexperiencia admitiendo que «Reagan no era un político profesional. Era un ciudadano político. Así, teníamos una defensa automática. No necesitaba tener experiencia. De un ciudadano político no se esperaba que conociera todas las respuestas a todos los temas. Aquello consiguió incluso poner a la defensiva al veterano gobernador Pat Brown, que era precisamente un político profesional. El tema del profesionalismo acabó saltando a la palestra de modo recurrente en muchas elecciones posteriores. También tuvieron que afrontar la acusación de que Reagan no era más que un actor que sabía cómo memorizar y cómo pronunciar un buen discurso, y su equipo celebró reuniones para encontrar una respuesta. Aunque los jefes de campaña no tenían previsto hablar mucho del conflictivo campus de Berkeley, también se dieron cuenta de que hacerlo les favorecía.»[\[25\]](#)

Una vez elegido gobernador, a Reagan lo empezaron a ver como un posible candidato para la Presidencia. Tuvo tentaciones de lanzarse al ruedo en 1968, pero su adiestramiento real no comenzó hasta después de que concluyera su segundo mandato como gobernador, en 1974. Utilizó una columna periódica de ámbito nacional y un programa de radio para mantenerse en la palestra pública y también utilizó los medios como una academia para refinar sus mensajes, seleccionando las palabras y los temas que tenían mejor respuesta de sus audiencias. Para entonces, los americanos se describían como conservadores, más que como liberales, en un porcentaje de 38 a 15. Aquello no le permitía llegar en el total del país más que a un 43 por ciento del electorado.[\[26\]](#) En 1976, Reagan luchó por la nominación presidencial republicana contra Ford, y aquel esfuerzo le permitió desarrollar una exitosa campaña posteriormente, en 1980. En este sentido, también contó con el auxilio de la triste presidencia de Jimmy Carter, embarcado en la

lucha por superar la crisis económica e internacional de los últimos años setenta. El mensaje de Reagan comenzaba apuntando la distinción entre el «conservadurismo social» asociado con el Partido Demócrata y el «conservadurismo económico», que se oponía al aumento del déficit y al intervencionismo gubernamental, tesis siempre asociadas al Partido Republicano. Luego insistía en que «las viejas fronteras que antaño delimitaban esas dos clases de conservadurismo están desapareciendo». Preveía «no solo que se fundieran esas dos ramas del conservadurismo americano en una alianza temporal, sino la creación de una nueva mayoría duradera».

[27] Una segunda propuesta era reivindicar que no solo estas dos tradiciones se podían combinar, sino que eso conduciría a un futuro prometedor. En este sentido, se comportó como un político tradicional, ofreciendo más de todo: una América más fuerte y más rica, y un risueño optimismo en agudo contraste con la melancolía de Carter. Cuando se enfrentó en un debate con Carter, siendo aún nominado republicano, Reagan intentó presentarse como un representante de la gente común, y confirmó su candidatura planteando la cuestión básica de si la gente estaba mejor en ese momento que cuatro años antes.

Reagan demostró la importancia de ser capaz de captar mensajes en dos áreas que cimentaron su apoyo entre distintos grupos, esenciales para su nueva mayoría republicana. En primer lugar, se esforzó en su llamada a los votantes sureños, que habían sido ninguneados por Jimmy Carter —uno de los suyos, por otra parte—. Aunque se cuidó mucho de dejar entrever un racismo patente, Reagan comenzó su campaña en Philadelphia, Mississippi, una ciudad famosa por el asesinato de tres trabajadores de los derechos civiles en los años sesenta. Situándose al lado de un conocido segregacionista, Reagan hizo hincapié en «los derechos de los estados», un código evidente para la obstrucción del progreso de los derechos de los negros. En segundo lugar, Reagan hizo un

llamamiento muy claro a un electorado muy particular, el que se encontraba en el vivero de la derecha religiosa.

Reagan, que no era precisamente conocido por ir todos los domingos a la iglesia, concluyó su discurso de aceptación en 1980 con una escena que parecía completamente espontánea, aunque en realidad estaba cuidadosamente preparada. Había estado dudando, dijo, si incluir algunas ideas como apostillas a la versión del discurso que se había distribuido a los medios. «¿Podemos dudar», dijo entonces, «de que solo la divina Providencia puso esta tierra, esta isla de libertad, aquí, como refugio para todas aquellas gentes del mundo que añoran respirar libremente». Y así fue como convirtió su campaña presidencial en una cruzada religiosa. Pidió unos minutos de silencio para orar, y acabó con lo que se convirtió en una de sus impenitentes costumbres: «Dios bendiga a América» (*God bless America*). Una nueva política «religiosa» había nacido. Aquello se debía en parte a la reacción positiva que suscitó la estrategia de Reagan entre unos dos tercios de americanos. Más importante: adoptó esa nueva política porque sabía que, si enviaba el mensaje adecuado, podría tener el apoyo del cada vez más poderoso electorado evangélico.

Aunque Carter era claramente muy religioso y hablaba regularmente de su fe, en ningún sentido se podía decir que hubiera desarrollado ningún proyecto religioso concreto durante su presidencia. La votación de la Corte Suprema sobre el aborto, en enero de 1973 (*Roe vs Wade*), galvanizó a los evangélicos y a los católicos. El eslogan radical de que «lo personal es político» resulta que ahora lo abrazaban los conservadores y buscaban a los políticos para intentar revertir lo que consideraban un profundo declive moral, marcado por las drogas, el crimen y la permisividad sexual. Jerry Falwell, un baptista sureño con su propio programa de televisión, publicó un sermón en 1979 titulado *America Can Be Saved* (*América puede salvarse*). El fundamento principal del texto era que lo secular

y lo sagrado no podían ir separados. Así pues, los hombres de Dios necesitaban prepararse para «intentar ser directores en las grandes empresas, para ser jueces y los hombres de negocios y la gente importante en los Estados Unidos del mañana. Si vamos a cambiar este país, debemos movilizar al pueblo de Dios en la dirección adecuada y debemos hacerlo rápidamente». El objetivo era establecer una mayoría moral con una agenda que se opusiera al aborto, apoyara los rezos en la escuela y favoreciera las ideas tradicionales de la sexualidad y de género. «Si todos los fundamentalistas supieran a quién votar y lo hicieran, podríamos elegir a quien quisiéramos». Este hombre organizó la Mayoría Moral (Moral Majority), y mientras Reagan se ofrecía como sustento político, Falwell le prometía de tres a cuatro millones de votos. Otro líder de la Mayoría Moral, Paul Weyrich, describió la organización como «radicales trabajando para derrocar las actuales estructuras de poder en este país». [\[28\]](#) El discurso de Reagan y la publicación de una propuesta para una enmienda constitucional para «proteger a los niños nonatos» remataron el triunfo de Reagan. Consiguió los votos.

Lee Atwater

El hombre del que se dice que consiguió que la nueva mayoría conservadora sobreviviera durante los años ochenta fue Lee Atwater. Atwater se había hecho un nombre como activista político republicano en el sur durante los años setenta y luego fue una de las figuras importantes en la campaña de Reagan de 1984, antes de dirigir la exitosa campaña del vicepresidente Bush en 1988. Luego fue propuesto para ocupar la presidencia del Comité Nacional Republicano antes de morir debido a un tumor cerebral repentino en 1991, a la edad de cuarenta años.

Atwater fue una figura curiosa y extraña. Era encantador y carismático, pero también malicioso y manipulador, con gente que estaba claramente de su parte pero también con abundantes enemigos. Con su ideario existencialista y su estilo de vida informal, parecía uno de aquellos estudiantes radicales de su generación. También tenía una afinidad musical con la cultura negra. En su caso, ser rebelde y militar contra el *establishment* lo condujo al republicanismo. «Los jóvenes demócratas siempre andaban revoloteando por ahí con sus trajes con chaleco, fumando puros y negociando acuerdos», recordaba años después, «así que me dije, "Demonios, yo soy republicano"». Añadió que aquello solo había sido «una respuesta a lo que estaba ocurriendo a principios de los años setenta. Me molestaba el modo en que la izquierda decía haber captado los corazones y las mentes de la juventud americana. Desde luego no habían captado la mía». Ser un republicano en el sur lo situó casi en una posición de insurgente. La victoria no podía basarse en los temas, así que tenía que basarse en el carácter. «Lo único que tenía que conseguir es que pareciera que el otro candidato era un tipo malo». Atwater se vendía como «un guerrero político maquiavélico, especialista en utilizar las estrategias y tácticas *ad hominem*, caracterizadas por ataques personales, juego sucio y ensalzamiento de lo negativo».[29]

El momento de Atwater también fue significativo en otro aspecto, porque entró en política cuando se estaban abriendo todas las puertas a los estrategas profesionales. La estructura de la política americana, con sus numerosas elecciones y la campaña permanente, generaba oportunidades para todos aquellos que gozaban de una mezcla de comprensión de la mecánica de obtención de votos y un instinto para llevar campañas electorales. Tenía fama de ser un maestro de las campañas negativas, gran manipulador de las «cuñas» relacionadas con la raza y la delincuencia. Esta fama se vio confirmada con la violencia con la que se deshizo del candidato

demócrata, Michael Dukakis, en 1988. Vehemente y tenaz, entendió que estaba en una profesión en la que un solo resbalón podía acabar radicalmente con tu carrera, y sin embargo disfrutaba de los focos y siempre estaba contando historias tanto tuyas personales como de sus clientes. Entendía las necesidades de los medios y jugaba con ellos. Como hijo de la era de la televisión, se dio cuenta enseguida de que una jugada cuidadosamente planeada o un anuncio llamativo y chocante podía convertirse en un tema de conversación durante días, y reestructurar los puntos de vista de los votantes de un candidato.

También era un profundo estudioso de la estrategia, y se decía que era lector habitual de Maquiavelo, y que siempre le gustaba tener a mano el libro *De la guerra* de Clausewitz. Sin embargo, su favorito era el Sun Tzu. Decía que lo había leído al menos veinte veces. En el programa de su misa funeral se incluyeron varias citas de *El arte de la guerra*. «Hay una serie de prescripciones básicas para el éxito», decía en 1988, «y entre ellas están ideas tales como la voluntad, la flexibilidad táctica, la diferenciación entre estrategia y táctica, y la idea de concentrar el ataque en un solo punto».[30] Pensaba que Lyndon Johnson era un maestro del arte de la política y tenía la biografía del político tejano escrita por Robert Caro como una especie de biblia.[31] También estudiaba las batallas de la Guerra Civil, renonociendo que fue la Unión de Sherman la que mejor entendió la implacable lógica de la guerra total.

El único deporte que le interesaba a Atwater era la lucha ficticia llamada en Estados Unidos *wrestling*. Se trata de una pelea entre dos o más hombres duros de los que se espera que utilicen todas las añagazas y todos los trucos en sus trifulcas, en una situación o en un escenario que todo el mundo sabe que es fingido. Esto explica en parte el interés que Atwater tenía por el Sun Tzu. Él trabajaba en un contexto en el que la astucia podía rendir dividendos, especialmente si el oponente estaba jugando con mucha menos imaginación.

Atwater insistía en investigar al contrario («conocer al enemigo»), para poder descubrir sus debilidades. Del mismo modo, tener conciencia de las vulnerabilidades de su propio candidato era importante para preparar la defensa. Para conseguir que Bush obtuviera su nominación en el congreso republicano, explotó el conocido mal humor del senador Robert Dole, y se las arregló para irritarlo («atacar sus convicciones y confundirlo»), y luego desconcertó a Dukakis atacándolo en su estado natal, Massachusetts, con uno de sus temas preferidos, el medio ambiente. Dukakis se vio obligado a dedicar muchos recursos en una zona en la que hasta entonces se había sentido seguro (Atwater utilizó la fórmula de «dar un giro brusco al debate y atacar por donde el enemigo no lo espera»).[32]

A medida que el elemento ideológico tradicional y la disciplina de partido iban menguando en las campañas, el resultado cada vez dependía más de las cualidades individuales de los candidatos. La estrategia para las elecciones era como la de las batallas que acaban siendo un duelo decisivo entre dos campeones. Las elecciones eran juegos de todo o nada, de modo que uno ganaba y el otro necesariamente perdía. Esto es lo que proporciona a la competición su intensidad. Dado el tamaño de los electorados, el contacto personal con los votantes era imposible y por eso las campañas tenían que dirigirse a través de los medios de comunicación. Y se daban competiciones de personalidad tanto como políticas. A Atwater se le consideraba el maestro de «la derivación», porque conseguía que cada situación tuviera su propia lógica, de modo que todo lo que ocurría pudiera ser explicado de un modo que sirviera a un «relato» más amplio. Gracias a estas derivaciones y ramificaciones temáticas, los candidatos inocentes podían quedar enfangados con una etiqueta inmerecida, mientras que los partidos culpables podían escapar inmaculados; la mentira y la verdad podían estar mezcladas; y lo accidental podía convertirse en deliberado,

mientras que lo planeado podía parecer casualidad. Aunque Atwater hablara en su lecho de muerte de la Biblia y enviara notas de disculpa a algunas de sus víctimas, quedó en el aire el interrogante de si todo aquello era sincero o solo el último giro para hacer una campaña de lavado de su propia imagen. Según Mary Matalin, una de sus *protégés*, quería disculparse con la gente con la que había sido personalmente grosero, pero no hubo ninguna «retractación en el lecho de muerte» respecto de sus métodos políticos.[33]

Atwater trabajó duro con los medios, colaborando con el deseo particular de los reporteros de poder tener sus propias historias exclusivas. Desarrolló sus técnicas desde su primera época como director de campaña, con artículos que entregaba a la prensa en mano —nunca por correo— para halagar «la vanidad personal de los periodistas y para que se sintieran apreciados y poder ganarse así su confianza». La entrega de noticias o datos la efectuaba una hora antes del cierre de los programas o los periódicos, de modo que los reporteros pudieran incluir o trabajar la «noticia» en la jornada de trabajo sin que pudieran tener tiempo para las comprobaciones. Una filtración rara vez pasaba de ser más de una página, con no más de veinticinco palabras como titular, de modo que se podía leer de un vistazo. «El periodista, por lo común, es un holgazán, como el resto de nosotros», decía, «y está tan angustiado por los plazos y las horas de cierre que lo único que querrá es material para rellenar sin necesidad de reescribirlo mucho.[34] Los perros de los medios «solo pueden morder un tobillo cada vez». Matalin describió el talento de Atwater como el de una persona que poseía «el pulso de la prensa».[35]

Pero detrás de todo esto había un agudo análisis de la política y de la sociedad americana. A principios de los noventa, Atwater tuvo ocasión de leer un memorándum que había enviado Clark Clifford a Harry Truman en noviembre de 1947 sobre «La política de 1948», en el que atinadamente predecía los nominados para las elecciones del

año siguiente y también anunciaba que Truman ganaría. Tras estudiar el censo, se dio cuenta de que Truman podía perder algunos de los grandes estados orientales, de los cuales se solía decir que eran esenciales para la victoria, mientras que conservaría el «Sólido Sur» y los estados del oeste gobernados por los demócratas desde 1944. Atwater recogió esto en un memorando de marzo de 1983 titulado «El sur en 1984», en el que describía que Reagan podía ser reelegido con las mismas cuentas. «Los instintos primarios del sur son todavía demócratas», apuntó. Los sureños «solo votarían republicano cuando entendieran que ese era su deber». Pero apuntó que Reagan había conseguido convencer a los sureños de que votaran contra uno de los suyos (Jimmy Carter) en 1980. La clave de aquel giro del electorado fue lo que él describió como «el populismo». Los populistas podían ir o bien con los republicanos «de los bares *country*» o con los negros demócratas. [36] Al año siguiente, otro memorando incidía en que el sur era la clave para la victoria y apremiaba a los suyos «a meter una cuña entre los demócratas liberales (nacionales) y los demócratas tradicionales sureños».

Lo que le interesaba del populismo era que, al contrario que el conservadurismo, no era tanto una ideología como una sucesión de actitudes generalmente negativas. Los votantes del populismo «son anti-gobiernos expansivos, anti-grandes empresas, anti-grandes sindicatos. También eran hostiles con respecto a la prensa, a los ricos y a los pobres». Aquella negatividad significaba que era difícil movilizarlos. «Cuando se consiga movilizarlos, es igual de probable que vayan a apoyar a los liberales, a los demócratas a los conservadores o la causa republicana». [37] A los populistas añadía los libertarios. Consideraba que este grupo era tan importante como los liberales o los conservadores. Su filosofía, según Atwater, estaba asociada con los nacidos en el *baby boom* (de 1946 a 1964), y que vendrían a representar alrededor del sesenta por ciento del

electorado. Estos habían nacido en la era de la televisión y estaban «reactualizándose» y «realizándose», y siempre parecían interesados en los valores y en la calidad de vida. Además, se oponían al intervencionismo gubernamental en sus vidas privadas así como en los asuntos económicos. En todo esto, Atwater estaba estudiando las actitudes imperantes: consideraba que las actitudes tanto emocionales como intelectuales estaban más enraizadas que las opiniones. Todo ello daba como consecuencia un contexto político más fluido que en el pasado y desafiaba a los directores de campaña a comprometerse con las actitudes de sus votantes. La lógica era «encontrar el ejemplo concreto, la injusticia más aberrante, el bocado fácil de digerir que haga que los oyentes, más que pensar, sientan —repulsión habitualmente—».

Para la campaña presidencial de Bush en 1988, la elección iba a dirimirse entre Dukakis y Bush, y Dukakis parecía favorito, porque se daba por hecho que Bush sufriría por su pasado privilegiado y su relación con algunos de los momentos más complicados de la presidencia de Reagan. Inicialmente las encuestas iban contra él. El rescate apareció en la figura de Willie Horton, un interno de una prisión de Massachusetts, que había cometido robo a mano armada y violación después de un permiso de fin de semana merced a un programa que Dukakis había apoyado siendo gobernador. Mientras competía por la nominación demócrata con Al Gore, este había mencionado que Dukakis había dado «pases de fin de semana a criminales convictos». En cuanto Atwater oyó esto, su equipo tomó nota, investigó el caso, y vio cuánto daño podía hacerle a Dukakis. «Willie Horton va a ser nuestra estrella», exclamó Atwater, «le vamos a dar un permiso político a Willie para que vuelva a aterrorizar a todo el mundo. Es una maravillosa mezcla de liberalismo y un gran violador negro».[38] Ronald Reagan había hecho algo parecido en California, y en Massachusetts lo puso en marcha el predecesor republicano de Dukakis. Aunque Dukakis no

quería retractarse de aquella normativa, tuvo que admitir que la retiraría cuando su aplicación tuvo como consecuencia varios asesinatos en primer grado. En cualquier caso, aquello se convirtió en una historia sobre Dukakis al que se presentaba como un liberal débil que tenía la costumbre de liberar a violadores y asesinos para que cometieran crímenes. El principal anuncio que tuvo como protagonista a Horton no era parte de la campaña oficial de Bush, pero los republicanos no tuvieron escrúpulos en mantenerla («Todos los asesinos, y violadores, y camellos y acosadores de niños en Massachusetts votan a Michael Dukakis»). Y los republicanos de Maryland tenían un panfleto que mostraba a Dukakis junto a un malencarado Horton: «¿Estos son los que quieres que gobiernen en 1988?»). Horton fue utilizado para incidir en temas como el crimen y la raza, aunque este último de manera subliminal. La imagen de Dukakis, que lo mostraba como indiferente al crimen, se reforzó cuando respondió una pregunta en un debate presidencial sobre cómo actuaría si su mujer fuera violada y asesinada, diciendo que seguiría manteniendo su oposición a la pena de muerte. Aunque para cuando apareció aquel anuncio Bush ya estaba por delante de Dukakis, el demócrata dijo posteriormente que no haber respondido a aquella campaña había sido «el error más grande de mi carrera política».[39]

El equipo de Bush también jugó las cartas de la religión con mucha eficacia. La evolución de los evangélicos del sur hacia el republicanismo continuaba. Podían haber apoyado a Carter, pero no a Mondale, el oponente a Reagan en 1984, ni a Dukakis. Bush, también un improbable evangélico, aprovechó su momento cuando le preguntaron durante un debate qué pensador le había influido más. «Jesucristo», contestó, «porque cambió mi corazón». El evangélico Billy Graham describió aquella contestación como una «maravillosa respuesta». Posteriormente Bush habló con frecuencia de su íntima relación con Dios —y mantenía un rostro imperturbable

mientras lo hacía— y así consiguió el apoyo que necesitaba.^[40] Sin embargo, estas no fueron las únicas razones por las que Dukakis salió derrotado en 1988. Él mismo fue responsable de su propia caída porque llevó a cabo una campaña mediocre y deslucida. La campaña de Clinton de 1992 tomó buena nota de las consecuencias de equivocarse y no responder a los ataques negativos y personales, o pensar que es indigno ofrecer más que un desdeñoso silencio.

La campaña permanente

Los demócratas hicieron sus propias contribuciones a la estrategia política. Una de las más importantes, que precedió a Atwater, fue reconocer que las elecciones eran solo un momento en un proceso largo de acciones. Un período de intensa campaña podía culminar en una elección, pero eso no significaba que el candidato tuviera ningún talento para gobernar, que era el propósito más evidente de todos esos esfuerzos. Fue Jimmy Carter quien dedicó la campaña a ambos fines (popularidad y conocimientos para gobernar). Su director de campaña, Hamilton Jordan, le aconsejó empezar lo antes posible a conseguir reconocimiento y popularidad, lo cual exigía comenzar con la financiación muy pronto, para que pudiera estar presente en las primarias de los primeros estados. Aquello lo describió el periodista Arthur Hadley como «las primarias invisibles», el período entre el final de una campaña electoral y el inicio formal de la siguiente con las primarias de los primeros estados, un tiempo durante el cual los futuros candidatos aprovechan para prepararse (y sobre todo para conseguir fondos). Por la misma razón ese período se ha denominado también como «las primarias del dinero».

Era casi natural que se diera el paso desde las «primarias invisibles» a la «campaña permanente», un concepto que introdujo

en el debate Pat Caddell (analista de Carter) en un memorando escrito en diciembre de 1976, durante la transición, cuando apuntó que «muchas personas valiosas se quedaron por el camino porque quisieron sustituir sustancia por estilo; olvidaron darle al público el tipo de señales visibles que necesita para entender lo que está ocurriendo». Según Caddell, «gobernar con la aprobación del público exige una campaña política permanente y continua». El concepto fue desarrollado por Sidney Blumenthal, un periodista que luego se convirtió en consejero de Bill Clinton.^[41] Uno de los imperativos de la «campaña permanente» era la intensidad del ciclo de las noticias diarias y la obligación de enfrentarse al *material* negativo tan pronto como apareciera. La idea de que el relato diario importaba al menos tanto (y posiblemente más) que la cuestión de la formación política y de gobierno impulsó el cortoplacismo estratégico hasta sus límites más extremos.

En 1992, los directores de la campaña de Clinton extrajeron varias lecciones del episodio de Willie Horton y de la facilidad con la que los nominados demócratas, Walter Mondale y Michael Dukakis, habían sido barridos en las dos elecciones previas; una de esas lecciones fue que se debía ser más rápido y más agresivo en la respuesta a cualquier campaña negativa que hicieran los contrarios. En cuanto surgieron las historias de la infidelidad de Clinton durante las primarias, el equipo fue capaz de actuar enseguida y desviar la atención. El director de campaña, James Carville, le contó a Hillary Clinton que la campaña necesitaba un «foco central. (...) Va a ser como una campaña militar. Necesito mapas, símbolos, cualquier cosa que dé la impresión de urgencia. Ojalá pudiéramos tener algún gran mapa electrónico con códigos de colores». La respuesta de Clinton fue formar una especie de «gabinete de guerra». Había similitudes entre las elecciones y la guerra, porque se podía entender como una batalla entre dos ejércitos en campo abierto, y en la que solo puede quedar uno. Carville admitió que aunque había empezado

observando las cosas «de un modo analítico, de un modo calculador, y sin dejar que mis emociones interfirieran», en la práctica «eso nunca funciona. Acabé odiando a los otros, odiando a los medios, odiando a todo el mundo que no estaba completamente entregado a mi candidato electo. Si uno no está en campaña, si uno no la está viviendo día tras día, si no estás trabajando en ella dieciocho horas diarias, es que no estás en campaña». Y con esta misma idea, añadía: «Y una cosa que casi nunca falla: siempre me enamoro de mi candidato». Siguiendo con la metáfora de la guerra, siempre resultaba mucho más satisfactorio estar a la ofensiva. Resultaba mucho más «agradable físicamente» «darle varias cuchilladas a los contrarios que organizar a toda prisa otra ronda de anuncios sentimentales, con ondear de banderitas y ¿no-te-parece-genial-nuestro-chico?». [42] En 2012 Carville aportó un entusiasta comentario sobre un libro que versaba sobre las elecciones en la antigua Roma, y apuntó el consejo de hacer propaganda negativa del otro cuanto antes: «Calumnia a todos esos tipos a la primera oportunidad, con los crímenes, escándalos sexuales, y corrupción que traen sobre sus espaldas». [43]

En un libro escrito con otro veterano de la campaña de 1992, Carville explicó su filosofía vinculándola a las exigencias de los medios. El punto de partida era una observación que él atribuía a Ailes. Si un político llamaba a los medios para anunciar una cura contra el cáncer y luego se caía en el foso de los músicos, el titular sería «Político cae en el foso de la orquesta». Como los medios solo están interesados en los escándalos, meteduras de pata, ataques, la única esperanza de controlar la agenda era ir al ataque. [44] Los ataques podían estar preparados de antemano, esperando al momento justo para lanzarlos, pero la cadencia era esencial, teniendo en cuenta la progresiva contracción de los ciclos de noticias, que creaba un apetito mediático por una nueva historia incluso antes de que la última se hubiera agotado, y los poquísimos

minutos de tiempo que las cadenas podían dedicar a cada historia. En 1968 cada candidato podía ser escuchado sin interrupción en las noticias durante 42,3 segundos; en el año 2000, el tiempo medio dedicado a las frases de los candidatos era de 7,8 segundos.

Había que poner el énfasis en la importancia de la velocidad, lo cual a su vez imponía que se premiara la solvencia, la agilidad y la flexibilidad. No había tiempo para «la parálisis del análisis» y «no había una segunda oportunidad para dar la primera impresión». La primera toma era la que valía y la que se difundía, así que era importante ser el primero en el ciclo de noticias y no ir a remolque. Una vez que se decía algo y se pronunciaba, ya no había lugar para rectificaciones; la duda era mortal. Para enmarcar el debate, el mensaje esencial debía ser sencillo y repetirse incesantemente. La comunicación necesitaba historias memorables: «los hechos hablan, pero las historias venden». El equipo de Carville trabajaba los medios continuamente, asegurándose de que tras los debates se habían recibido los mensajes correctos y que nada negativo sobre la campaña de Bush había quedado en el tintero. Tras estudiar el caso de Dukakis, se formó un equipo de respuesta rápida para contestar a cualquier cuestionamiento del candidato. Incluso cuando Bush estaba pronunciando su discurso de aceptación (candidatura) en 1992, se estaban emitiendo y enviando a todas partes réplicas punto por punto. Cuando llegó el momento de los debates de los candidatos, el conocimiento de todas las posturas de Bush y su currículum en el cargo permitió preparar pre-réplicas, con las que se contrarrestaron sus opiniones incluso antes de que las hiciera.^[45] Fuera o no consciente de ello, Carville estaba siguiendo la estrategia de Boyd, el bucle OODA, con el que pretendía mantener al contrario desorientado. En la reunión final del bien llamado «gabinete de guerra», el eslogan que se leía en su camiseta era: «La velocidad mató... a Bush».

La persistencia dominante de las campañas negativas (con abundante publicidad negativa respecto del contrario) a todos los niveles de la política americana reflejaba la convicción de los candidatos y de los estrategas de campaña de que aquello funcionaba, sobre todo cuando la carrera estaba reñida y el dinero no representaba una restricción decisiva.[46] La razón por la que aquellas campañas ofensivas funcionaban era que la gente tendía a estar más atenta a la información negativa que a la información positiva, en parte porque planteaba riesgos a los votantes: ¿puedo confiar a esta persona mi seguridad y mi modo de vida? Los mensajes positivos que ensalzaban las virtudes del candidato eran menos susceptibles de provocar una respuesta importante. De todos modos, los mensajes negativos no funcionarían bien si fueran demasiado agresivos, si cayeran dentro de la categoría «bajar al barro», o pareciera irrelevante en las cuestiones que se estuvieran tratando. Una juventud gamberra o pasadas infidelidades seguramente serían irrelevantes, a menos que el candidato pareciera un incompetente y temeroso cuando se le hicieran esas acusaciones. [47] Por tanto, las réplicas eran importantes no solo para negar las acusaciones, sino también para demostrar que el candidato no representaba ningún riesgo para nadie. Además, como con todos los mensajes, habría múltiples audiencias. Un problema habitual en las campañas nacionales era que las ideas que podían entusiasmar a las bases podían asustar a los moderados.

Aquella fue una de las lecciones importantes de 1992. Consciente del peligro, Clinton estaba bien preparado para neutralizar los ataques de Bush. Pudo centrarse en las difíciles condiciones económicas y en la necesidad del cambio utilizando continuas referencias a los doce años de Reagan y Bush. Como sureño, también pudo desempeñar el papel populista que había descubierto Atwater, adoptando con habilidad ciertos aspectos religiosos, pero dándoles un giro más liberal, hablando de una

«nueva alianza» y de «una nación bajo Dios». En esto contó con la ayuda de Bush, que creía que podía continuar agasajando a la derecha más religiosa sin asustar a los centristas más seculares.^[48]

Bush, que había utilizado con tanta eficacia la religión en 1988, descubrió que ya no funcionaba tan bien en 1992. Parte de su problema era que el pertinaz respaldo de la Mayoría Moral había conducido al Partido Republicano a adoptar posturas minoritarias en temas que podían haber sido considerados más sociales que políticos. Los evangélicos, ahora junto con los católicos, se comparaban con los abolicionistas, presentando el aborto como un equivalente de la esclavitud. No solo se oponían al matrimonio de personas del mismo sexo, sino que condenaban la homosexualidad. Paul Weyrich declaró que «si estás a favor de los derechos de los homosexuales, estás violando uno de los principios específicamente descritos en las Santas Escrituras».^[49] El objetivo entonces fue la Corte Suprema, porque había prohibido los rezos escolares, había permitido el aborto legal y había tolerado las relaciones homosexuales. Así, mientras buscaban enmiendas constitucionales contra estas leyes y cuestionaban a los candidatos judiciales por estas materias, apremiaban al Partido Republicano para que no apoyara la enmienda de igualdad de derechos para los homosexuales. En la convención republicana de 1992, la Coalición Cristiana promovió un encuentro bajo el título «Dios y Patria»: Jerry Falwell tuvo un asiento privilegiado en la sala y la tribuna republicana —junto con muchos de los discursos de la convención— estuvo plagada de referencias religiosas. En su discurso de aceptación de candidatura, Bush criticó a los demócratas por haberse olvidado de tres letras en sus discursos: «G-O-D» (Dios).

El tiro les salió por la culata. No hubo «efecto rebote» tras la convención para Bush en las encuestas. Los analistas registraron ansiedad y se propusieron diversas sugerencias para que se declarara que la oposición era irreligiosa; algunos de los seguidores

cristianos de Bush adoptaron las posturas más extremas. «La agenda feminista», apuntó Pat Robertson, «no trata de la igualdad de derechos para la mujer. Es un movimiento político, socialista, antifamiliar, que anima a la mujer a abandonar a sus maridos, a matar a sus niños, a practicar la brujería, a destruir el capitalismo y a hacerse lesbianas».[50] Semejantes relaciones acabaron perjudicando a Bush; se estaba situando al margen de los valores sociales comúnmente aceptados y eludiendo el tema principal: la economía.

Los republicanos estaban corriendo el riesgo de perder de vista los cambios que estaban teniendo lugar en la sociedad americana. Dan Quayle, el compañero de candidatura de Bush en ambas elecciones, había intentado identificar el Partido Republicano con los valores tradicionales. «El abismo entre nosotros y nuestros oponentes», había declarado en 1988, «es una brecha cultural». En la convención de 1992 quiso demostrar la importancia de la familia. Para lograrlo, se remitió a Murphy Brown, un personaje ficticio interpretado por Candace Bergen en una serie de televisión. En el último capítulo, tenía que decidir si quería ser madre soltera. Quayle se quejaba de que allí se ignoraba «la importancia de los padres al permitir que un niño naciera *solo (birthing a child alone)*». Esto ilustraba los retos que estaba empezando a afrontar la familia americana, junto con el aumento del divorcio, la permisividad sexual, la criminalidad y la delincuencia, y, en general, lo que se entendía como un declive moral. Pronto se iba a demostrar que esta era una táctica de ataque muy problemática. ¿Acaso habría sido un modelo de madre mejor si Murphy Brown hubiera decidido abortar en vez de tener el niño? Además, no resultaba muy inteligente atacar a las madres solteras, a las madres trabajadoras y a las divorciadas... porque eran un segmento sustancial del electorado americano. Hacia 1990 solo un cuarto de las familias americanas se acercaban a la familia nuclear ideal. El porcentaje de madres trabajadoras con niños

menores de dieciocho años era de un 27 por ciento en 1955; en 1992 era de un 76'. Las mujeres, que ya estaban muy enfadadas con la posición antiabortista republicana, no tardaron en pasar al campo electoral de Clinton.[\[51\]](#)

Dado el éxito de Bill Clinton en los noventa, fue una sorpresa que en 2008 su mujer Hillary perdiera una intensa batalla por la nominación presidencial del Partido Demócrata en favor de un recién llegado, Barack Obama, que aparentemente tenía varias desventajas, como ser mulato y liberal. Ambos significarían una revolución si eran elegidos: o bien sería la primera mujer en ocupar el Despacho Oval o por primera vez un negro sería presidente en la Casa Blanca. En otros sentidos, la intensidad de la lucha reflejaba cuán parecidos eran ambos candidatos. Ambos eran senadores y habían estudiado derecho. Clinton era algo mayor, y podía reivindicar que tenía más experiencia, y —como antigua primera dama— venía del *establishment* del partido. Obama era el advenedizo insurgente, que solo había adquirido un cierto perfil nacional muy recientemente y era tentador atribuirle su éxito a su manera de expresarse. Él también simbolizaba el sueño americano, porque había superado numerosísimos obstáculos para aspirar al trabajo más importante del país.

Pero Obama no solo tenía una estupenda oratoria (superó en la mayoría de los debates a Clinton), sino en la organización básica. Su estrategia se vio claramente en junio de 2007, cuando su campaña ya llevaba la delantera en las encuestas. Iba a ser una «típica campaña de insurgente», confiando en el impulso «que le concederían las victorias en los primeros estados para superar a Clinton». Además, también iba ganando la carrera de la financiación: contaba con muchos más contribuyentes y mucho más dinero. David Axelrod, su director de estrategia, explicó que no se dedicaron a hacer una campaña nacional, sino que se concentraron intensamente en los primeros estados con la idea de obtener una

«interminable serie» de victorias. Se dijo que no había nada nuevo en el guion. Los candidatos reformistas siempre intentarían combinar el interés por los problemas cotidianos de la gente con el interés mediático, y generalmente fracasaban.[\[52\]](#)

Al mirar atrás, evaluando la victoria contra Clinton, el director de campaña de Obama, David Plouffe, observó que lo que había marcado la diferencia era la combinación de un mensaje claro —que era una amalgama de «visión, temas y biografía»— con el descubrimiento del «camino más fácil para ganar un cierto margen en el porcentaje de voto». Parte de la estrategia consistía en no cambiar de estrategia. No habría ni vacilaciones ni segundas opciones. Se concentraron en un eslogan central y destinaron tanto su tiempo como sus recursos estrictamente a hacer referencia a las posturas elegidas para afrontar muchos *caucuses* y primarias. Plouffe dijo que Obama comentaba que no «iba a andar buscando una identidad política», y uno de los consejeros de George W. Bush decía que «prefería tener una sola estrategia equivocada que siete diferentes». Un factor clave fue el uso de la tecnología, sobre todo la presencia dominante en internet. La campaña de Obama comenzó con un envío, a principios de 2007, de diez mil correos electrónicos, y para junio de 2008 ya había remitido más de cinco millones. De estos, el cuarenta por ciento aportó una cantidad de dinero o se convirtieron en voluntarios. La gente que necesitaban atraer estaba siempre inmersa en las redes sociales y conocía bien internet, así que para ellos les fue muy fácil comprometerse con la campaña. No se entregaron solo a las comunicaciones digitales, sino también a los medios tradicionales, como el correo postal y las conversaciones personales.

El principio subyacente en todo esto era bastante simple: vivimos en un mundo muy complejo y fracturado en el que la gente se ve bombardeada continuamente con ruegos para que presten atención. Dado que esto es así, resulta mucho más difícil

llegar hasta ellos. Es necesario estar en todas partes. Y como puede haber gente a la que llegues a través de distintos medios, necesitas que el mensaje sea coherente.

[53]

La campaña de Obama también se benefició de los profundos cambios demográficos del país. América se estaba convirtiendo en una sociedad más diversa, racial y culturalmente, y los republicanos se habían arriesgado a presentarse como el partido de una élite blanca, machista y de clase media que antaño había sido dominante pero que ahora estaba a la defensiva. Las coaliciones subyacentes que reforzaban a los principales partidos también habían cambiado. Durante tres décadas los republicanos se habían beneficiado de la reacción a los giros culturales que se presagiaban en los años sesenta; ahora aquellos cambios estaban empezando a dejarse sentir.

En 2002 se publicó, a destiempo en cierta manera, un libro que prometía una mayoría demócrata emergente basada en el crecimiento de ciertos sectores de la población que naturalmente se inclinaban por los demócratas: los profesionales de clase alta, las mujeres trabajadoras, los negros, los asiático-americanos y los hispanos. [54] El problema no estaba en las tendencias, sino en el «marco» en el que se desarrolló la disputa política. Desde septiembre de 2001, el tema fue la seguridad nacional, y George W. Bush se esforzó en utilizar su estatus como comandante en jefe para forjar un coalición ganadora. En 2006, como resultado de los acontecimientos en Irak, la coalición cada vez era más escasa. En 2008, sus apoyos fracasaron completamente a la hora de proponer un candidato republicano frente a la galopante crisis económica, que alcanzó enormes proporciones durante las últimas etapas de la campaña y por la que se culpó directamente al Partido Republicano.

Por tanto no hubo nada automático en lo que era un nuevo realineamiento político en los Estados Unidos. Se necesitaba una

gran capacidad para relacionar los cambios en las tendencias demográficas y socioeconómicas con mensajes que fueran tanto llamativos como creíbles. En este sentido, el Partido Republicano afrontaba un grave dilema: tenían que decidir si querían que su principal objetivo siguiera siendo el votante blanco, sobre todo el de las áreas rurales y sin educación universitaria. Los temas que habían funcionado en los setenta y en los ochenta estaban ahuyentando cada vez a más votantes, pero al mismo tiempo seguían motivando a los activistas más recalcitrantes del Partido Republicano, sobre todo a aquellos asociados con el movimiento del Tea Party, cuya motivación primordial era defender un estilo de vida y una serie de valores que ellos creían amenazados.

Los dos candidatos que lucharon por la nominación demócrata en 2008 ilustraban los cambios en las actitudes que habían tenido lugar desde los años sesenta. Ambos tenían una relación con Chicago. Era la patria de Hillary Clinton y también era donde había vivido Obama y donde había emprendido su carrera política. Chicago proporcionaba otro nexo además: Saul Alinsky.^[55] Clinton, la antigua estudiante radical, había escrito su tesis doctoral sobre Alinsky cuando era estudiante en el Wellesley College en 1969, y lo describió como «ese raro espécimen, el radical con éxito».^[56] Alinsky incluso le ofreció un trabajo a Hillary. Obama, que fue castigado durante la campaña por sus relaciones con Bill Ayers, un antiguo miembro de los Weathermen, trabajó a mediados de los ochenta en la organización comunitaria fundada por Alinsky en Chicago. Una vez que Obama se había asegurado la nominación en 2008, una serie de enemigos republicanos intentaron utilizar la relación con Alinsky para desprestigiarlo, retratándolo como una réplica de aquel marxista revoltoso que prefería la acción directa a la política democrática. El ascenso de Obama podía entenderse como una reivindicación de la creencia de Rustin de que el progreso político de los negros vendría con más probabilidad trabajando en el

seno del sistema. Ambos representaban el triunfo de una «ética de la responsabilidad» sobre la de los fines últimos.

La ética de la responsabilidad la propuso Weber para desanimar a aquellos que estaban dispuestos a arriesgarse al desastre en la persecución de fines utópicos. Si hubiera vivido, sus propias palabras le habrían parecido una lúgubre premonición, justo en el amanecer del totalitarismo. La política de los fines últimos quedaba representada en las victorias de aquellos utópicos revolucionarios tanto de la derecha como de la izquierda que formaron partidos de vanguardia para hacerse con el poder. Los pocos que tuvieron éxito (Lenin, Hitler, Mao y Castro) se convirtieron en ídolos como heroicos estrategas. Todos fueron celebrados por su anticipación, por su conocimiento de la teoría, por su resolución y su dedicación cuando veían y aprovechaban todas las oportunidades para llegar al poder que se les escapaban al resto de los mortales, despreciando el hecho de que podían haber sido favorecidos por las circunstancias o por los errores de sus oponentes. Las democracias liberales occidentales rechazaron ese modelo. Acabaron definiéndose en oposición a ese totalitarismo, afirmando un compromiso con el poder de la ley y rechazando todo culto a la personalidad.

La conclusión final era que los límites del poder se establecían precisamente en los límites de lo que pudiera conseguirse con la estrategia política. Las constituciones debían respetarse, los cargos debían honrarse y no se debía caer en acusaciones espurias para eliminar a los oponentes ni amordazar a los medios de comunicación. Estas restricciones reducían la posibilidad de la implantación de un partido único —es decir, la dominación de unos sobre otros—, pero también eliminaba la posibilidad de que no hubiera disputas jamás. El resultado era una lucha política contenida, pero constante y nunca conclusa. La estrategia se convertía en una exigencia permanente, incluso aunque algunas posibilidades estuvieran restringidas. Apenas habían concluido una

elecciones, ya había que hacer los preparativos para las siguientes. Los programas legislativos estaban sujetos a influencias (o intentos de influencias), a retos y desafíos, y a una posible revocación. Los movimientos sociales generaban divisiones en sus filas así como contramovimientos. Todo ello podía mantener a los numerosos estrategas aficionados y profesionales muy ocupados, pero ofrecía muy pocas victorias definitivas. Solo de tanto en tanto, cuando los esfuerzos políticos se unían a cambios sociales y económicos generalizados, podían institucionalizarse nuevas vías de pensamiento, o se podían poner en marcha políticas transformacionales, o se podían consolidar nuevas provisiones constitucionales hasta el punto de que se olvidaran las que fueron antaño controvertidas. Esto fue lo que ocurrió, por ejemplo, con el movimiento de los derechos civiles o con la introducción del estado del bienestar. Pero la experiencia política habitual arrojaba progresos más modestos y frustraciones constantes. No todas las campañas se podían ganar; los recursos imponían restricciones sobre lo que se podía conseguir, los relatos más convincentes eran solo temporales, las coaliciones eran frágiles, y la superabundancia de promesas creaba rehenes de la charlatanería. Las mejores causas podían ser malinterpretadas, la mejor legislación podía ser incomprendida y los mejores candidatos podían cometer errores estúpidos. Cuando las cosas se ponían difíciles, siempre existía la tentación de atacar a las personas, en vez de centrarse en los temas. Tal vez no era esto lo que los seguidores progresistas del pragmatismo tenían en mente, porque esperaban que el pragmatismo pudiera proporcionar los medios para superar las divisiones sociales. Por desgracia, la vida política podía parecer a veces irresponsable e incluso odiosa en sus prácticas. Sin embargo, en otro sentido, esta era la lógica cuando se decidía rechazar la ética de los «fines últimos». Esta actividad política, embrollada, permanente, furiosa e incesante reflejaba los límites lógicos de una «ética de la responsabilidad».

[1] William Safire, «On Language: Narrative», *New York Times* (5 de diciembre de 2004). Por la misma razón, Al Gore fue criticado durante los debates presidenciales de 2000, por contar «cuentos largos». El problema, como dice Francesca Polletta, era que Gore carecía de talento para contar «historias convincentes» y que los temas políticos e intelectuales son menos susceptibles de excitar las emociones. Francesca Polletta, *It Was Like a Fever: Storytelling in Protest and Politics* (véase cap. 26, n. 37).

[2] Frank Lutz, *Words that Work: It's Not What You Say, It's What People Hear*, Nueva York, Hyperion, 1997; págs. 149-157.

[3] <http://www.informationclearinghouse.info/article4443.htm>.

[4] George Lakoff, *Don't Think of an Elephant! Know Your Values and Frame the Debate*, White River Junction VT, Chelsea Green Publishing Company, 2004.

[5] George Lakoff, *Whose Freedom? The Battle Over America's Most Important Idea*, Nueva York, Farrar Straus & Giroux, 2006.

[6] Drew Western, *The Political Brain*, Nueva York, Public Affairs, 2007; págs. 99-100, 138, 147, 346.

[7] Steven Pinker, «Block That Metaphor!», *The New Republic* (9 de octubre de 2006).

[8] Lutz, *Words that Work*, 3. Como otros eficientes comunicadores políticos, se remitió al famoso ensayo de Orwell de 1946 sobre «Politics and English Language», que hacía hincapié en la importancia de utilizar una lengua sencilla, brevedad, evitar la pretenciosidad, evitar las palabras vacías, los extranjerismos y las jergas. Véase http://orwel.ru/library/essays/politics/english/e_polit/.

[9] Donald R. Kinder, «Communication and Politics in the Age of Information», en David O. Sears, Leonie Huddy y Robert Jervis, eds., *Oxford Handbook of Political Psychology*, Oxford, Oxford University Press, 2003; págs. 372, 374-375.

[10] Norman Mailer, *Miami and the Siege of Chicago: An Informal History of the Republican and Democratic Conventions of 1968*, Nueva York, World Publishing Company, 1968; pág. 51.

[11] Jill Lepore, «The Lie Factory: How Politics Became a Business», en *The New Yorker* (24 de septiembre de 2012).

[12] Joseph Napolitan, *The Election Game and How to Win it*, Nueva York, Doubleday, 1972. Larry Sabato, *The Rise of Political Consultants: New Ways of Winning Elections*, Nueva York, Basic Books, 1981.

[13] Dennis Johnson, *No Place for Amateurs: How Political Consultants Are Reshaping American Democracy*, Nueva York, Routledge, 2011; pág. xiii.

[14] James Thurber, «Introduction to the Study of Campaign Consultants», en James Thurber, ed., *Campaign Warriors: The Role of Political Consultants in Elections*, Washington DC, Brookings Institution, 2000; pág. 2.

[15] Dan Nimmo, *The Political Persuaders: The Techniques of Modern Election Campaigns*, Nueva York, Prentice Hall, 1970; pág. 41.

[16] James Perry, *The New Politics: The Expanding Technology of Political Manipulation*, Londres, Weidenfeld and Nicholson, 1968.

[17] Los orígenes de la publicidad política y su impacto se estudian en Robert Mann, *Daisy Petals and Mushroom Clouds: LBJ, Barry Goldwater, and the Ad That Changed American Politics*, Baton Rouge, Louisiana State University Press, 2011.

[18] Joe McGinniss, *Selling of the President*, Londres, Penguin, 1970; pág. 76. Kerwin Swint, *Dark Genius: The Influential Career of Legendary Political Operative and Fox News Founder Roger Ailes*, Nueva York, Union Square Press, 2008.

[19] Richard Whalen, *Catch the Falling Flag*, Nueva York, Houghton Mifflin, 1972; pág. 135.

[20] James Boyd, «Nixon's Southern Strategy: It's All in the Charts», *New York Times* (17 de mayo de 1970).

[21] Phillips al final recordó a los conservadores que había contribuido a promover y a publicitar la llamada «mayoría republicana flotante». Su deriva hacia la izquierda, por ejemplo, en Kevin Phillips, *American Theocracy: The Peril and Politics of Radical Religion, Oil, and Borrowed Money in the 21st Century*, Nueva York, Viking, 2006.

[22] Nelson Polsby, «An Emerging Republican Majority», *National Affairs* (otoño de 1969).

[23] Richard M. Scammon y Ben J. Wattenberg, *The Real Majority*, Nueva York, Coward McCann, 1970.

[24] Lou Cannon, *President Reagan: The Role of a Lifetime*, Nueva York, Public Affairs, 2000; pág. 21. Ewen, *PR! A Social History of Spin* (véase cap. 2, n. 28), pág. 396.

[25] Perry, *The New Politics*, págs. 16, 21-31. Contrató a Spencer y Roberts, que habían trabajado para Nelson Rockefeller contra Barry Goldwater en 1966, y dijo posteriormente que en el futuro siempre utilizaría «directores profesionales».

[26] William Rusher, *Making of the New Majority Party*, Lanham MD, Sheed and Ward, 1975. Rusher pretendía dar razones para crear un nuevo ciudadano conservador, pero su argumento solo sirvió para una insurgencia en el seno del Partido Republicano.

[27] Kiron K. Skinner, Serhiy Kudelia, Bruce Bueno de Mesquita y Condolezza Rice, *The Strategy of Campaigning: Lessons from Ronald Reagan and Boris Yeltsin*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 2007; págs. 132-133.

[28] David Domke y Kevin Coe, *The God Strategy: How Religion Became a Political Weapon in America*, Oxford, Oxford University Press, 2008; págs. 16-17, 101.

[29] John Brady, *Bad Boy: The Life and Politics of Lee Atwater*, Nueva York, Addison-Wesley, 1996; págs. 34-35, 70.

[30] Richard Fly, «The Guerrilla Fighter in Bush's War Room», *Business Week* (6 de junio de 1988).

[31] Para cuando murió Atwater, solo se había publicado el primer volumen: *The Years of Lyndon Johnson: The Path to Power*, Nueva York, Alfred Knopf, 1982. Se completaron cuatro volúmenes. Atwater era uno de los muchos estrategas políticos que admiraban a Caro.

[32] John Pitney, Jr., *The Art of Political Warfare*, Norman, University of Oklahoma Press, 2000; págs. 12-15.

[33] Mary Matalin, James Carville y Peter Knobler, *All's Fair: Love, War and Running for President*, Nueva York, Random House, 1995; pág. 54.

[34] Brady, *Bad Boy*, pág. 56.

[35] Matalin, Carville y Knobler, *All's Fair*, pág. 48.

[36] Brady, *Bad Boy*, págs. 117-118.

[37] *Ibíd.*, pág. 136.

[38] Sidney Blumenthal, *Pledging Allegiance: The Last Campaign of the Cold War*, Nueva York, Harper Collins, 1990; págs. 307-308.

[39] Eric Benson, «Dukakis's Regret», *New York Times* (17 de junio de 2012).

[40] Domke y Coe, *The God Strategy*, pág. 29.

[41] Sidney Blumenthal, *The Permanent Campaign: Inside the World of Elite Political Operatives*, Nueva York, Beacon Press, 1980.

[42] Matalin, Carville y Knobler, *All's Fair*, págs. 186, 263, 242, 208 y 225.

[43] Se lo escribió Quinto Tulio Cicerón a su hermano Marcus, que concurría a las elecciones para cónsul en el 64 a. C. «Campaign Tips from Cicero: The Art of Politics from the Tiber to Potomac», comentario de James Carville, en *Foreign Affairs* (mayo/junio de 2012).

[44] James Carville y Paul Begala, *Buck Up, Suck Up... And Come Back When You Foul Up*, Nueva York, Simon & Schuster, 2002; pág. 50.

[45] *Ibíd.*, págs. 108, 65.

[46] Para el análisis de campañas defensivas o negativas, véase Frank Rich, «Nuke 'Em», *New York Times* (17 de junio de 2012).

[47] Kim Leslie Fridkin y Patrick J. Kenney, «Do Negative Messages Work? The Impact of Negativity on Citizen's Evaluations of Candidates», *American Politics Research* 32 (2004); pág. 570.

[48] Un factor que vino a complicar más las cosas en 1992 fue la candidatura independiente de Ross Perot. Aunque su campaña fue en cierto modo caótica, se las arregló para conseguir casi el 20 por ciento del voto popular. Aunque parecía que había arrancado votos tanto a Bush como a Clinton, comparativamente le hizo más daño a Bush.

[49] Domke y Coe, *The God Strategy*, pág. 117.

[50] Y así se presentó en titulares: «Pat Robertson dice que las feministas quieren matar niños y son brujas», *ibíd.*, pág. 133.

[51] James McLeod, «The Sociodrama of Presidential Politics: Rhetoric, Ritual, and Power in the Era of Teledemocracy», *American Anthropologist*, New Series, 10, núm. 2 (junio de 1999); págs. 359-373. Quayle no se vio favorecido por un incidente acaecido en junio de 1992, cuando se equivocó al corregir a un niño de primaria: deletreó mal la palabra patata (**potatoe* por *potato*).

[52] David Paul Kuhn, «Obama Models Campaign on Reagan Revolt», *Politico* (24 de julio de 2007).

[53] David Plouffe, *The Audacity to Win: The Inside Story and Lessons of Barack Obama's Historic Victory*, Nueva York, Viking, 2009; págs. 236-238; 378-379. Para un compendio completo de la campaña, véase John Heilemann y Mark Halperin, *Game Change*, Nueva York, Harper Collins, 2010.

[54] John B. Judis y Ruy Teixeira, *The Emerging Democratic Majority*, Nueva York, Lisa Drew, 2002.

[55] Peter Slevin, «For Clinton and Obama, a Common Ideological Touchstone», *Washington Post* (25 de marzo de 2007).

[56] Citaba *The Economist*: «Plato on the Barricades»; *The Economist* (13-19 de mayo de 1967, pág. 14). La tesis, titulada «THERE IS ONLY THE FIGHT (...) An Analysis of the Alinsky

Model», estuvo circulando ampliamente entre los blogueros más conservadores durante 2008. Véase <http://www.gopublius.com/HTC/HillaryClintonThesis.pdf>.

Cuarta parte. Estrategia desde arriba

28. EL NACIMIENTO DE LA CLASE DIRIGENTE

Imaginemos las consecuencias de esa absoluta burocratización y racionalización que ya estamos viendo aproximarse. Ahora, la mayoría de las grandes empresas privadas, igual que la mayor parte de las pequeñas empresas manufactureras, se rigen por modelos modernos (...). El cálculo racional se manifiesta a cada paso. Gracias a ello, la efectividad de cada trabajador individual se mide automáticamente, cada hombre se convierte en un pequeño engranaje de la máquina, y, consciente de ello, su única preocupación es llegar a ser un engranaje más importante.

MAX WEBER

En la parte anterior (la tercera) nos ocupábamos de la estrategia que surge desde abajo, esto es, de cómo aquellos que no ostentan el poder intentan acceder a él apoyados en el pueblo que dicen representar. Esta parte se ocupará de aquellos que ya tienen el poder, de los que ya gozan de una posición en la que toman decisiones ejecutivas, pero tienen que decidir qué hacer exactamente con ese poder que ya ostentan. Nos centraremos sobre todo en los negocios, pero buena parte del debate será también relevante para aquellos que se encuentran en la cúspide de grandes organizaciones, incluido el sector público. Este grupo de personas, a los que llamaremos «ejecutivos», ha sido el receptor de más consejos estratégicos que cualquier otro grupo, incluido el grupo de los militares. La cantidad de «recomendaciones» que se reciben en la cúspide de las organizaciones y de sus dependientes explica por

qué la idea de la estrategia se ha convertido en un lugar común y omnipresente.

La estrategia era necesaria porque las relaciones eran cada vez más complicadas. Los ejecutivos de las grandes corporaciones, por ejemplo, tenían que competir al mismo tiempo entre ellos, con los propietarios, con los jefes de sección, con los proveedores, con los competidores, con los gobiernos y administraciones y con los clientes. La relación con cada uno de estos grupos naturalmente acarrea una mezcla de cooperación y conflicto, a menudo en sentidos que en absoluto aparecían en la retórica oficial de compañerismo y de colegialidad interna, y de competencia encarnizada con el exterior. El reto de dirigir un eje vertical en una organización jerárquica es muy diferente a hacerlo en un eje horizontal con la competencia y con los estamentos reguladores, así que este otro desafío ha generado dos tipos muy diferentes de tratados sobre estrategia. Como los consejos en este tipo de literatura son sobre todo genéricos y a menudo no se ciñen a un escenario particular, suelen hablar de las relaciones en términos amplios y generales, y más sobre cómo relacionar los entornos externos e internos que sobre cómo montar campañas específicas. Se trataba más de afrontar los cambios en la práctica administrativa o la tecnología disponible que de cómo afrontar el poder de los competidores. La diversidad de relaciones, actividades y estructuras significaba que la estrategia directiva luchaba más en el ámbito de la teoría que las esferas política y militar. Se desarrolló una relación con las ciencias sociales tan intensa como insatisfactoria. Las interacciones con la economía, sobre todo en forma de la gamificación o teoría de juegos, y la sociología, sobre todo vinculada a la teoría de la organización, demostraban tanto las posibilidades como las limitaciones de las ciencias sociales.

En esta parte del libro, por lo tanto, abordaremos distintos temas de la teoría social contemporánea, de los que ya se avanzó algo en

la última parte cuando se trataron las ideas de los paradigmas y los relatos. Y al igual que el alumbramiento de los directivos empresariales representó el advenimiento de la burocratización y el racionalismo, lo mismo ocurrió con el nacimiento de las ciencias sociales. Tanto la gestión empresarial como las ciencias sociales se desarrollaron como reflejos de las sociedades industrializadas modernas y así plantearon sus estudios, con todas sus revoluciones y conflictos, y luego prescribían remedios para los problemas que describían. Sin embargo, los procesos de profesionalización arrastraron a estas disciplinas a formas de análisis especializadas y a formulaciones que finalmente las apartaron de aquellos profesionales que supuestamente podrían aprovechar mejor su trabajo de aquellos de los que se esperaba encontrarían su trabajo más útil y valioso. La teoría y la acción intentaban encontrarse en algún punto.

Los ejecutivos

La voz inglesa para este tipo de profesionales es «*manager*». La forma inglesa, el verbo «*to manage*», deriva de voces romances que se remontan a finales del siglo XIII italiano. *Maneggiare* (en esp. «manejar») se refería a la capacidad o habilidad para manejar un caballo, y derivaba del latín «*manus*», que significa mano. En el mundo anglosajón se utilizó durante el siglo XVI, con este sentido, y al final evolucionó para designar el manejo de todo tipo de asuntos, desde la guerra al matrimonio, y desde la trama de una novela a la economía personal. El vocablo daba a entender que era más que una pura administración, pero menos que un control total, que exigía habilidades persuasivas o manipuladoras, así como coercitivas, un instinto o un don para extraer el máximo de una persona, una organización o una situación de lo que podría esperarse en cualquier

otro caso. La idea de que no se tenía el control total era importante. Dirigir significaba luchar, lidiar con un estado de cosas que nunca se podían controlar completamente.

La profesión de dirección ejecutiva (o sus variantes) se refería a personas a las que se les contrataba por sus habilidades administrativas y de supervisión a la hora de manejar asuntos complejos, tales como los derivados de la explotación de unas tierras o un negocio. Por esta razón, se suponía que el papel del directivo no tenía mucho que ver con la estrategia. El control último, y por tanto la estrategia, debería estar en manos del *propietario* (no del «administrador»). Y así era en las modalidades típicas de la gobernanza empresarial. Los ejecutivos informaban a una junta designada por los accionistas, responsables de aprobar las cuentas y tomar las grandes decisiones. Cuanto más compleja era la organización que había que dirigir, sin embargo, más se dependía de los directores ejecutivos, y así, cualesquiera que fueran los enunciados de los estatutos organizativos, el poder efectivo comenzó a recaer en aquellos que realmente entendían los problemas y la empresa. Los directores ejecutivos a tiempo completo no tardaron en aprender a cómo «enmarcar» un tema, así que su decisión preferida acababa siendo también la que finalmente tomaba la junta general.

A medida que las empresas crecían hasta convertirse en enormes corporaciones, los directivos empezaron a controlar efectivamente los negocios, designando a sus candidatos preferidos para la junta general que teóricamente debería supervisar su trabajo. Sin embargo, la dirección ejecutiva seguía sin tener el control total. Los ejecutivos eran empleados que podían ser —y a menudo lo eran— despedidos cuando las cosas se torcían o se manejaban mal. Su éxito dependía de su habilidad para sacar el máximo partido de aquellos que tenía por debajo en la jerarquía, pero al contrario que en la cadena de mando militar (con la cual

eran naturales las comparaciones), había un abanico mucho mayor de funciones que había que coordinar y menos fiabilidad en lo que se refería a una supuesta incuestionable obediencia.

La idea de que la dirección ejecutiva era una nueva profesión que iba adquiriendo cada vez más importancia, esencial para el desarrollo de los negocios modernos, acabó reconociéndose finalmente en el *establishment* de las escuelas de negocios. La primera fue la Wharton School de Pensilvania, fundada en 1881. La «dirección» de la que se hablaba en aquel momento, sin embargo, se refería tanto al control de «trabajadores rebeldes» tanto como al manejo de procesos económicos complejos. El «tema sindical» era la cuestión más preocupante. Joseph Wharton deseaba que la escuela enseñara «las características y la prevención de las huelgas», así como «la necesidad de la industria moderna de organizar grandes cantidades de capital y grandes cantidades de trabajadores, y de mantener la disciplina entre estos últimos bajo un mando único».^[1] Tuvo que transcurrir un cuarto de siglo antes de que la Harvard Business School abriera sus puertas en 1908. Se ceñía a la carta fundacional de promover una «ciencia aplicada» de la dirección empresarial, que inicialmente sería una ingeniería. Al final la universidad optó por las ciencias empresariales, elevando al mismo tiempo la tensión entre lo que muchos suponían una enseñanza vocacional y el verdadero propósito de la universidad: una instrucción desinteresada. Como primer deán, Edwin Gay, intentó encontrar un modo de resolver esta tensión y se topó con las ideas de Frederick Winslow Taylor. El propio Taylor era escéptico, por decirlo suavemente, con respecto al valor de una educación universitaria de este tipo. Declinó vincularse a la universidad, pero daba conferencias habitualmente en la nueva escuela, y más importante: su filosofía impregnó el primer currículum.

Taylorismo

Taylor había comenzado a trabajar como ingeniero en la industria del acero cuando empezó a interesarse por la cuestión de cómo se podía emplear la «fuerza de trabajo» con más eficacia. Decía que había dado con una forma de dirección que era «una verdadera ciencia, que se basaba en leyes claras y bien definidas». Así que el atractivo de Taylor era que ofrecía un modo de unir una cierta cultura empresarial, inclinada a la práctica y suspicaz ante cualquier erudición innecesaria, con la cultura académica, proclive a desdeñar lo que resultara meramente técnico. El deán Harlow Person de la Dartmouth Business School, que se había fundado en 1900, describió el taylorismo como «el único sistema de dirección que era coherente y lógico, y, por tanto, enseñable». En 1911, Person organizó el primer congreso internacional sobre «dirección empresarial científica».[2] Para los nuevos ejecutivos aquello era un avance muy notable: su especialización y profesionalización ahora podía reconocerse con una adecuada cualificación bajo la égida de la respetabilidad académica.

El punto de partida del método de Taylor era la creencia de que para la tarea básica de una organización debería haber «un método adecuado», que se tendría que definir mediante un cuidadoso análisis y la selección de las medidas precisas. Los que se dedicaban a tomar medidas y realizar el análisis, y a actuar de acuerdo con las conclusiones, compondrían una nueva profesión. En este punto se planteaba una distinción extremadamente radical entre planificación y acción. Lo primero requería a personas muy inteligentes; para la segunda no importaba si eran estúpidos. El que hacía las cosas, señaló, no sería capaz siquiera de «entender los principios de esta ciencia», debido a «una falta de educación o bien a una capacidad mental insuficiente», y por tanto tendría que ser dirigido constantemente por aquellos que sí tenían una educación.[3] Era necesaria gente que *trabajara* más inteligentemente, pero los *trabajadores* no tenían que ser necesariamente inteligentes.

Cuanto más se tratara a un trabajador como una máquina no pensante, mejor. Porque sin la complicación de un pensamiento independiente se podrían calcular los límites de un rendimiento óptimo. Parte de esa presunción de ciencia se debía a la presencia de la cuantificación y las matemáticas a la hora de establecer el modo más eficiente de trabajar con unas determinadas herramientas y con tareas perfectamente definidas. El taylorismo afirmaba que las tareas pueden fragmentarse en distintos segmentos y luego organizarse de forma que hasta los trabajadores más tontos puedan ejecutarlas. Para llevar a cabo los estudios «tiempo / acción» se utilizaban cronómetros para contar el tiempo que se tardaba en realizar una tarea concreta, así se podía establecer un ratio para su cumplimiento. Una vez que se demostraran las bases científicas del trabajo, no habría asunto sobre el cual no se pudieran aplicar. También podrían representar un gran avance a la hora de resolver «problemas sindicales». Taylor decía que los trabajadores eran gandules por naturaleza, que evitaban trabajar siempre que les fuera posible. Sus directores se lo permitían porque no sabían qué otra cosa podrían hacer. Evaluaban el trabajo de acuerdo con las leyes de la costumbre, y se quedaban mirando cómo los obreros tomaban la iniciativa, lo cual para Taylor significaba solo que estaban persistiendo los modos de trabajar tradicionales e ineficientes. Además, si no se generaba una mayor eficiencia, la dirección tendría que recompensar a los trabajadores de otro modo que no fuera con dinero, y Taylor pensaba claramente que no había mejor motivación que el dinero.

Las reivindicaciones de Taylor con respecto a las mejoras en la eficiencia que había aprendido en la industria del acero eran exageradas. Las mejoras técnicas o administrativas por las que se hizo con un nombre también podrían atribuirse a otros. El alcance de sus verdaderos logros se estableció mucho después de su muerte, y después de que sus innovaciones se hubieran enseñado a varias

generaciones de estudiantes de dirección de empresas. Su historia básica versaba sobre un obrero llamado Schmidt en la empresa de aceros Bethlehem Steel (un cuarto de esta compañía era propiedad de Joseph Wharton). Schmidt fue presentado como un obrero ejemplar, nada especialmente brillante, pero dispuesto a trabajar más duro por más dinero, y que encontró el modo de cuadruplicar la cantidad de producción de hierro en lingotes. Charles Wrege y Amadeo Perroni, que descubrieron hasta qué punto se había equivocado Taylor en su investigación, lamentaron que no hubiera profundizado lo suficiente, antes de que aquel ídolo con «pies de barro» se hubiera encaramado a «su pedestal».[4] Jill Hough y Margaret White salieron más adelante en defensa de Taylor, explicando que su propósito era aportar un nuevo enfoque, y que las discrepancias entre su historia y las pruebas no eran lo más importante, y que otros habían imitado su teoría con buenos resultados. La historia original había que embellecerla un poco, pero aun así era un modo convincente de ilustrar sus teorías sobre la eficiencia industrial. Las historias eran parte de la estrategia de Taylor: actos de comunicación más que tesis de investigación. Por tanto, debería verse más como un director empresarial «con un cierto gusto artístico por el estilo narrativo» y reconocer que sus principios servirían como piedra fundacional para que posteriores teóricos hicieran hincapié en temas tales como el modo de seleccionar y adiestrar a los obreros, sobre todo para procedimientos estandarizados. La lección básica seguía siendo la misma: «Incluso los procedimientos más elementales pueden mejorarse sustancialmente siempre que proporcionen un beneficio tanto al patrón como al obrero».[5]

Desde luego, Taylor envolvía sus ideas con una teoría sistemática y coherente. Y así fue como consiguió convertirse en el primer «gurú» en dirección de empresas, dando seminarios a los grandes empresarios y con un libro muy influyente y muy exitoso: *The*

Principles of Scientific Management (*Los principios de la dirección empresarial científica*). Tras su muerte en 1915, se le describió en su tumba como «El padre de la dirección empresarial científica», y sus seguidores —Henry Gantt o Frank y Lillian Gilbreth— continuaron desarrollando y difundiendo sus ideas.[6] Todos ellos promovieron una forma de «racionalidad agresiva», con procedimientos científicos que barrieran las costumbres y las supersticiones en beneficio de todos.[7] Esto implicaba llevar a cabo, tal y como Taylor lo planteó, «una revolución mental», la cual afectaba tanto a los trabajadores como a la dirección. En vez de discutir sobre el reparto de los beneficios, deberían trabajar juntos para incrementar dichos beneficios, para provecho mutuo. Aquí estaba la clave de otra parte del interés de Taylor. Estaba ofreciendo un gran acuerdo entre la dirección y los sindicatos, que sería posible gracias a una nueva casta de «ingenieros de la eficiencia». Peter Drucker, que tres décadas después recogió el testigo allí donde Taylor lo dejó, sugería que la dirección científica de las empresas

podría muy bien ser la contribución más potente y duradera que ha hecho América al pensamiento occidental desde los *Federalist Papers* (artículos periodísticos y políticos que promovían la ratificación de la Constitución de EE. UU.). En tanto dure la sociedad industrial, ya nunca volveremos a perder de vista que el trabajo humano puede estudiarse sistemáticamente, puede ser analizado, y puede mejorarse gracias al estudio del trabajo dividido en partes elementales.[8]

Esta filosofía estaba en consonancia con el signo de los tiempos. Taylor comenzaba su libro insistiendo en la *eficiencia* como el gran objetivo nacional en vez de considerarlo solo un objetivo de las empresas. Esperaba que sus principios se pudieran aplicar a todas las actividades sociales, desde la gestión de los domicilios particulares hasta de las iglesias, las universidades y los departamentos ministeriales del gobierno.

La idea de que aquello era una «ciencia», lo cual elevó el prestigio de Taylor, procedía de un abogado progresista llamado Louis Brandeis, que al final de su carrera llegó a ser miembro de la Corte Suprema. Durante un juicio, en 1910, Brandeis cuestionó una subida en el precio del transporte de carga en los ferrocarriles e intentó demostrar que los ferrocarriles podían ahorrar dinero introduciendo nuevas técnicas (descritas como «administración científica») en vez de aumentar las tarifas. Las sugerencias de Brandeis fueron más allá de la sala de los tribunales. Vinculó la administración científica con un objetivo social más amplio: la «planificación universal». La planificación en forma de horarios y escaletas predeterminados, las instrucciones claras y la constante supervisión no harían sino acarrear enormes beneficios: «Así se previenen los errores, en vez de corregirlos cuando se cometen. El terrible gasto de retrasos y accidentes se evitará. La suposición será sustituida por el cálculo; y la opinión, por la demostración».[9] Brandey no era de ningún modo el único progresista en ver a Taylor como la respuesta al sueño racionalista. La periodista de investigación Ida Tarbell elogió a Taylor como uno de los más grandes genios creadores de nuestro tiempo, por contribuir a «una verdadera colaboración y a unas relaciones humanas más justas».[10] La ciencia ofrecía un modo de eludir los grandes conflictos que amenazaban con desgarrar la sociedad industrial, y un modo de promover el bien general lejos del laberinto de intereses sectoriales enfrentados.

Los progresistas estaban particularmente interesados en Taylor porque se encontraban perplejos ante aquellas grandes organizaciones que ahora eran esenciales para el crecimiento económico pero desafiaban tanto la teoría económica liberal como la democrática. Hasta entonces solo habían procurado encontrar soluciones legales, intentando reducir de tamaño las grandes empresas y corporaciones. La gestión científica sugería una especie

de solución administrativa. La «eficiencia» se ajustaba bien a la convicción progresista de que la ciencia, más que la intuición, podía proporcionar un fundamento neutral y objetivo a la hora de evaluar políticas y reorganizar la sociedad con el fin de servir a las necesidades de la mayoría, en vez de contribuir al egoísmo particular de unos pocos. Brandeis aconsejó vehementemente a los sindicatos que se unieran a esta iniciativa, y que aprovecharan la oportunidad de convertirse en agentes activamente implicados en la dirección de las empresas que los habían empleado. Para decepción de los progresistas, incluso para su perplejidad total, los sindicatos se enfrentaron violentamente al taylorismo. No tenían ningún interés en difuminar la línea entre capital y trabajo, y entendían que en la raíz de aquella gestión científica no estaba el deseo de una colaboración sino de un control centralizado basado en una estricta jerarquía. El hecho de proporcionar a la dirección una supervisión de las tareas socavaba el control de los obreros en la planta de producción y los trataba de un modo paternalista y deshumanizado. Veían los métodos de Taylor como un medio gracias al cual se podía exprimir a los trabajadores sin ofrecerles una recompensa adecuada.

La hostilidad hacia el taylorismo en el movimiento sindical fue muy significativa; por eso su adopción por parte de la Unión Soviética resultó tan sorprendente. Antes de la revolución, Lenin estudió a Taylor y dijo que sus métodos era explotadores... al menos cuando se aplicaban en el seno del capitalismo. Un incremento cuádruple en la productividad no conduciría a un incremento equiparable en los sueldos. Sin embargo, las ideas continuaron intrigándole y, una vez en el poder, y al tener que hacer frente a una situación económica desesperada, ordenó que se estudiara profundamente el taylorismo. En mayo de 1918 aconsejó que aquel «último grito del capitalismo» se adaptara a los propósitos socialistas. «Debemos introducir en Rusia el estudio y la enseñanza del nuevo "sistema Taylor", así como una evaluación sistemática y su

correspondiente adaptación». Lenin reconocía que aquello podría dar la impresión de que se recurría a un sistema de expertos burgueses al que los sindicatos se habían opuesto radicalmente. Pero eso era indiferente, decía Lenin, porque ahora los «comisarios de los obreros» iban a poder vigilar «cada paso» de la gestión.^[11] Fue Trotski, como comisario de guerra, quien puso en marcha el sistema con gran entusiasmo, contra las objeciones de los llamados «comunistas de izquierdas», que veían aquello como otro ejemplo de la evolución del nuevo régimen hacia espacios que no tenían nada que ver con el verdadero socialismo.

Lenin y Trotski no tuvieron ningún problema a la hora de implantar un sistema que se basaba en la dirección empresarial de una élite ilustrada que administraba el trabajo de unos obreros dóciles. Para Trotski, se trataba de un «inteligente recurso para el aprovechamiento de la fuerza humana en el proceso de producción». La obra de Taylor y sus acólitos se publicó en la URSS y se aplicó consecuentemente, y un buen número de teóricos fueron invitados a la Unión Soviética en calidad de consejeros. Las urgencias se debían a la necesidad de enfrentarse a un país cuyas infraestructuras eran un desastre y devastado por una guerra civil. La disciplina y la productividad eran esenciales. Por las mismas razones, los bolcheviques aceptaron el regreso de los administradores, ingenieros y oficiales zaristas, que tenían un conocimiento práctico industrial y empresarial que les resultaba vital. Parte de la oferta consistía en el trabajo a destajo para los obreros y bonus para los especialistas. Los sindicatos quedaron prohibidos con la excusa de que en una sociedad socialista ya no eran necesarios.

A corto plazo, todo aquel esfuerzo contribuyó a elevar la productividad y a reorganizar las infraestructuras. A largo plazo, contribuyó a establecer el marco general para el sistema soviético de gestión industrial, basado en una planificación centralizada y en instrucciones detalladas a unos obreros que tenían pocas opciones,

salvo obedecer y hacer todo lo que pudieran, más por temor a los castigos que por esperanzas de mayores compensaciones. El sistema, tal y como evolucionó durante los años veinte, con la abolición de los sindicatos y la militarización de la industria, se ha descrito como «el taylorismo con dientes».[12] Esto no significa que el taylorismo sea responsable de todo lo que sucedió después en la Unión Soviética. Dadas las circunstancias de la época, había muchas razones por las que Lenin y Trotski —y luego Stalin— podrían haberse sentido inclinados a reglamentar la fuerza de trabajo soviética. El taylorismo cuadraba bien con sus predisposiciones ideológicas y su liderazgo autoritario. Tampoco aplicaron el taylorismo como sus seguidores pretendían, porque estos tendían a ser menos rimbombantes en sus apreciaciones. Pero la versión grotesca de la administración o gestión científica que se desarrolló en la Unión Soviética, sin conexión ninguna entre la planificación y la realización, se basaba en instrucciones procedentes de un centro de poder y se destinaba a una fuerza de trabajo disciplinada y sometida, junto con una persistente insistencia en «el mejor modo»; al final, todo ello ilustra los límites de un enfoque de gestión cuando se lleva hasta el absurdo.

Mary Parker Follett

En algunos sentidos, fue muchísimo más fácil implantar el taylorismo en la Unión Soviética, donde la resistencia se borró simplemente del mapa, que en los propios Estados Unidos, donde la resistencia seguía muy activa y el sindicalismo aumentaba constantemente. Aquello obligó a buscar una estrategia comercial que fuera más allá de la necesidad de exprimir a la fuerza de trabajo para obtener de ella la mayor eficiencia; sobre todo, la estrategia tenía que estar dirigida a abordar un problema mayor, «el problema

sindical». Los teóricos de la dirección de empresas de la época sugerían favorecer la armonía mediante una gestión mejor.

Mary Parker Follett era más una filósofa que una científica social, con un impresionante bagaje en trabajos sociales y en educación, más que en la gestión comercial. Iba en la misma línea de Jane Addams, la promotora del «feminismo social». Era un modo de añadir a la fuerza de trabajo el papel tradicional de la mujer, pero ampliado para incluir «la administración doméstica», que no funcionaba —según Addams—, porque a las mujeres, que eran las que entendían de esas cosas, nunca se les consultaba. Follett seguía a Addams en lo que tocaba al trabajo comunitario y en la política progresista. Como Addams, cuestionó las populares dicotomías de su época (élite / masas, y capital / trabajo) como divisiones impuestas incapaces de crear una comunidad integrada. El enfoque crudamente elitista según el cual algunos eran mejores que otros a ella le pareció una receta para la disarmonía y la discordia. En concreto, ponía serias objeciones a la palabra «masas» y cuestionó la pervertida idea de Le Bon que concebía a «la gente como una multitud», susceptible de «hacer lo de los demás por sugestión e imitación».

El objetivo de Follett era encontrar los medios para reunir a la comunidad en un todo integrado.^[13] Puso reparos a la idea del poder («la capacidad para hacer que las cosas ocurran») cuando se trataba de un «poder omnímodo». Ejercer el poder de este modo solo conseguía excitar en los dominados el resentimiento y la reticencia a cambiar sus posturas anteriores, lo cual se afirmaría en cuanto surgiera una posibilidad. Mejor tener el «poder con», porque todas las energías —y no solo las de las élites— se movilizarían entonces en la misma dirección y en pos de los mismos objetivos. Esta fe en la humanidad la condujo a ver la democracia como un sistema de esquemas mentales en evolución de individualidades reunidas en grupos. Había muchas cosas en marcha en el seno de

cada grupo, con distintas ideas intercambiándose, modificándose y reforzándose, convirtiéndose en nuevas fórmulas, y concentrándose en problemas compartidos. El trabajo conjunto eliminaría el puro interés y pondría en cuestión los prejuicios existentes. La consecuencia sería la integración, y ese era el objetivo clave de Follett. No habría ni individuos ni sociedad, sino «únicamente y la unidad grupal: el individuo social». En este contexto, la *aceptación* de las órdenes debería ser positiva, y no a regañadientes, porque sería el resultado de una participación en las decisiones y habría un sentido de la responsabilidad y la pertenencia. No estaba proponiendo que se convirtieran en compañeros los que habían constituido durante siglos instituciones antagónicas, al estilo de los acuerdos negociados entre directivos y sindicatos, porque estas instituciones eran intrínsecamente «no imaginativas». La integración que ella pretendía era mucho más valiosa. En este sentido (y siguiendo a Dewey), la democracia era un proceso tanto como un logro, informado por la interrelación de intervenciones individuales. La autoridad no procedería de unos individuos concretos, sino de «la ley de la situación» que exigiría a todos aceptar y afrontar el problema tal y como se presentaba. En este sentido, por tanto, su enfoque era totalmente anti-estratégico, porque generaba situaciones que los individuos tal vez no podrían manipular.

Aunque sus opiniones evolucionaron cuando estudió los temas más generales de la teoría de la democracia, su interés en la importancia de los procesos grupales, y su decisión de convertir el conflicto en un «acto creativo», en vez de en un factor destructivo, la condujo naturalmente al estudio de las organizaciones. Desde 1926, comenzó a plantearles a los grupos empresariales la necesidad de ver sus empresas en un contexto social más amplio. También les aseguró que harían bien en reafirmar su confianza en la delegación y aprovechar los lazos sociales forjados en el seno de los grupos,[\[14\]](#) al tiempo que explicaba la necesidad de más aportaciones de abajo-

arriba para la gestión y la innovación. Follett se recuerda hoy como una líder de su época, con sus críticas contra el «*micromanagement*» o «*bossiness*» (direcciones unipersonales o mínimas, jerárquicas y dominadas por la idea caciquil del «jefe»), a favor de estructuras de dirección y gestión más planas y enfoques más participativos. Hacía hincapié en la importancia de los aspectos más informales de la organización empresarial, apuntando que las interacciones sociales contribuían a mejorar el trabajo y la empresa. Al mismo tiempo, no entró a cuestionar el taylorismo directamente, porque aceptaba un papel amplio de la gestión y las ventajas de la autoridad que imponían aquellos que eran expertos técnicos y del acceso al conocimiento. No se trataba de eliminar la jerarquía, sino de no vincularla exclusivamente a la posición social ni aceptar que se ejerciera arbitrariamente. El problema volvía a ser la aceptación de las órdenes, y Follett lo resolvía con su definición de administración o gestión, como «el arte de conseguir que la gente haga determinadas cosas».[15]

Follett fue muy influyente en su momento, más como filósofa social que como teórica de la gestión y administración, aunque había tenido alguna experiencia en Boston con las relaciones administración-sindicatos y el desarrollo de las políticas de personal. Su misión puede intuirse en el título de un libro publicado en 1918: *The New State: Group Organization — The Solution of Popular Government* (*El nuevo estado: la organización grupal. La solución del gobierno popular*). En este libro apuntaba: «Nuestra vida política esta estancada: capital y trabajo están virtualmente en guerra, las naciones de Europa se están tirando de los pelos porque aún no hemos aprendido a vivir juntos».[16] Su remedio, sin embargo, solo funcionaba cuando las condiciones ya estaban dadas, cuando había un deseo previo de trabajar juntos sobre problemas compartidos. Más allá de eso, todo era poco más que cierta voluntad de apartar las diferencias y pensar sobre las relaciones de poder de un modo

diferente. El método exigía que la gente no pensara estratégicamente en sí misma, sino en el grupo. Por supuesto, esto no significaba que la solución integrada fuera más inteligente o apropiada, tal y como se demostró mucho más adelante con referencia a los «grupos de pensamiento», cuando las individualidades no hacían más que reforzar los supuestos y las decisiones erróneas de otros.^[17] Además, cuando los representantes de los grupos se encontraban con otros en un grupo de un nivel superior, ¿se supone que deberían desestimar las opiniones del grupo inferior con la idea de conseguir una integración en el grupo superior? Si cada grupo respondía a las leyes de su propia situación, entonces la situación de cada cual tendría su importancia, y habría que resolver el conflicto mediante una dura negociación o incluso mediante una dura lucha. Las perspicaces observaciones de Follett sobre las dinámicas de grupo ilustraban los beneficios organizativos para el interés individual, pero no proporcionaban respuesta alguna a los problemas de conflictividad, el punto en el cual la estrategia parecía más necesaria.

La escuela de relaciones humanas

La obra de Follett se solapó con las de otros grupos de teóricos de dirección y administración, con quienes se la suele asociar y de los que recibió desde luego alguna influencia; por ejemplo, la llamada «escuela de relaciones humanas». Estos otros teóricos tenían una vertiente más dura en su filosofía y se notaba claramente que eran parte de la escuela elitista, aunque también hicieran hincapié en la importancia de las redes sociales a la hora de llevar a cabo los trabajos organizativos. Una figura clave de esta escuela fue Elton Mayo, un australiano que entró a formar parte de la Harvard Business School en 1926 y cuyo nombre se ha vinculado

habitualmente a los primeros estudios sociológicos de la práctica industrial en la planta de la Western Electric de Hawthorne, cerca de Chicago. Antes de apuntar cómo llegó a plantear sus estudios en Harvard y Hawthorne, vale la pena detenerse en sus opiniones generales.

Mayo no se presentaba como un entusiasta de la civilización occidental, ni del individualismo ni de la democracia. En su opinión, la democracia se aprovechaba de las emociones de los votantes y de su irracionalidad, dejaba poco espacio a la razón, animaba la lucha de clases y favorecía la «mediocridad colectiva» en vez de la soberanía de los «grandes talentos». La idea de la democracia en el trabajo, que tanto entusiasmaba a Follett, era anatema para Mayo, porque ello concedería el control a gente que no tenía una comprensión real de los temas empresariales. Los movimientos radicales y los conflictos industriales no eran la respuesta a auténticas reivindicaciones sino la expresión de la «violencia oculta nacida del descontrol mental». Si los agitadores eran esencialmente neuróticos, «proclives a ilusiones conspirativas, con las mentes obsesionadas por la rabia y el deseo salvaje de destrucción», entonces los procesos democráticos tenían muy poco que hacer en el asunto. De hecho, la democracia lo empeoraba todo, porque dividía la sociedad en dos bandos hostiles y conducía a los obreros, inconscientes de las fuentes reales de su descontento, a perseguir «quimeras y fantasías con toda la energía de sus esqueléticos cerebros y voluntades». El remedio de Mayo era modificar no las condiciones materiales de la clase obrera, sino las tendencias psicopatológicas de la democracia, reflejadas en las vidas desorientadas, las personalidades desintegradas y los valores desordenados.[\[18\]](#)

Las opiniones de Mayo eran bien conocidas cuando Wallace Donham, el deán de la Harvard Business School, le propuso integrarse en la facultad. Donham era banquero y había estudiado

en la facultad de Derecho de Harvard. Tras ser contratado en 1919, permaneció en la universidad hasta los primeros años cuarenta. Pensaba que su obligación era elevar el nivel educativo de la escuela al tiempo que reforzaba los vínculos con las empresas. Esto era esencial para la financiación universitaria, pero Donham también tuvo que enfrentarse a la reputación de la universidad como un nido de radicales y socialistas. La financiación para contratar a Mayo procedió al final directamente de la industria, más que de la universidad. El atractivo de Mayo estaba en sus opiniones soterradas, que Donham compartía, y en su supuesta especialización en psicología. El vacío que Mayo iba a llenar se explicaba bien en una carta al presidente de la universidad en 1927: «No creo realmente que tengamos posibilidades o esperanzas de rebajar el terrible problema sindical en la industria, salvo a través de estudios de “fisiología industrial” que abarquen también la psicología». Tal y como observó O'Connor, «la investigación de Mayo hablaba directamente al corazón de las preocupaciones de los ejecutivos: se trataba de ver cómo se podía calmar la mente irracional y proclive a la agitación de los obreros, y cómo desarrollar un currículum para enseñar a los directivos y ejecutivos a conseguirlo». En 1933 Mayo reforzó su teoría. El problema no era la falta de «una élite administrativa capaz», sino la incapacidad de esa élite para comprender «los hechos biológicos y sociales implicados en la organización y el control social». Donham creía que la instrucción de esta élite era una tarea esencial de la facultad de empresariales.[\[19\]](#)

Como complemento a la ingeniería de eficiencia física del trabajador común que proponía Taylor, Mayo ofrecía un reconocimiento psicológico. Como Taylor, Mayo también tenía una historia que contar acerca de cómo descubrió que se podía hacer esto; en esta ocasión, todo se basaba en un destello de inspiración que había tenido mientras evaluaba los experimentos realizados con un pequeño grupo de obreros de la planta de Western Electric de

Hawthorne. La investigación, que había comenzado poco antes de que llegara Mayo, estaba diseñada para ver si los cambios en las condiciones físicas, tales como una mejor iluminación, representaban una gran diferencia en la productividad. En este sentido, la parte más importante del experimento afectaba a un grupo de seis mujeres que trabajaban en el ensamblaje de maquinaria. El objetivo era conocer el impacto de los períodos de descanso y las horas de trabajo. Al final, se decidió considerarlas en grupo, y no como individuos separados, dado que había un bonus compartido por alta productividad. Los investigadores descubrieron que en dos años y medio se había producido un incremento de un 30 por ciento en la productividad, así como una mayor satisfacción laboral.

Las explicaciones que se dieron para exponer por qué había ocurrido aquello fueron bastante confusas hasta que, como dijo Mayo, él tuvo su «gran *éclaircissement*» y se dio cuenta de que lo que había marcado la diferencia era que los investigadores estaban mostrando interés en ellas. Su conclusión, en general, era que las condiciones psicológicas eran más importantes que las físicas, y que los obreros respondían a las dinámicas de su propio grupo y a las redes sociales informales. Las motivaciones iban más allá del interés personal, y se adentraban en los terrenos del reconocimiento y la seguridad. La recomendación fue que la dirección de la empresa debería intentar mantener una buena relación con su equipo, y los trabajadores felices serían más productivos. Como ocurría con Taylor, la historia original estaba un poco embellecida y se había interpretado conforme a las ideas preconcebidas del propio Mayo. Una vez más, se ofrecía una explicación simple para dar sentido a una serie de hechos muy complejos. Visto en retrospectiva, la mejor explicación para justificar la mejora en la productividad pasaba por recordar que se había incentivado económicamente al grupo (en una planta no sindicada y en un entorno de depresión económica), a lo que había que añadir las actitudes particulares de las trabajadoras

consideradas individualmente. La sustitución de dos mujeres que no se habían querido prestar al experimento por otras dos había sido el punto clave.[\[20\]](#) La conclusión de Mayo no era en sí misma ridícula. Se acomodaba bien con las teorías de Follett en cuanto que conminaba a los directivos a ver a sus obreros de un modo más completo, amable y humano, y fue considerada en términos generales como una propuesta que animaba a cambiar y mejorar las prácticas directivas y administrativas.

Con estos parámetros se fundó la denominada «escuela de relaciones humanas», atendiendo a los aspectos más informales de la organización y a las condiciones sociales del lugar de trabajo. Mayo se aseguró un lugar en la historia de la sociología industrial, aunque si no hubiera sido por los experimentos en la planta de Hawthorne, ahora sería un nombre olvidado. Había exagerado sus propias calificaciones, incluidas las que se referían a su educación psiquiátrica, y entre los colegas se le consideraba un esnob, perezoso, poco interesado en la enseñanza y con apenas alguna publicación firmada. Como hemos visto, la filosofía subyacente de Mayo era profundamente conservadora, y veía el conflicto como una especie de «enfermedad social» que podía remediarse mediante una *saludable cooperación* entre los supuestamente distanciados.[\[21\]](#) Por la misma razón, la cooperación entre los trabajadores para lograr sus fines particulares se consideraba poco *saludable*. Porque Mayo veía la política como algo que agravaba el problema, y generalmente era reacio a repensar el problema del poder: cualquier solución era responsabilidad de la élite administrativa, que debía estar preparada y capacitada para desarrollar sus competencias sociales de acuerdo con sus competencias técnicas.

En los estudios de Hawthorne dijo que la respuesta positiva había sido más responsabilidad de los investigadores que de los directivos, ambos pertenecientes a la élite ilustrada. A mediados de la década de 1930, Mayo conoció a Chester Barnard, presidente de

New Jersey Bell, un hombre cerebral y un voraz lector con una larga experiencia en la industria y en la administración empresarial. Hacia 1938 se encontraba dando conferencias en Harvard. Con algunas modificaciones, esas conferencias y clases se convirtieron en lo que hoy se consideran los textos fundacionales del pensamiento de gestión empresarial, *The Functions of the Executive* (*Las funciones del ejecutivo*). Barnard forjó una extraordinaria amistad con el fisiólogo Lawrence Henderson, una de las figuras prominentes de la universidad y colega de Mayo. Estas amistades estaban basadas en un cierto interés compartido en el sociólogo italiano y famoso «elitista» Vilfredo Pareto.

Tras haber descubierto a Pareto a mediados de la década de los veinte, Henderson se convirtió en una especie de pastor evangélico en los años treinta, estableciendo lo que llegó a ser conocido como el Círculo de Pareto (Pareto Circle) en Harvard. Para la mente científica de Henderson, las ideas de Pareto sobre el equilibrio social le tocaban la fibra y al mismo tiempo combinaban muy bien con sus propias inclinaciones conservadoras. Aunque era él quien dominaba el círculo, en un seminario técnico del que se decía que «solo un martillo pilón podía imitarlo lejanamente», el grupo acogía a gente como Talcott Parsons y George Homans entre los más influyentes de su generación de sociólogos.[\[22\]](#) También era un refugio para los profesores conservadores que buscaban una alternativa a Marx y se sentían atraídos por el tratamiento de la sociedad como un sistema interdependiente y que en términos generales era capaz de autorregularse y corregirse. Henderson se quedó impresionado con Barnard como el hombre que no solo había leído a Pareto en su original francés, sino que había intentado aplicar sus ideas en el mundo real.

La influencia de Pareto desde luego se puede espigar en Barnard. Dicha influencia era evidente en su énfasis en los factores no-lógicos de las decisiones y actos humanos, en cómo las

decisiones se conformaban de acuerdo con la lógica de las situaciones y en la *circulación* de las élites. Pareto estaba en la idea común que suponía que las organizaciones eran sistemas sociales análogos a los cuerpos humanos que tienden a buscar una especie de equilibrio. Para conseguir el equilibrio, la organización necesitaba conseguir tanto eficacia como eficiencia, y él puso el énfasis en cómo muchas organizaciones se hundían porque fracasaban en ambos aspectos. Por eficiencia entendía la capacidad para *ajustar* el trabajo de los individuos que componían la organización; la eficacia tenía que ver con la capacidad para conseguir los objetivos. La gestión y administración debía formular los objetivos organizativos de una empresa y decidir cómo conseguirlos, pero debía realizar esta tarea de un modo que mantuviera implicados a todos los miembros del sistema, por ejemplo, a través de formas de comunicación directa y accesible. Hacía hincapié en la importancia del respeto y la cooperación, sugiriendo —en la línea de Mayo— que lo primero era más importante que los incentivos materiales y que lo segundo se pondría en riesgo si actuaban las ideologías y las formas de acción política, que siempre eran causa de divisiones. En ambos aspectos la fuerza de trabajo era proclive a equivocarse con respecto a sus verdaderos intereses y ahí debía radicar el especial papel de liderazgo de la dirección ejecutiva.[\[23\]](#)

Además de sus capacidades y habilidades técnicas y sociales, los ejecutivos deberían trabajar activamente para crear una organización cooperativa sustentada en los valores apropiados. De otro modo, la organización se desmoronaría.[\[24\]](#) Era, por tanto, importante «educar y adiestrar mediante la propaganda» a la gente para «inculcar» en sus cabezas las razones adecuadas y las percepciones idóneas. El ejecutivo no solo debe de conformar un código moral, sino crear también códigos para los demás, lo cual daría lugar y se reflejaría en una elevada moralidad. A este fin, deberían inculcarse en los obreros «puntos de vista, actitudes fundamentales, lealtades

a la organización o al sistema cooperativo, y al sistema de la autoridad objetiva», todo ello con el fin de promover la subordinación de «los intereses individuales y de los dictados menores de los códigos personales al bien del conjunto cooperativo».[25]

Barnard también tenía una historia para ilustrar su idea. En una famosa conferencia se refirió a un episodio que guardaba relación ciertas algaradas callejeras en Nueva Jersey, en 1935, cuando él era director de la Administración de Subsidios y Beneficencia de Nueva Jersey. Dijo que había apaciguado la situación mediante la estrategia de respetar la dignidad de los alborotadores.[26] De acuerdo con el relato de Barnard, se había fijado una reunión con los representantes de los parados de Trenton en su oficina, y, entonces, unos doscientos manifestantes, desempleados, encizañados por unos radicales de Nueva York, se habían enfrentado a la policía en la calle, con lo cual se produjo un buen número de arrestados y contusionados. Barnard entendió que una publicidad semejante podía dañar la causa de los desempleados, porque podía aumentar la animosidad del contribuyente y su negativa a colaborar con el programa de subsidios. Esto fue lo que esgrimió cuando regresó la delegación de parados, después de que hubiera enumerado antes y muy cuidadosamente toda la letanía de sus reivindicaciones, y así fue como se restauró en parte la armonía. Según el relato de Barnard, registrado con enorme entusiasmo por sus amigos en Harvard, el problema se resolvió a través de las relaciones humanas más que a través de las relaciones económicas. La dignidad era importante para los parados, incluso más que la comida para ellos o sus familias.

Bien pudiera ser que la sensibilidad y el tacto de Barnard marcaran la diferencia en aquel caso, pero, cuando se comprobó su relato y se cotejó el episodio con otros informes de la época, quedó claro que lo que contaba era solo una parte de la historia.[27] De

hecho, había en el episodio una fuerte dimensión económica: los desempleados estaban exigiendo un incremento sustancial en las entregas de alimentos y Barnard había prometido ayudarlos. Sin embargo, el argumento de Barnard de que más alborotos habrían puesto en riesgo todo el programa era una cuestión puramente política. Esto nos devuelve a Follett y a su teoría de las dinámicas de grupos. Hay grupos en el seno de otros grupos, y la estrategia de Barnard en este caso fue hacer causa común con los desempleados que apoyaban el programa de beneficencia frente a aquellos que protestaban por los subsidios cuando sus propias circunstancias económicas eran tan duras. Hablar de grupos, en vez de hablar de clases o partidos o estados, no evitaba el problema o el conflicto. A menos que la sociedad se reformulara como un gran grupo amorfo, los individuos iban a seguir identificándose con unos grupos frente a otros, y los intereses de los distintos grupos siempre iban a chocar. Cuanto más necesaria se hiciera la conciliación *intergrupala*, más tensión se generaría probablemente en la armonía *intragrupal*.

El papel original de los administradores o ejecutivos era ordenar o administrar la fuerza de trabajo: los obreros. Su comprensión de lo que exigía esta tarea quedaba formulada en las teorías sociales de su tiempo, muchas de las cuales promovían una opinión de la gente común no muy halagüeña, como seres esencialmente simplones, sugestionables y manipulables. Como mucho, se podía conseguir que fueran eficientes engranajes de la máquina a cambio de más dinero, atemperados por las amenazas de despido. Y en el peor de los casos, podían ser enardecidos por agitadores, arrastrados por la psicología de masas. A medida que avanzaba el siglo, las posibilidades de mantener una fuerza de trabajo dócil y adiestrada se fueron reduciendo, sobre todo cuando aumentaba la fortaleza de los sindicatos y las exigencias cada vez más determinantes y especializadas de muchos puestos de trabajo. Aunque la inspiración original de la escuela de las relaciones humanas pudo haber sido

apartar a los trabajadores del socialismo y de los sindicatos, en realidad animó a los ejecutivos a reconocer que sus organizaciones eran complejas estructuras sociales y no simples jerarquías y que sus trabajadores podrían responder positivamente si se les trataba como verdaderos seres humanos. Con este enfoque se corría el riesgo de reemplazar la vieja autocracia con paternalismo, mientras se luchaba por entender lo que significaban esas modernas ideas de vida organizativa, en términos de estructuras de poder. Cuanta más importancia tuvieran esas estructuras, y cuanto más estuvieran relacionadas con los vastos campos de los sistemas sociales y económicos, más necesitarían los ejecutivos una verdadera estrategia.

[1] Paul Uselding, «Management Thought and Education in America: A Centenary Appraisal», en Jeremy Atack, ed., *Business and Economic History*, Second Series 10; Urbana, University of Illinois, 1981; pág. 16.

[2] Matthew Stewart, *The Management Myth: Why the Experts Keep Getting It Wrong*, Nueva York, W. W. Norton, 2009; pág. 41. Véase también Jill Lepore, «Not So Fast: Scientific Management Started as a Way to Work. How Did it Become a Way of Life?», *The New Yorker* (12 de octubre de 2009).

[3] Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (Digireads.com: 2008), pág. 14. Publicado por primera vez en 1911.

[4] Charles D. Wrege y Amadeo G. Perroni, «Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's "Pig-Tale"», *Journal of Management* 17, núm. 1 (1974); pág. 26.

[5] Jill R. Hough y Margaret A. White, «Using Stories to Create Change: The Object Lesson of Frederick Taylor's "Pig-Tale"», *Journal of Management* 27 (2001); págs. 585-601.

[6] Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Nueva York, Viking Penguin, 1999. Daniel Nelson, «Scientific Management, Systematic Management, and Labor, 1880-1915», *The Business History Review* 48, núm. 4 (invierno 1974); pág. 479-500. Véase capítulo sobre Taylor en A. Tillett, T. Kempner y G. Wills, eds., *Management Thinkers*, Londres, Penguin, 1970.

[7] Judith A. Merkle, *Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Movement*, Berkeley, University of California Press, 1980; págs. 44-45.

[8] Peter Drucker, *The Concept of the Corporation*, 3.^a ed., Nueva York, Transaction Books, 1993; pág. 242.

[9] Oscar Kraines, «Brandeis' Philosophy of Scientific Management», *The Western Political Quarterly* 13, núm. 1 (marzo de 1960); pág. 201.

[10] Kanigel, *The One Best Way*, pág. 505.

[11] V. I. Lenin, «The Immediate Tasks of the Soviet Government», *Pravda* (28 de abril de 1918). Disponible en <http://marxists.org/archive/lenin/works/1918/mar/x03.htm>.

[12] Merkle, *Management and Ideology*, pág. 132. Véase también Daniel A. Wren y Arthur G. Bedeian, «The Taylorization of Lenin: Rhetoric or Reality», *International Journal of Social Economics* 31, núm. 3 (2004); págs. 287-299.

[13] Mary Parker Follett, *The New State*, Nueva York, Longmans, 1918; citado por Ellen S. O'Connor, «Integrating Follett: History, Philosophy and Management», *Journal of Management History* 6, núm. 4 (2000); pág. 181.

[14] Peter Miller y Ted O'Leary, «Hierarchies and American Ideals, 1900-1940», *Academy of Management Review* 14, núm. 2 (abril de 1989); págs. 250-265.

[15] Pauline Graham, ed., *Mary Parker Follett: Prophet of Management*, Washington DC, Beard Books, 2003.

[16] Mary Parker Follett, *The New State: Group Organization – The Solution of Popular Government*, Nueva York, Longmans Green, 1918; pág. 3.

[17] Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, Andover (RU), Cengage Learning, 1982.

[18] Basado en Ellen S. O'Connor, «The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School», *Academy of Management Review* 24, núm. 1 (1999); págs. 125-128.

[19] O'Connor, «The Politics of Management Thought», págs. 124-125.

[20] Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York, MacMillan, 1933. Y Roethlisberger y Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge MA, Cambridge University Press, 1991. R. H. Franke y J. D. Kaul, «The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation», *American Sociological Review* 43 (1978); pág. 623-643; Stephen R. G. Jones, «Was There a Hawthorne Effect», *The American Journal of Sociology* 98, núm. 3 (noviembre de 1992); págs. 451-468.

[21] Sobre la vida de Mayo, véase Richard C. S. Trahair, *Elton Mayo: The Humanist Temper*, Nueva York, Transaction Publishers, 1984. De particular interés es el prólogo de Abraham Zalesnik, que se unió al equipo de relaciones humanas en Harvard cuando Mayo lo dejó.

[22] Barbara Heyl, «The Harvard "Pareto Circle"», *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 4 (1968); págs. 316-334. Robert T. Keller, «The Harvard "Pareto Circle" and the Historical Development of Organization Theory», *Journal of Management* 10 (1984); págs. 193.

[23] Chester Irving Barnard, *The Functions of The Executive*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1938; pág. 294-295.

[24] Peter Miller y Ted O'Leary, «Hierarchies and American Ideals, 1900-1940», *Academy of Management Review* 14, núm. 2 (abril 1989); 250-265. William G. Scott, «Barnard on the Nature of Elitist Responsibility», *Public Administration Review* 42, núm. 3 (mayo-junio de 1982); págs. 197-201.

[25] Scott, «Barnard on the Nature of Elitist Responsibility», 279.

[26] Barnard, *The Functions of the Executive*, pág. 71.

[27] James Hoopes, «Managing a Riot: Chester Barnard and Social Unrest», *Management Decision* 40 (2002); pág. 10.

29. EL NEGOCIO DEL NEGOCIO

El negocio del negocio es el negocio.

ALFRED P. SLOAN

Antes de abordar cómo la siguiente generación de teóricos de la gestión empresarial descubrió la estrategia, necesitamos estudiar determinados aspectos del poder relacionados con los negocios durante este período. Los importantes avances en la teoría sobre la estrategia comercial después de la Segunda Guerra Mundial reflejaban los modelos que habían adoptado las grandes corporaciones industriales en Estados Unidos, hasta un punto en el que las tensiones entre capital y trabajo quedaron muy mitigadas, si no eliminadas. Los orígenes de esas grandes corporaciones, sin embargo, se remontaban a un período mucho más turbulento en el desarrollo industrial del país, marcado por las revueltas sindicalistas y los debates sobre el excesivo poder de las grandes empresas.

Contra las expectativas de Marx, el capitalismo se reinventó a sí mismo cuando dobló el siglo y se entró en el xx. Los capitalistas encontraron modos de afrontar la volatilidad del sistema que generaba ciclos de crecimiento seguidos de recesiones. Uno de los mecanismos más importantes para afrontar estos problemas parecía guardar relación con el tamaño de las empresas. Las compañías muy grandes eran capaces de sobrevivir a cambios repentinos en las condiciones económicas. En estos esfuerzos contaban con el apoyo de diversas capas de administradores y gerentes. El proceso que

condujo a esos cambios comenzó aproximadamente por la misma época en la que Marx discutía con Bakunin sobre cómo prepararse para la revolución y luego qué hacer con la Comuna de París.

John D. Rockefeller

La historia de John D. Rockefeller y la Standard Oil es bien conocida.^[1] En 1865, un ambicioso joven de veintiséis años de Cleveland, Ohio, le compró a su socio la refinería más grande de la ciudad. Aprovechando la expansión económica que había comenzado al final de la Guerra Civil, aumentó sus refinerías y los beneficios se incrementaron. Desafortunadamente, otros tuvieron la misma idea y pronto la capacidad refinera excedió la demanda de queroseno y de otros productos petrolíferos. Para sobrevivir, Rockefeller decidió ser el productor más eficiente, mejorando la calidad del producto al tiempo que mantenía los costes aquí y allá, más imaginativamente, gracias a la fusión e integración de distintos negocios, y controlando tanto los suministros como la distribución. Además, se aseguró de tener suficiente dinero líquido para no verse en apuros cuando fluctuaran repentinamente los mercados. Luego reforzó su posición gracias a controvertidas alianzas con las compañías de ferrocarril, consiguiendo unas tarifas más baratas a cambio de garantizar el transporte de un determinado número de vagones al día.

Rockefeller no se planteó en ningún momento que fuera impropio manipular de este modo el mercado. Estaba convencido de que era demasiado fácil abrir una refinería, y que el resultado era una superabundancia industrial y un mercado caótico y crónicamente inestable. En vez de vivir sometido a los caprichosos designios del mercado, Rockefeller decidió controlarlo. «El negocio del petróleo era caótico y confuso, y aquello cada día iba a peor». Como cada refinería «luchaba por conseguir más cuota de mercado

(...), estaba convencido de que él y sus competidores estaban abocados al desastre». [2] La oferta y la demanda seguramente jamás alcanzarían un equilibrio. La estrategia de Rockefeller fue tal que en otras circunstancias tal vez se habría considerado totalmente apropiada: buscó la cooperación como una alternativa juiciosa a una competitividad agotadora y perjudicial.

Dado el estado en que se encontraba la industria petrolera, Rockefeller podría haber acertado en su plan. [3] Sin embargo aquello era un grave cuestionamiento de la ideología prevalente que afirmaba la libertad de los mercados. En el caso de Rockefeller, el cuestionamiento se vio agravado por sus métodos. Habitualmente ofrecía a sus posibles socios unas condiciones razonables y a veces ayudaba a sus viejos competidores a salir de situaciones difíciles o desesperadas. A los que no querían asociarse, sin embargo, solía agobiarlos hasta que se rendían, y empeoraba su situación gracias a recortes agresivos en los precios de Standard Oil. En 1870, cuando entró en funcionamiento, Standard Oil controlaba una décima parte de la capacidad refinera de América; a finales de esa década, la cifra ascendía al 90 por ciento.

Ni siquiera cuando las compañías independientes llevaron a cabo un audaz movimiento conjunto y construyeron un oleoducto de larga distancia, cogiendo desprevenida a la Standard Oil, no se puede decir que hubiera una amenaza real a la situación prevalente de la compañía. Había tiempo y músculo financiero para responder. Standard Oil construyó entonces sus propios oleoductos y no tardó en controlar toda la red conectando las regiones petrolíferas de Pensilvania con el resto de América. La única excepción era la línea original de las independientes, pero incluso en ese caso, Standard Oil consiguió comprar una porción minoritaria de acciones. Cuando los refineros independientes que quedaban exigieron soluciones legales para contener a Standard Oil, los tribunales desvelaron el tipo de tácticas y técnicas que la compañía de Rockefeller había

empleado para convertirse en prácticamente un monopolio. En 1882 Rockefeller encontró un modo de volver a taparlo toda otra vez, utilizando un truco legal que normalmente utilizaba la gente que no podía ocuparse de sus propias finanzas. Las compañías en las cuales Rockefeller tenía acciones se unieron mediante un acuerdo secreto. Los accionistas transfirieron sus acciones «en confianza» («*in trust*») a nueve síndicos o fideicomisarios, incluido John y su hermano William. Esto significaba que, estrictamente hablando y cualesquiera que fueran las apariencias, Standard Oil no poseía ninguna otra compañía. Era solo el fondo, cuya propiedad era de los accionistas de la compañía, el que podía designar directores y administradores y abrir oficinas y corresponsalías.

Standard Oil se había convertido virtualmente en un monopolio. En teoría eso podía suponer una gran vulnerabilidad, sobre todo si el petróleo se agotaba. Pero a finales de la década de 1880 se encontraron nuevos campos petrolíferos por todo el país y la producción estadounidense ya no dependió en adelante de los campos de Pensilvania. Rockefeller vio la oportunidad de ampliar la integración de empresas y reducir la dependencia de los suministradores. Comenzó la adquisición energética. Standard Oil no tardó en extraer un tercio de todo el crudo de América, así como de comercialiar el 84 por ciento de todos los productos derivados del petróleo. Como productor y como consumidor, Standard Oil fijaba los precios. Prácticamente sin recurrir a métodos agresivos, la compañía contaba con el control efectivo de toda la industria petrolera de Estados Unidos y empezaba a ampliar sus negocios más allá de sus fronteras. Las cosas también le salieron bien a Rockefeller en el campo de la demanda; porque aunque la electricidad sustituyó al queroseno como fuente más habitual de iluminación, la llegada de los automóviles y los motores de gasolina volvieron a transformar el mercado. La gasolina de repente evolucionó, y de ser un producto

menor se convirtió en el bien más importante que se elaboraba en las refinerías.

Al comenzar el nuevo siglo, Standard Oil había alcanzado su cénit. El tamaño del mercado internacional, que ya contaba con significativos competidores, indicaba sin duda que su posición relativa estaba condenada a declinar. Sin embargo, el proceso se aceleró como resultado de las importantes responsabilidades políticas derivadas de las prácticas monopolísticas. Se acusó a Rockefeller de haber empleado prácticas dudosas para hacerse millonario. Los pequeños productores independientes, que habían sido absorbidos, hundidos o marginados durante el inexorable ascenso de Rockefeller, dieron rienda suelta a sus resentimientos. Apelaron a los valores americanos y utilizaron la imagen del hombre humilde que lucha contra el poder corrupto de las grandes corporaciones, y contra las grandes fortunas. Rockefeller no era de ningún modo el único magnate desaprensivo o, como se dice en América, el único «Robber Baron»: Andrew Carnegie, Cornelios Vanderbilt o J. P. Morgan fueron denunciados también por lo mismo. Y tampoco fue Standard Oil la única entidad que utilizó los fideicomisos accionariales como medio para controlar mercados y acabar con los competidores. Sin embargo, es cierto que fue la compañía más grande y la más conocida. Aunque Rockefeller creía que esta asociación de empresas era el mejor medio para garantizar la eficiencia y la estabilidad, en la práctica no era más que la formación de un monopolio. La ley Sherman antimonopolios dio al gobierno federal el poder para investigar y perseguir los *trusts*. Rockefeller contrató a los mejores abogados para ir a los tribunales y desarrolló elaborados planteamientos para defenestrar la legislación. Utilizó las donaciones para comprar el apoyo político necesario y pagó para que los periódicos publicaran historias favorables a su persona y sus empresas. Se establecieron nuevas compañías, que proclamaron su independencia, aunque en la práctica todas estaban

controladas por el *trust* de Rockefeller. Entretanto, con una notabilísima atención al detalle, haciendo gala de una gran inteligencia y mucha habilidad en la comunicación, y siguiendo el ritmo de los mercados y los competidores en un mercado cada vez más global, Standard Oil consiguió mantener los precios bajos y aseguró su posición en el mercado. Con todos estos recursos logró «que se viera al gobierno como un entrometido y un poder menor».

[4]

Al final, la némesis de Rockefeller resultó ser una escritora llamada Ida Tarbell, a quien ya conocimos en el capítulo anterior como una de las defensoras de Frederick Taylor. Resulta que el padre de Ida Tarbell había luchado durante los primeros tiempos de la industria petrolera contra Standard Oil y había sufrido las consecuencias. Aquello le dio una excusa para hablar del caso. La oportunidad se presentó cuando se encontraba en la plantilla del *McClure's Magazine*, un periódico amarillo progresista que había decidido que los *trusts* serían su principal objetivo.[5] Tarbell encontró una oportunidad cuando conoció a uno de los lugartenientes de Rockefeller, que acabaría siendo una fuente clave de su información. En 1902, comenzó una serie mensual sobre Standard Oil que duró dos años, contando la historia de la compañía con un asombroso detalle y levantando gran indignación cuando salieron a la luz los métodos comerciales bajo cuerda. Tarbell insistió en que no tenía nada contra el tamaño de la compañía ni su acumulación de riquezas, sino más bien contra sus métodos. «No han jugado limpio, y para mí eso ha arruinado toda su grandeza».[6]

Las revelaciones fueron paulatinas. El propio presidente progresista Theodore Roosevelt había hecho suya la causa *antitrust* (antimonopolios) Decía que el poder corporativo tenía que estar controlado, y que se debía utilizar la legislación allí donde surgieran los abusos. Propició investigaciones sobre Standard Oil y en 1906 se tramitó una demanda acusándola de restringir el comercio bajo la

ley Sherman. La defensa legal de Standard Oil fue dura, pero las pruebas fueron condenatorias. Después de un veredicto inicial en que se ordenaba la disolución del *trust* en 1909, se confirmó en la Corte Suprema en 1911. «Los excelsos genios que favorecieron el desarrollo y la organización de la empresa», dijo el presidente del Supremo, «no tardaron en pergeñar un plan y una idea para excluir a los demás».^[7] Standard Oil fue desmantelada, lo cual propició el nacimiento de treinta y cuatro nuevas empresas, incluida la que más adelante sería Exxon.

En aquella época todo el proceso pareció una derrota, pero Roosevelt le había hecho un favor a Rockefeller. Cada vez le estaba resultando más difícil a una sola compañía controlar un mercado que se estaba desarrollando a tal velocidad, con un tamaño enorme y una gran complejidad. La capacidad de entidades más pequeñas para responder con flexibilidad a las nuevas condiciones al final favorecieron la creación de una industria más fuerte y más provechosa. Rockefeller, ya retirado, mantuvo sus acciones en las nuevas y muy exitosas compañías. Vivió hasta casi cumplir los cien años. Una red de fundaciones filantrópicas tomó su nombre y eso no tardó en afectar al modo en que se estudiaba la economía y la dirección de empresas en Estados Unidos. Sus descendientes siguieron teniendo una importantísima influencia en los negocios y en la política. Así que esta historia difícilmente puede contarse como una tragedia.

Rockefeller fue indudablemente un maestro estratega. Era capaz de ver el sistema como un todo y valorar la situación de cada una de las partes. Yergin describe a Rockefeller «como estratega y comandante supremo al mismo tiempo, dirigiendo a sus lugartenientes y sus movimientos con sigilo y velocidad, y con una ejecución impecable». No le molestaban al parecer las metáforas militares, por ejemplo, y justificaba el secretismo de sus métodos preguntándose «qué general había enviado jamás por delante a una

banda de música con órdenes de notificar al enemigo que cierto día iba a comenzar el ataque». [8] Chernow lo describe como un analista de problemas. Los planes eran «planes calladamente madurados durante largos períodos de tiempo. Sin embargo, una vez que había tomado una decisión, ya no se preocupaba con dudas y perseguía su objetivo con una fe inquebrantable». [9] Pero como su éxito estratégico fue el resultado de unos métodos cuestionables y tenía como objetivos unos fines retrógrados, difícilmente se puede presentar como el modelo de un aspirante a gran empresario.

Henry Ford

Por el contrario, al menos durante algún tiempo, Henry Ford fue presentado como un hombre de negocios ejemplar y visionario. La visión de Ford con respecto a la industria del automóvil se forjó cuando, siendo un muchacho, andaba jugando con la maquinaria de la granja de su padre, en Michigan. Imaginó carros sin caballos y cómo semejante invento aliviaría el duro trabajo de la vida rural. Los motores de vapor eran demasiado grandes, pesados y peligrosos. Tal vez un motor de combustión interna de gasolina podría servir. A mediados de los años ochenta del siglo XIX, tuvo la oportunidad de trabajar con uno de esos motores, comprendió cómo funcionaban y luego experimentó por su cuenta.

En aquella época, lógicamente, no había un mercado masivo para los coches. Se consideraban juguetes caros para aficionados a la velocidad, y se pensaba que la velocidad era más importante que la utilidad. Como se podía ganar un buen dinero vendiendo coches individualizados por encargo y a altos precios, no había ningún incentivo para aumentar la producción. La idea genial de Ford fue ver que se podía desarrollar un coche aceptable para un mercado masivo, anticipándose tanto a la demanda del público como a unos

medios de producción que aún no existían. No tuvo apoyo de inversores independientes ni de bancos. Esa experiencia propició a la larga un pertinaz desdén hacia aquellos que ponían el dinero antes que el trabajo, de los que temían la competencia o solo estaban interesados en los consumidores. Él solo quería liberarse de la dependencia de los créditos y los accionistas. Aunque cuando fundó la Ford Motor Company aún no controlaba todas las acciones, en 1906 ya poseía más de la mitad del accionariado.

También se tenía que hacer un nombre. La Association of Licensed Automobile Manufacturers (ALAM) (Asociación de Fabricantes de Automóviles Autorizados) utilizaba una dudosa patente para controlar la entrada en la industria de nuevos fabricantes. En 1903 rechazaron la entrada a Ford. En el contexto de las campañas antimonopolio de aquella época, Ford se dio cuenta de que ALAM podía ser penalizada claramente por su avaricia y por utilizar excusas espurias para impedir una verdadera competencia. Se encontraba en la posición totalmente contraria a Rockefeller, en el lado de los que hacían frente al monopolio: era un advenedizo, «un David industrial enfrentándose solo a un Goliat poderoso y monopolístico». Él decía de sí mismo que estaba «imbuido del instinto americano de libertad, ese que provoca que nos rebelamos contra la opresión y la competencia injusta». Ese espíritu iba contra la tendencia de algunos a «coaccionar, a engañar y a hundir a los demás».^[10] En 1909, después de una larga batalla legal, Ford ganó... y obtuvo la aclamación general.

En el primer anuncio de la compañía, explicaba su deseo de «construir y comercializar un automóvil especialmente diseñado para el ajetreo de todos los días», una máquina que se admiraría por «su fortaleza, su sencillez, su seguridad, su utilidad en todos los aspectos, y —por último, aunque no menos importante—, su precio asombrosamente razonable». Para conseguir que el precio fuera bajo, necesitaba un gran volumen de mercado, y eso requería

nuevos modelos de montaje. El modelo preexistente y normal era el que ofrecía la industria de las bicicletas, que presentaba a los clientes un variado abanico de modelos, uno nuevo cada año. Para Ford esto era una filosofía errónea, basada en «la misma idea de que las mujeres tienen que cambiar cada año de vestido y de sombrero». Él quería construir algo duradero, como los relojes que lo habían cautivado y fascinado antaño con su maquinaria. Su idea era que el precio fuera la clave. Eso significaba menos modelos y más concentración en la sencillez y la fiabilidad.

De aquí partió la idea del «coche universal», construido con materiales de alta calidad y sencillo de manejar. Se basó en un diseño que luego se hizo famoso como el Modelo T y luego se concentró en fabricar este único modelo en grandes cantidades. Cuando sus vendedores se preocuparon por la escasez de modelos distintos, que sería lo que llamara la atención de los clientes, él contestó: «Cualquier cliente puede tener un coche pintado del color que quiera, siempre que sea negro». Este coche no iba a ser un artículo de lujo para unos pocos, sino un artículo para «la gran mayoría». La línea de montaje, desarrollada por vez primera en 1913, tenía herramientas y hombres colocados en fila mientras cada unidad iba avanzando hasta que el coche estaba acabado. Eso reducía «la necesidad de que el obrero tuviera que pensar nada y (...) reduciría sus movimientos al mínimo». Cuando en 1914 Ford empezó a tener dificultades para mantener una fuerza de trabajo estable debido a la monotonía y el aburrimiento de la línea de montaje, anunció que pagaría a sus trabajadores cinco dólares diarios. Siempre dijo que ese había sido uno de los «recortes de costes de producción más inteligentes que hemos hecho».

Ford entendió mejor que cualquier otro fabricante de su tiempo lo que podía ocurrir si se trataba a la gente normal como consumidores y cómo se podía ofrecer una solución a sus aspiraciones. Trabajó con tesón y firmeza para llevar a cabo su idea,

investigando los mejores materiales y métodos. En esa etapa también tuvo la ventaja de no contar con una verdadera competencia, porque los otros fabricantes llegaron tarde y no se dieron cuenta de que Ford representaba el futuro. Se trataba de un mercado nuevo que crecía y se expandía rápidamente y no parecía tener límites. Una vez que Ford dio con su exitosa fórmula, su empresa estaba lista para triunfar.

Ford representó un cambio total no solo en la manufactura automovilística sino también en el desarrollo de la sociedad industrial, y ofreció una vía alternativa entre el socialismo y el capitalismo más crudo. Había dado un empujón decisivo a dos aspectos críticos y relacionados: las técnicas de producción masiva que, a su vez, alimentaban los deseos de consumo de las masas. El sueldo de cinco dólares propició la estabilidad de su fuerza de trabajo y convirtió a los trabajadores en consumidores. Ford intentó demostrar que sus propios gustos sencillos y comunes, su disposición a salvar el vacío entre ricos y pobres, y los programas de acción cívica en torno a sus fábricas, todo ello, lo convertía en un hombre cercano a la gente común. Eso era en parte *marketing*, y en parte verdadera acción social. No tardó en revestirse de una retórica populista, que convirtió a Ford en un tipo particular de empresario. No solo no había olvidado sus raíces, sino que entendía que ocuparse de la gente era un buen negocio, una fuente de lealtad, productividad, y clientes.

Aquello significaba también tener una agenda política. Su socio más estrecho, James Couzens, en buena parte corresponsable de la filosofía de Ford, lo expresó claramente: «Las locuras del socialismo y los terrores de la anarquía se disiparán en un sistema industrial que garantice a todos los hombres, ricos o pobres, un mercado justo y un trato justo».[\[11\]](#) Se había encontrado una nueva respuesta a la constante inquietud que había desestabilizado el proceso de industrialización, cuando los obreros luchaban por mejorar sus

salarios y sus condiciones laborales. El movimiento de la paga de los cinco dólares al día entusiasmó a buena parte de la izquierda igual que aterrizó a otros industriales que vieron cómo se creaban expectativas entre sus obreros que ellos no se podían permitir. Los progresistas veían en Ford a un hombre rico que entendía la deuda que tenía con los obreros. Algunos socialistas dijeron que tenía mucho más sentido observar las prácticas de Ford que las teorías de Marx. Se desarrolló en torno a Ford una especie de culto a la personalidad, como una persona que cumplía sus promesas y garantizaba el trabajo, y no solo como un patrón fabricante de coches, sino como un genio de la mecánica y un héroe democrático.

Inevitablemente, las implicaciones políticas del fordismo no tardaron en resultar más complejas que esa supuesta y sencilla conciliación de las antaño opuestas exigencias del capital y el trabajo. La visión de Ford era profundamente paternalista. Las fábricas se organizaban para hacer todo lo posible para reducir la iniciativa individual, como si un trabajador universal pudiera ser una parte universal de una máquina universal para fabricar un coche universal. En un sistema tan interconectado, donde si alguno iba lento toda la línea se ralentizaba, había una evidente necesidad de disciplina y ningún resquicio para la iniciativa. «Esperamos que los hombres hagan lo que les decimos», apuntaba Ford. Asumía también una cierta «desigualdad en los equipamientos mentales de los seres humanos», que significaban que muchos hombres también estarían contentos con un trabajo tedioso. Se abrió en su fábrica principal un «departamento sociológico» para asegurar que los trabajadores recientemente enriquecidos no perdían ni su sobriedad ni su laboriosidad. Sus vidas privadas eran monitorizadas y reguladas hasta extremos increíbles.

Más allá de las cuestiones industriales, Ford hizo campaña y fue muy activo contra la guerra. Flirteó con la política y se dijo que concurriría a las elecciones presidenciales de 1916, aunque al final

decidió apoyar con su considerable peso social a Woodrow Wilson. En 1918 concurrió a las elecciones para ser elegido senador por Michigan. Se negó a hacer campaña, pero aun así solo perdió por un estrecho margen. Su derrota se debió en gran medida a su pasado pacifista y antimilitarista: en ese momento el país estaba en guerra. Con el tiempo, sus actitudes comenzaron a resultar un tanto extravagantes y, en el caso de su virulento antisemitismo, francamente peligrosas.

Ford era un autócrata, le encantaba la adulación y era incapaz de comprender los grandes cambios en el contexto social y político en el que estaba operando. Cuando le iba muy bien, utilizó su dominación para impedir cualquier interferencia en el desarrollo de la política de la empresa, bien fuera por parte de los socios, los accionistas o los ejecutivos con otras ideas. Pretendía un control personal y una supervisión total de lo que se había convertido en una gigantesca empresa, con cientos de miles de empleados y ventas de millones de dólares, y sin embargo se dirigía «como si fuera la tienda de mamá y papá».[\[12\]](#)

La compañía alcanzó su pico en 1923, cuando produjo dos millones de coches, así como miles de tractores y camiones. Pero para entonces la competencia empezaba a desperezarse en General Motors y Chrysler. Mientras Ford se aferraba a su Modelo T, los otros cambiaron el paso con un abanico más amplio de nuevos coches. En 1926 la producción de Ford apenas alcanzó el millón y medio de vehículos. Los competidores también ofrecían nuevas formas de pago, aceptando créditos y plazos. Con su horror a las deudas, Ford fue incapaz de ofrecer unas condiciones semejantes a sus clientes. Convencido de que el precio era lo único que importaba, presionó todo lo que pudo a sus obreros para incrementar la productividad y a sus vendedores para que aceptaran el riesgo de quedarse con los coches que no se vendieran. Su reputación como hombre visionario del pueblo empezó a decaer. Ni siquiera entendió por qué los

consumidores, cuyas aspiraciones él mismo había defendido y alentado, estaban empezando a exigir más productos, a diversificarse en sus gustos, a interesarse por el estilo, a darse lujos en sus gastos. Él daba por hecho que los precios bajos continuarían convenciendo a los clientes de prescindir de las novedades y adminículos que ofrecían sus competidores. Incluso se peleó con su hijo Edsel, que le decía que era necesario modernizar tanto los productos como la metodología. Henry Ford pensaba que Edsel era demasiado débil y proclive a «entrar en pánico». Solo cuando se hizo muy evidente la caída de las ventas le fue imposible ignorar que tenía que aceptar la sustitución del Modelo T. Cuando concluyó la producción del modelo, en 1927, se habían vendido quince millones de unidades. El precio había bajado desde los 825 dólares en 1908 a los 290.

En 1933, con la Gran Depresión haciendo estragos, Ford no pasaba de vender 325.000 unidades, menos que Chrysler, que ya vendía 400.000 y la mitad de los 650.000 que producía General Motors. Para entonces, Ford era ya un anciano y parecía desorientado. Además, con la llegada de la administración Roosevelt y el New Deal, los días de una actitud laxa y benevolente del gobierno con respecto a los grandes negocios se había acabado. El acento se ponía ahora en la reforma y la regulación, incluido el apoyo a los sindicatos. Ford se convirtió en un firme opositor al New Deal. Lo veía como un intento de promocionar el colectivismo, que anularía la energía y la pujanza de la economía, y lo entendía como un deseo de redistribuir la riqueza más que como un apoyo a la creación de la misma.

Desde hacía mucho tiempo Ford había mostrado su hostilidad hacia los sindicatos, junto con las ideas de antagonismo de clase que supuestamente fomentaban. Creía que el objetivo de los sindicatos era exigir para ellos los beneficios de la producción en masa y no de transferir esos beneficios al consumidor. Los metía en la misma

categoría parasitaria que a los financieros. Ford pagaba unos buenos sueldos a principios de los años veinte, pero cuando la compañía se vio acogotada durante la crisis de los años treinta, las exigencias sobre los trabajadores habían comenzado a ser excesivas. En 1925 solo 160 hombres producían 3.000 unidades; en 1931, se esperaba que el mismo número de obreros produjeran 7.697 unidades. La productividad se mantenía empeorando las condiciones de trabajo, utilizando un grupo de seguridad —a menudo ligado a matones de la mafia— para mantener el orden y asegurar el trabajo. Los trabajadores podían ser despedidos por las infracciones más nimias.

Ford estaba dispuesto a utilizar la fuerza física para mantener a los sindicatos fuera de sus fábricas. Esto se comprobó claramente en marzo de 1932, cuando se desató una batalla entre unos 2.500 desempleados, enardecidos por activistas comunistas, y la policía. En la algarada unos utilizaron piedras y los otros, gas y mangueras —al final armas—. La cosa acabó con cuatro hombres muertos. Durante un tiempo la intimidación funcionó, favorecida también por las divisiones en el seno del movimiento sindical. En mayo de 1937, el sindicalismo recibió un empujón con el New Deal del presidente Franklin Roosevelt, y la ley Wagner de 1935, que inclinó la ley más a favor de los sindicatos. Después de una oleada de huelgas y manifestaciones, tanto General Motors como Chrysler aceptaron la exigencia de permitir que la United Auto Workers fuera la única central sindical que representara a sus trabajadores. Cuando los líderes sindicales intentaron hacer lo mismo con Ford, fueron agredidos y golpeados por la gente de seguridad de la empresa. El resultado fue una publicidad desastrosa para la compañía. Y aunque Ford siguió resistiendo, su situación cada vez era más aislada. Cuando la gerencia encargó una encuesta a los trabajadores, resultó que el 70 por ciento quería la sindicación. Los subordinados de Ford querían que se aceptara el resultado. Ford parecía dispuesto a

resistir sin importarle las consecuencias, hasta que su mujer, al parecer, temiendo una carnicería, lo convenció para que cediera.

Aunque fue un gran innovador, Ford fue un pésimo estratega. Estaba absolutamente seguro de sus propias opiniones y se situaba más allá de cualquier cuestionamiento en la dirección de su empresa. Mientras los demás estuvieran de acuerdo, todo iba bien, pero esperaba que los negocios se adaptaran a sus condiciones y no mostraba ninguna flexibilidad cuando tenía que hacer frente a las opiniones contrarias, vinieran de parte de sus propios ejecutivos, de los obreros, del gobierno o incluso de los clientes. No creía que necesitara el consejo de nadie. «Cuando tienes que resolver un problema en el que nadie ha pensado todavía, ¿cómo vas a encontrar la solución en un libro?». [13] En sus memorias, *Mi vida y obra*, desdeñaba a los «expertos» y los asociaba con una mentalidad petrificada en la que los nuevos métodos se consideraban imposibles. «Si quisiera destruir a mis competidores por medios injustos, intentaría que contrataran a muchos expertos». Había una conexión evidente con Taylor, a quien suele emparejarse precisamente con Ford. Las ideas de Ford estaban imbuidas por el mismo espíritu de racionalización del sistema laboral y la convicción de que una fuerza de trabajo que pensara y opinara era sumamente peligrosa. Es improbable que hubiera leído a Taylor. Ford llegaba a sus propias conclusiones merced a su experiencia, y buena parte de su empuje en pos de una mayor productividad vino de las innovaciones en técnicas y materiales. Sin embargo, muchos de los que rodeaban a Ford sí que eran conscientes del enfoque de Taylor y consideraban que estaban trabajando con el mismo espíritu. Desde luego, el éxito de Ford podría considerarse como una validación del enfoque de Taylor. Tanto *taylorismo* como *fordismo* se consideraron términos sinónimos de «métodos avanzados de fabricación».

El paternalismo inicial fordiano podría haber sido estudiado y favorecido en la «escuela de relaciones humanas»; y dicho

movimiento intelectual podría haber apoyado su decisión de trascender la clásica división entre capital y trabajo, pero su tratamiento de la fuerza de trabajo se fue haciendo cada vez más dura y suspicaz, y el resultado fue el nacimiento de un descontento en su industria que concluyó cuando tuvo que ceder ante los sindicatos. La administración de Franklin Roosevelt no apoyaba a aquellos que creían que los sindicatos representaban un pensamiento pasado de moda basado en el conflicto. En los años treinta, casi hundido por la competencia y derrotado por los sindicatos, Ford ya no era un modelo para los aspirantes a nuevas estrategias de los negocios.

Alfred P. Sloan

El hombre que vino para cumplir los requisitos de gran modelo de estrategia empresarial fue Alfred P. Sloan, el presidente genial de General Motors durante unos treinta y seis años, primero como jefe de operaciones y luego como director, director ejecutivo y finalmente presidente hasta que se jubiló en 1956. La empresa, también radicada en Michigan, fue fundada en 1908 por William C. Durant. Mientras Ford estaba intentando encontrar su coche universal, General Motors crecía gracias a la adquisición de pequeñas compañías, hasta que tuvo una deuda tan grande que quedó en manos de un *trust* bancario y Durant perdió el control de la empresa. Sloan, que había estudiado ingeniería eléctrica en el MIT y luego había sido presidente de una empresa subordinada de GM, fue colocado al frente de las operaciones de General Motors en 1920. Se convirtió en presidente en 1923, cuando la industria afrontaba una fuerte depresión. Desde el principio su idea fue transformar las estructuras de la compañía y de los productos de tal modo que acabó siendo copiado ampliamente por toda la industria americana.

La posición de Sloan era diferente a la de Ford en tres aspectos clave. En primer lugar, y más evidente, Ford era el dueño y el jefe de su empresa. En segundo término, Sloan tenía un amplio abanico de modelos de coches, producidos por las compañías que se habían ido absorbiendo bajo el paraguas de General Motors, y no un solo «coche universal». Tercero: Sloan tenía que informar a sus accionistas mayoritarios, la familia DuPont. Fueron precisamente los DuPont, alarmados ante la inquietante deriva que estaba tomando la compañía, la que despidió a Durant. Al principio Sloan informaba a Pierre DuPont, que era el presidente de la compañía y director ejecutivo. Esto significaba que, al contrario que Ford, Sloan tenía que mantener una estrategia interna y otra para luchar contra la competencia. Tenía que debatir la política de la compañía con sus colegas y preocuparse de intereses diversos y posibles conflictos. Por ejemplo, DuPont respaldó un audaz plan para desafiar a Ford mediante el desarrollo de un nuevo tipo de motor con refrigeración por aire denominado *cooper-cooled*. Si el plan fallaba, como Sloan sospechaba que ocurriría, el resultado sería desastroso. Sloan tuvo mucho cuidado: no se enfrentó al proyecto; lo único que hizo fue asegurarse de tener un plan B (*fallback*), basado en un motor más seguro, de refrigeración por agua, por si el otro fallaba, que fue lo que ocurrió.

Durante el período 1920-1921, Sloan aportó dos conjuntos de ideas relacionadas que reformularon la empresa moderna, así como la industria automovilística. La primera fue una serie de propuestas sobre cómo conseguir sacar lo mejor de la compleja estructura de General Motors al mismo tiempo que se mantenía una dirección central. Sus planes quedaron plasmados en un documento de 1920 conocido como el «estudio organizativo», que fue descrito más adelante como un texto canónico y como «una piedra de toque de la teoría de dirección y práctica empresarial».[\[14\]](#) Sloan presentó aquel estudio como resultado de su enfoque científico, como un hombre

que «atendía a los hechos objetivos para evaluar la empresa». Y solo atendía a la experiencia de su propia empresa. No había estado en el ejército y no era un gran lector. Si lo hubiera sido, decía, «en aquella época no habría encontrado nada que me resultara de mucha ayuda». Se adoptó su plan porque dio con las necesidades de una directiva que «deseaba implementar una forma de operar más racional y objetiva». Todo dependía de dos proposiciones que aparentemente se contradecían. La primera era que la compañía debería estructurarse en distintas divisiones, cada una con su propio director ejecutivo, con responsabilidad en su operatividad que «en ningún caso sería limitada». La segunda propuesta era que «ciertas funciones de organización centralizadas eran esenciales» para el desarrollo y control de la corporación. Sloan entendía la contradicción entre ambas proposiciones como «el quid de la cuestión».[15] Una de ellas trataba de la capacidad para trabajar en la empresa sin las constantes interferencias de la dirección central; la segunda trataba de que eso se llevara a cabo en el seno de una organización con unas claras directrices financieras y políticas. El salto intelectual era reconocer que había una tensión y que era esta tensión la que constituía el problema central de la dirección empresarial. Ese salto intelectual presentaba en sociedad lo que el biógrafo de Sloan describió como «un nuevo tipo de música corporativa, una sinfonía de administración, operatividad y producción controladas y descentralizadas, en las que hay una recompensa para el instrumentista virtuoso y un reconocimiento para el director de la orquesta».[16]

La cuestión clave desde el punto de vista estratégico era qué hacer con Ford, que a principios de la década vendía en torno al 60 por ciento de todos los coches que se vendían en Estados Unidos. Contra el legendario Modelo T, General Motors tenía diez modelos distintos producidos en diferentes fábricas, algunos destinados al sector más lujoso del mercado y otros más convencionales. En

principio, el abanico de productos cubría todo el espectro del mercado, pero en la práctica los coches de la empresa estaban compitiendo unos con otros en algunas áreas. Tal y como salieron las cosas al final, Ford era el competidor ideal, pagado de sí mismo y tozudo. Pero, aunque Sloan sospechara esto, no podía fiarlo todo al fracaso de Ford para responder al reto que intentaba plantearle. Su guion para General Motors no se atrevía a dar por segura la completa estupidez de la empresa de Ford. Sin embargo, Sloan sí podía dar por hecho que podía contar con algún tiempo. En 1921 Ford no estaba presionado y no parecía que fuera a abandonar la producción del Modelo T, sobre todo porque le había sido de una enorme utilidad. Además, la posible respuesta de Ford sería también bastante predecible, porque tenía sobre su cabeza la espada de Damocles financiera para bajar el precio del Modelo T que le serviría teóricamente para intentar eliminar cualquier competencia directa.

A lo largo del verano de 1921, Sloan encabezó una acción dirigida a resolver ese laberinto. Según Sloan,

Lo primero que dijimos es que la empresa debería producir una línea de coches en cada segmento económico, desde el precio más barato a uno que fuera estrictamente de lujo, y en una cantidad determinada, pero no podíamos entrar en el mercado de los precios desorbitados con una producción muy pequeña; en segundo lugar, los segmentos de precios no deberían estar tan distanciados como para dejar espacios a lo largo de la gama, y, sin embargo, deberían ser lo suficientemente amplios para que resultaran razonables, de modo que se pudiera asegurar la mayor producción posible; y en tercer lugar, dijimos que no debería haber duplicación en la corporación, ni en las gamas ni en los tramos de precios.[\[17\]](#)

Lo genial de esta formulación era que esas diferentes clases de coches no reflejaban la realidad del mercado *existente*. Esa clasificación representaba un modo nuevo de pensar en el mercado, y respondía a una suposición: ¿cómo responderían los clientes a las variaciones en el precio y la calidad de los vehículos? Si Sloan estaba

en lo cierto, el mercado se adaptaría a conveniencia de la compañía, porque racionalizaría la voluntad de los consumidores, y entonces él podría poner en el mercado toda su gama de vehículos, bajo el eslogan «Un coche para cada bolsillo y un coche para cada trabajo». No estaba teniendo en cuenta el contexto exterior: simplemente se dedicaba a moldearlo a su gusto.

La prueba de fuego de este enfoque se encontraría en el extremo inferior del mercado, donde una renovada y modernizada Chevrolet, en aquel entonces con apenas un cuatro por ciento del mercado, iba a relanzarse contra el todopoderoso Modelo T de Ford. Sloan veía aquella competición en el campo de la categoría de precios que oscilaban entre los 450 y los 600 dólares. Ford hizo una cuestión de honor el hecho de colocar a su Modelo T en el extremo inferior de este tramo. A Sloan le pareció que era «un suicidio» intentar competir con Ford ahí. «La estrategia que ideamos», explicó años después, «fue colocarnos un poco por encima de su posición, pero en su mismo rango, y en este sentido construimos un Chevrolet que nos salía muy rentable».[18] Esto significaba intentar ofrecer una mayor calidad con el fin de justificar un precio más alto. La idea era conseguir vender esos coches a aquellos clientes dispuestos a pagar un poquito más, pero también querían pescar a aquellos clientes que querían algo de una gama un poco superior, pero preferirían pagar un poco menos. A Ford lo dejaron solo en la gama más baja, porque sabían que permanecería aferrado a su estrategia de siempre e ignoraría lo que estaba ocurriendo. Una vez que Chevrolet fuera rentable, tendría una base segura desde la que seguir avanzando y ocupando cada vez más el territorio y el espacio de Ford.

¿Cuáles eran las opciones de Ford? Fundamentalmente, necesitaba impedir que Chevrolet consiguiera ser rentable. Pero a corto plazo lo único que pudo hacer fue responder bajando el precio de su Modelo T, tal vez esperando que la caída en la venta de coches

que había marcado el principio de la década siguiera, y entonces contraatacar con un nuevo modelo diseñado para desafiar directamente las características de Chevrolet, objetivamente mejores. Pero como Ford solo confiaba en un modelo, le llevaría algún tiempo desarrollar un nuevo coche (aunque pudiera comprar otra fábrica que le proporcionara un producto ya más o menos acabado). Cualquier coche nuevo también podría quitarle clientela al Modelo T. El mercado se activó, las ventas de Ford remontaron el vuelo, y, por tanto, Ford no tuvo ningún incentivo para plantearse luchar contra la amenaza de Chevrolet. Pero mientras Ford no tenía ningún utilitario barato por debajo del suyo —porque ese puesto lo ocupaba efectivamente el Modelo T—, y del que pudiera sacar más clientes, Chevrolet podía elevar un poco la calidad de su vehículo y acaparar clientes tanto de la clase superior como de la de Ford. Cuando las ventas crecieron, Chevrolet no tuvo ninguna necesidad de igualar los recortes de precio de Ford. Tal y como observó Sloan, «El viejo maestro se había equivocado en la jugada maestra». Ford no había entendido «que el mercado había cambiado completamente, que ya no era el que él había conocido y en el que se había hecho un nombre, y al que estaba acostumbrado».[19] En el plazo de seis años, General Motors estaba liderando el mercado, vendiendo en 1917 más de un millón ochocientos mil vehículos.

En otro sentido, Sloan tenía la misma mentalidad que Ford. Estaba profundamente en contra de la disposición de la administración Roosevelt a interferir en los negocios e hizo campaña vehementemente contra el presidente. Por ejemplo, patrocinó a la violenta anti-New Deal Liberty League e hizo campaña para que Roosevelt perdiera en las elecciones de 1936. Al final, como resultado de la virulenta reacción en contra de Roosevelt tras la guerra, los dos llegaron a un acuerdo. A corto plazo, aquello generó retos importantes y nuevos para la compañía. El más destacado era la relación con los sindicatos. Al contrario que Ford, Sloan nunca dijo

que tuviera respuestas a todos los problemas de la sociedad industrial y no mostró excesivo interés en las condiciones de los obreros en los talleres. Su actitud hacia los sindicatos se reducía a que consideraba que representaban una fuente alternativa de autoridad para los obreros en materia de pagas, reglas y condiciones de las que la compañía podía prescindir perfectamente. En vez de intentar crear un pastel más grande y, por lo tanto, más provechoso del que todos se pudieran beneficiar, los sindicatos solo querían hincarle el diente al pastel existente, sin pensar que podían estar recortando el provecho del futuro.

Para impedir que la fuerza de trabajo (los obreros) se sindicaran, la compañía contrató espías para informar de cualesquiera actividades subversivas que se planearan. Cualquiera que intentara organizar algo en los talleres podía ser despedido y los que mostraran interés en el asunto sindical serían expedientados. La seguridad de que había espías rondando también servía para generar incertidumbre y suspicacias entre los trabajadores y conseguir que les resultara más difícil organizarse. Esto ocurría a pesar de la aprobación de leyes destinadas a proteger a los sindicalistas frente a los hostigamientos. En el verano de 1936 solo alrededor de mil quinientos obreros —de un total de cuarenta y dos mil— pertenecían a la United Autoworkers Union, el sindicato unificado de obreros de la automoción. Cuando Roosevelt fue reelegido en noviembre de 1936, y con el gobernador de Michigan de su parte, la situación cambió abrupta y espectacularmente. Bajo el liderazgo del sindicalista minero John Lewis, se formó una nueva organización sindical unificada, el Congress for Industrial Organization (CIO), que decidió apuntar a la industria automovilística. Los militantes locales también decidieron que aquel era un momento oportuno para atacar a la compañía. Como General Motors estaba intentando salir de la recesión, los trabajadores se quejaban de que se les pedía que trabajaran más por menos. Los

empleos se habían recortado mientras que los objetivos de productividad seguían siendo los mismos. Los directivos confiaban en el miedo al paro para someter a los obreros y mantener los sueldos bajos. Todo aquello estalló en noviembre de 1936, cuando se produjo una de las huelgas más importantes de la década, crítica para el futuro de los sindicatos en Estados Unidos y también para la industria del automóvil.

En diciembre, las huelgas se habían extendido a un buen número de plantas, incluida la planta Fisher de carrocerías en Flint. Para Sloan, aquello representaba un desafío directo. «El tema», le dijo a sus trabajadores, era «¿quién va a dirigir las plantas de la General Motors: una organización sindical o van a seguir haciéndolo los directivos?».[20] Todo aquello confirmaba sus temores respecto del New Deal, y su idea de que el buen orden económico estaba siendo sacrificado en pro de ideas erróneas y colectivistas. Ahora los trabajadores estaban involucrados en una ocupación ilegal de una propiedad de la compañía y había que desalojarlos. ¿Pero cómo? De acuerdo con la ley, se podía emplear la fuerza; ¿pero qué pasaría si había resistencia? ¿Estaba la compañía dispuesta a autorizar una violencia grave? Además, parecía claro que a nivel estatal y federal la presión iba a favorecer una solución negociada de la situación. Aunque Roosevelt no podía condonar las acciones de los trabajadores, no había duda de qué lado estaban sus simpatías. Sloan no había abandonado sus ideas y no podía contar con el favor del presidente.

Para los sindicatos lo vital era mantenerse en su postura: cuanto más tiempo impidieran que las plantas de General Motors funcionaran correctamente, más le dolería a la empresa. Esto exigía no solo repeler a cualquiera que intentara expulsarlos por la fuerza de las fábricas, sino también asegurarse de que tenían calefacción y comida. En la práctica, las plantas estuvieron ocupadas a menudo por muy poca gente, porque el sindicato al principio no tenía muchos

miembros a los que llamar y también tenía que conseguir que los suministros para la subsistencia duraran un poco. En una de las plantas más importantes, que empleaba a unos siete mil trabajadores, a veces no hubo más de noventa obreros ocupándola, y no todos eran empleados de General Motors. Así que en enero, cuando la compañía intentó por primera vez cortar la calefacción e impedir que se les llevara comida a los huelguistas, estos tomaron la iniciativa y se adueñaron de las puertas de la fábrica, de modo que así se aseguraron de que les pudieran seguir llevando comida. La crisis se agudizó cuando los hombres se enfrentaron a la policía y combatieron los botes de gas con piedras y mangueras. En el siguiente asalto ya se emplearon armas, que dejaron algunos heridos, aunque ningún muerto. El sindicato añadió más presión diciendo que iba a ir a por Chevrolet. Se preparó una sentada de señuelo en una planta secundaria, lo cual distrajo la atención de la policía de la compañía, haciendo posible que los obreros se adueñaran de otra planta mucho más importante, donde se fabricaban los motores.[\[21\]](#)

La compañía consiguió una resolución judicial donde se confirmaba la ilegalidad de la ocupación, pero los huelguistas se negaron a abandonar las fábricas. Se intentó negociar con ellos, pero la compañía se plantó ante la exigencia clave del sindicato, de una negociación colectiva de los derechos con la UAW (United Auto Workers). Sloan dijo estar dispuesto a considerarlo, pero solo una vez que las ocupaciones y la huelga terminaran. Lewis no tenía intención de perder su influencia o llegar a un acuerdo de compromiso. Antes de la huelga, General Motors había estado produciendo unos cincuenta mil vehículos al mes; en febrero la producción había descendido hasta 125. Políticamente, Sloan se estaba quedando aislado: la administración Roosevelt le estaba acusando de no cumplir con su palabra, y los analistas lo empezaban a describir como una persona que no sabía en qué mundo vivía.

La responsabilidad del uso de la fuerza para desalojar a los huelguistas le correspondía al gobernador de Michigan Richard Murphy. Se encargó de promover una solución negociada. Era consciente de que tenía que hacer cumplir la ley, pero le horrorizaba la posibilidad de la violencia y de que pudiera haber muertos, y de pasar a la historia como «Bloody Murphy». Si se veía obligado a aumentar la presión sobre el sindicato, era más factible tensar la cuerda sobre la planta de motores de Chevrolet ocupada que ordenar a la Guardia Nacional que evacuara los edificios. Esta estrategia requeriría paciencia, lo cual era más fácil para él que para General Motors, que estaba perdiendo muchísimo dinero. Incluso la compañía tenía sus prevenciones a la hora de utilizar una posible violencia. Sabían que se les culparía si había muertos, cuando un sencillo movimiento conciliatorio para reconocer las peticiones del sindicato podría haber dado fin a la disputa.

Cuando ya se acercaba el fin de la confrontación, Murphy emitió un comunicado formal, advirtiendo a Lewis que iba a aplicar la ley. Aquello fue respondido por Lewis con cierta grandilocuencia: le dijo al gobernador que iba a ir a las plantas ocupadas y que se dispondría a morir a tiros con los demás. Con una retórica que captaba exactamente las esperanzas de Engels para una situación de callejón sin salida como aquella, cuando no había duda ninguna sobre la superioridad física de las autoridades pero existía una duda real sobre si se atreverían a utilizarla, Lewis se burló de Murphy. Sin un acuerdo, no pensaba retirar a los huelguistas. «¿Qué vas a hacer?», le preguntó.

Solo puedes sacarlos de ahí de una manera, con bayonetas. Y tú tienes las bayonetas. ¿Qué tipo de bayonetas prefieres: la grande de doble filo o la de estilo francés de cuatro lados? Creo que la de estilo francés puede abrir más las heridas y así se puede profundizar más en el obrero. ¿Qué tipo de bayonetas, gobernador Murphy, va usted a clavar en nuestros chicos?

En realidad, para entonces ya se había formalizado un acuerdo. Lo negoció uno de los lugartenientes de Sloan, que estaba de acuerdo en entablar una negociación directa con Lewis, cumpliendo la petición del presidente de resolver el conflicto y intentar volver a la situación de la compañía previa a la huelga. El día 11 de febrero de 1937 la empresa General Motors firmó un acuerdo para dar por terminadas las huelgas y ocupaciones de factorías. La UAW tuvo la exclusiva de la negociación colectiva y en octubre ya contaba con cuatrocientos mil miembros.

La administración aún no se lo había dicho todo a la compañía. En 1938 el Departamento de Justicia dictó una provisión criminal antimonopolio (*antitrust*) contra General Motors, así como contra Ford y Chrysler. La acusación, que no prosperó, era que los fabricantes habían controlado ilegalmente el comercio mediante el truco de exigir a sus respectivos distribuidores que utilizaran únicamente las financieras asociadas a sus respectivas compañías. Al contrario que Chrysler y Ford, Sloan decidió luchar, y no solo porque considerara que aquello era una injerencia injustificada del gobierno en los asuntos comerciales, sino porque presentía una inmediata y mayor vulnerabilidad: la compañía se estaba moviendo en torno al cincuenta por ciento del mercado automovilístico. «Nuestra pesadilla es llegar al 45 por ciento de cuota de mercado en cada tramo. (...) No podemos tener más que eso». Y eso significaba —contra todas las previsiones de la compañía— que contra cualquier instinto empresarial, se tenía que mantener la cuota de mercado por debajo del 50 por ciento. (Si llegaban al 50 por ciento se consideraba monopolio, por eso Sloan quería mantener la cuota en el 45 por ciento).

Uno de los personajes del New Deal con quien Sloan tuvo fuertes enfrentamientos fue Adolf Berle, que había sido profesor en la facultad de Derecho de Columbia; era también un miembro clave del llamado Roosevelt's Brain Trust (equipo de consejeros de confianza)

antes de las elecciones de 1932 y uno de sus consejeros habituales durante el gobierno. En 1932 publicó un libro histórico con Gardiner Means, titulado *The Modern Corporation and Private Property* (*La empresa moderna y la propiedad privada*), demostrando la divergencia entre la propiedad y el control de las grandes empresas; la conclusión era que las gerencias o las administraciones dirigían las empresas con muy poca supervisión de los accionistas. También demostraron que los medios de producción en Estados Unidos se habían concentrado en solo doscientas grandes empresas, de las cuales General Motors era un ejemplo muy claro y evidente. El poder económico se estaba concentrando en manos de unas cuantas personas que controlaban esas empresas gigantescas. Se trataba de un poder que podía «dañar o beneficiar a miles de personas, afectar a ciudades enteras, modificar las corrientes comerciales, arruinar a una comunidad y hacer prosperar a otra». Con un papel social mucho mayor del que se supone que debería tener una «empresa privada», se trataba de un poder económico que podía competir con su propias reglas frente al poder político del estado. Se estaba empezando a forjar una nueva modalidad de lucha: «El estado pretende regular algunos aspectos de las grandes corporaciones, mientras que las grandes corporaciones, cada vez más y más poderosas, hacen todo lo posible para evitar esa regulación».[22]

En el período previo a la Segunda Guerra Mundial, el pulso seguro que Sloan había mostrado en su manejo de la competencia con Ford y con la estructura interna de General Motors le abandonó cuando tuvo que vérselas con el gobierno y con los sindicatos. En cierto sentido, esos eran los grandes temas estratégicos a los que tenían que hacer frente las grandes corporaciones durante los años treinta y no había ninguna razón para suponer que dejarían de serlo en el futuro. En cualquier caso, fueron las áreas en las que Sloan había tenido éxito, más que en aquellas en las que había fallado, las que lo condujeron a él y a su empresa a proporcionar el espíritu vital

a la siguiente generación de teóricos de la administración y gestión de empresas.

[1] Me he servido principalmente de Ron Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.*, Nueva York, Little, Brown & Co., 1998; y Daniel Yergin, *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money & Power*, Nueva York, The Free Press, 1992.

[2] Chernow, *Titan*, págs. 148-150.

[3] Allan Nevins, *John D. Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise*, 2 vols., Nueva York, Charles Scribner's Sons, 1940.

[4] *Ibíd.*, 433.

[5] Richard Hofstadter, *The Age of Reform*, Nueva York, Vintage, 1955; págs. 216-217.

[6] El libro que recopilaba sus artículos aún puede encontrarse: Ida Tarbell, *The History of the Standard Oil Company*, Nueva York, Buccaneer Books, 1987. Steven Weinberg, *Taking on the Trust: The Epic Battle of Ida Tarbell and John D. Rockefeller*, Nueva York, W. W. Norton, 2008.

[7] Yergin, *The Price*, pág. 93.

[8] *Ibíd.*, pág. 26.

[9] Chernow, *Titan*, pág. 230.

[10] Steve Watts, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*, Nueva York, Vintage Books, 2006; pág. 16. Henry Ford, *My Life and Work*, Nueva York, Classic Books, 2009; publicado por primera vez en 1922.

[11] Citado en Watts, *The People's Tycoon*, pág. 190.

[12] Richard Tedlow, «The Struggle for Dominance in the Automobile Market: The Early Years of Ford and General Motors», *Business and Economic History*, Second Series 17 (1988); págs. 49-62.

[13] Watts, *The People's Tycoon*, págs. 456, 480.

[14] David Farber, *Alfred P. Sloan and the Triumph of General Motors*, Chicago, University of Chicago Press, 2002; pág. 41.

[15] Alfred Sloan, *My Years with General Motors*, Nueva York, Crown Publishing, 1990; págs. 47, 52, 53-54

[16] Farber, *Alfred P. Sloan*, pág. 50.

[17] Sloan, *My Years with General Motors*, pág. 71.

[18] *Ibíd.*, pág. 76. Véase también John MacDonald, *The Game of Business*, Nueva York, Doubleday, 1975; capítulo 3.

[19] Sloan, *My Years with General Motors*, págs. 186-187.

[20] *Ibíd.* 195-196.

[21] Sidney Fine, «The General Motors Sit-Down Strike: A Re-examination», *The American Historical Review* 70, núm. 3 (abril de 1965), págs. 691-713.

[22] Adolf Berle y Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Nueva York, Harcourt, Brace and World, 1967; págs. 46, 313.

30. ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL

La mayor parte de lo que llamamos dirección empresarial consiste en dificultar que la gente haga lo que tiene que hacer.

PETER DRUCKER

Los disidentes marxistas se convirtieron en un importante vivero de teóricos empresariales cuando empezaron a poner al día sus conceptos de lucha de clases con el fin de afrontar tanto su incomodidad ante el totalitarismo soviético como los nuevos avances en la sociedad industrial. En páginas anteriores hemos mencionado ya *The Managerial Revolution* de Burnham, citado habitualmente más por su título que por su contenido, y que era la descripción más clara de cómo las estructuras emergentes del poder estaban desconcertando tanto las expectativas de los comunistas como las de los partidarios del libre mercado. Un sorprendente número de antiguos trotskistas, incluidos Herbert Solow y John McDonald, formaron parte del equipo de *Fortune Magazine*, una publicación dedicada al mundo de los negocios. McDonald estaba fascinado con los problemas del conflicto y la estrategia. Ya nos lo encontramos cuando hablamos de la teoría de juegos o gamificación.^[1] Otro miembro del equipo editorial de *Fortune* era William Whyte, autor de *Organization Man*, donde se ponía de manifiesto la mirada crítica de la revista con respecto a los modelos de su época. También estaba un economista liberal, John Kenneth Galbraith, que decía que el propietario de la revista, el derechista Henry Luce, había descubierto

que «con raras excepciones, los buenos escritores sobre negocios eran o liberales o socialistas».[2]

Galbraith también acabó aceptando la tesis de que el poder en la sociedad ahora pertenecía a la clase dirigente empresarial. Esto cuestionaba tanto los planteamientos económicos de tipo neoclásico (que daban por hecho mercados altamente competitivos) como el socialismo. En vez de haber muchos pequeños negocios individuales en relación con el mercado total, y por tanto con una influencia limitada, lo que había en los sectores más importantes eran unas pocas firmas que disfrutaban de posiciones dominantes. En vez de estar atrapados entre los conflictos de intereses de propietarios y clientes, los ejecutivos habían sido capaces de reestructurar las relaciones de modo que, en todo caso, eran los propietarios y los clientes los que se encontraban sometidos a los intereses de los ejecutivos y directores empresariales. También habían descubierto modos de impedir la presencia de potenciales competidores procedentes de sectores cada vez más competitivos y de negociar casi en términos de igualdad con el estado. El éxito o el fracaso empresarial dependía menos de las condiciones del mercado y más de la capacidad organizativa de las grandes empresas. Arthur Chandler se hizo eco de este hecho claramente cuando hablaba del papel de la gestión empresarial como la «mano visible» en contraste con la «mano invisible» de la que hablaba Adam Smith.[3] Había quizá también otra idea, que había estado rondando desde Platón, y que sugería que algo tendrían que decir las personas brillantes y formadas que dirigen las cosas.

La formulación más elaborada de esta tesis se presentó en 1967, con *The New Industrial State (El nuevo estado industrial)*, del citado Galbraith: se publicó con el fin de una era, en el momento exacto y preciso en el que podía adquirir una gran relevancia. Tenía influencias de Berle y Means, y, como reconoció en posteriores ediciones de su libro, también de Burnham. Galbraith advertía del

declive de la influencia de los accionistas y de la creciente influencia de los expertos en desarrollo, producción y administración empresarial, lo que denominó «tecnoestructura». El poder ya no residía en «accionistas anónimos o en un equipo de directores que en su mayor parte responden ante un administrador general». El poder ahora residía en «un grupo de hombres con diversos conocimientos técnicos, experiencia u otras habilidades que tanto la tecnología industrial moderna como la planificación estaban necesitando. Dicho poder va desde el liderazgo y la organización de las grandes y modernas industrias hasta la simple fuerza de trabajo, y abarca un gran número de personas y una gran cantidad de habilidades y talentos». Sin embargo, solo un pequeño segmento de esta nueva clase podrá ejercer el poder en los niveles altos de mando organizativo. Cuando lo hagan, tendrán que hacerse cargo de un sinfín de intereses, pero su responsabilidad básica serán los intereses de la organización, de los cuales ellos mismos dependen. Los textos clave no siempre son claros en este punto. La tecnoestructura de Galbraith abarcaba a una gran cantidad de personas y cargos. Burnham parecía señalar solo a los directores ejecutivos, pero su análisis se convertía en una tautología cuando los directores ejecutivos se definían simplemente como aquellos que ostentaban el poder.

En este esquema, la planificación desempeñaba un papel decisivo. Era el medio de superar las leyes de la oferta y la demanda. A pesar de tener que soportar una cierta relación con la organización económica soviética, los gobiernos occidentales y las empresas tuvieron que admitir que había una necesidad de prever y prepararse para los problemas y las oportunidades que pudieran sobrevenir. Solo mediante la planificación se podrían establecer las prioridades y se podrían coordinar las funciones. El tamaño y la planificación eran ahora esenciales para asegurar unos avances tecnológicos continuados. «Es un rasgo habitual de toda

planificación económica (política) que, al contrario que el mercado libre, no contenga en sí mismo ningún mecanismo mediante el cual la demanda se acomoda a la oferta y viceversa. De este equilibrio se ocupa la deliberada acción política».[4] Eran momentos de temor ante un mercado completamente libre y de optimismo con respecto al control racional de los asuntos humanos, informados por la triste experiencia de los años treinta.

Uno de los primeros profesores en explorar lo que significaba administrar una empresa moderna fue Peter Drucker. Tenía un pasado cosmopolita. Nacido en Austria, llegó a los Estados Unidos en 1937, pasando por Inglaterra, para huir de los nazis. En 1942 publicó un libro titulado *The Future of Industrial Man (El futuro del hombre industrial)*, que se inclinaba a favorecer las estructuras con directivos profesionales (*managerialism*); el libro llamó la atención de General Motors, y Drucker fue invitado a llevar a cabo lo que se describió como una «auditoría política» de la compañía. Se le dio acceso completo y total a la empresa, incluso a Alfred Sloan. Durante dieciocho meses asistió a reuniones, entrevistó a empleados y analizó todos los trabajos internos de la compañía. Veía la empresa como un tipo especial de estructura de poder, y en absoluto —como se había supuesto— como un gran ejército con el jefe ejecutivo ejerciendo de general y dando órdenes. Al menos por lo se refería a Drucker, *The Concept of the Corporation (La idea de una empresa)* fue el primer libro que consideraba los negocios como una organización y la «administración», la «gerencia» o la «dirección», como un «órgano específico que hace un tipo específico de trabajo y tiene responsabilidades específicas».[5] Más adelante se sintió orgulloso de haber sido nombrado el «inventor de la dirección de empresa como una disciplina y un campo de estudio», e incluso algo más importante, de haber visto «la organización como una entidad distintiva y específica, y su estudio como una disciplina».[6]

En un libro de 1954, *The Practice of Management* (*La práctica de la dirección empresarial*), Drucker apuntó que los ejecutivos se habían convertido en «un grupo dirigente distintivo en la sociedad industrial», desplazando la idea de capital relacionada únicamente con el trabajo. Sin embargo, ese grupo directivo seguía siendo «el menos conocido y el menos comprendido de nuestras instituciones básicas». En aquel momento (más adelante amplió su visión al respecto) pensó que la dirección o la administración empresarial estaba unida específicamente a las empresas y negocios, lo cual significaba que podía juzgarse de acuerdo con los resultados o eficacia económica: más por los resultados que por las aportaciones profesionales. Era escéptico respecto de la llamada «gestión científica», porque los buenos resultados también podían conseguirse por intuición y por corazonadas. Además, aunque reconocía las aportaciones de Taylor, Drucker lo culpaba por haber separado la planificación de la acción. Aquello reflejaba un «concepto filosófico dudoso y peligroso de una élite que tiene un monopolio sobre ciertos conocimientos esotéricos que les permiten manipular a la plebe». Esta filosofía elitista obligó a Drucker a clasificar a Taylor con los «Sorel, Lenin y Pareto». Lo inteligente era planificar antes de hacer, pero eso no significaba que tuviera que haber distintas personas en cada fase, con unos dando órdenes y otros haciendo lo que los otros les decían.^[7] En términos estratégicos, reconocía los límites de los gestores o directores ejecutivos, porque de todos modos serían incapaces de «dominar» el entorno y siempre estarían «manejando una compleja multitud de posibilidades». La tarea de la dirección empresarial consistía en «hacer que lo que es deseable, primero sea posible y luego sea realidad». La piedra de toque de esta filosofía era que se debía intentar alterar las circunstancias mediante «una acción dirigida conscientemente». Para dirigir un negocio había que «trabajar por objetivos». En este sentido, Drucker creía que cualquiera que fuera

la visión a largo plazo, esta visión tenía que traducirse en objetivos cercanos y creíbles cuando todo se pusiera en marcha.^[8] La filosofía de Drucker era, por tanto, racionalista —fija fines, encuentra medios— pero no dejaba de tener muy en cuenta las complejidades tanto de las estructuras organizativas como de los contextos económicos o del negocio. Desde el principio vio los peligros que se corrían si las compañías prestaban una atención insuficiente a su equipo directivo. Más adelante se convirtió en un entusiasta de la retórica del «empoderamiento» (la concesión de poder decisorio y la asunción de responsabilidades), aunque siempre reconoció que la gestión y dirección de empresas exigía que alguien tomara decisiones y fuera responsable, y así tenía que ser sucesivamente desde arriba hasta abajo.

Los libros citados (seguidos de muchos otros) colocaron a Drucker como el primer teórico contemporáneo de la dirección de empresas. Se convirtió en consultor para encauzar empresas, tales como Ford y General Electric. Sin embargo, General Motors le dio a *The Concept of the Corporation* y después al propio Drucker una gélida bienvenida. En algún sentido, aquello resultaba sorprendente: Drucker alababa las virtudes de las grandes corporaciones y censuraba la ineficiencia de los pequeños negocios, y elogió la estructura descentralizada de General Motors hasta el punto de ensalzarla como modelo para otras empresas. Las razones de esa frialdad, concluyó Drucker, fueron que a los ejecutivos no les gustaban las críticas constructivas (por ejemplo, sobre su tendencia a aprovechar los beneficios a corto plazo en vez de hacer inversiones a largo plazo). Se aferraban a una serie de principios básicos que habían resultado exitosos y perdurables y que les habían sido muy útiles, y que habían sido elevados a algo más que respuestas ocasionales o circunstanciales. «Los ejecutivos de GM, por mucho que se vieran a sí mismos como hombres prácticos, eran en realidad ideólogos y dogmáticos, y tenían hacia mí un desprecio ideológico

como si fuera un oportunista sin principios». Las diferencias de unos y otros eran también relevantes con respecto a dos temas importantes y conflictivos que habían configurado la gestión empresarial en general durante la primera mitad del siglo: la legislación antimonopolio (*antitrust*) y la «cuestión sindical».

En General Motors estaban nerviosos por lo que Drucker pudiera pensar del tema antimonopolio, y por si creía que los grandes negocios tenían que «verse afectados por los intereses públicos». Drucker también se enredó en un tema estratégico crítico directamente relacionado con la legislación antimonopolio. Compartía la opinión de algunos ejecutivos de que la decisión de Sloan de mantener la cuota de mercado por debajo del 50 por ciento para evitar las sanciones antimonopolio habían acabado con todo incentivo de crecimiento y estaba arruinando cualquier iniciativa empresarial de la compañía. Una propuesta fue aceptar una escisión, al estilo de lo que ocurrió con Standard Oil. Se podría crear otra compañía en torno a Chevrolet, la división más grande, que podría realmente sobrevivir por sí misma. Los altos ejecutivos, sin embargo, se negaron en redondo a aceptar semejante idea.

Respecto del problema sindical, Drucker estudió la nefasta herencia de las huelgas, ocupaciones y sentadas de 1937, con años de «recortes y mala reputación», y comprobó que aquello había impedido a los gerentes y a los sindicatos reunirse para encontrar soluciones comunes en un espíritu de entendimiento y comprensión mutua. Había demasiados administradores y directores dispuestos a ver a los trabajadores casi como una especie subhumana, mientras que los obreros veían a los directores y a los jefes como demonios. [9] Drucker no se sentía amilanado ante los sindicatos, pero la compañía había fracasado a la hora de integrar a los obreros proporcionándoles más estatus y oportunidades. Los métodos habituales de ensamblaje no eran precisamente los más creativos. El giro obligatorio hacia la producción de armamento había demostrado

que los trabajadores podían asumir responsabilidades, aprender y mejorar los métodos y la calidad de la producción. Así que Drucker exigió que se les considerara como un «recurso, y no como un coste». Favoreció la idea del «trabajador responsable» con una «aptitud de gestión» en una especie de «comunidad industrial autogestionada». Cuando Charles Wilson se convirtió en el jefe ejecutivo de General Motors, se mostró interesado en estudiar esta idea, pero el sindicato principal, el UAW, puso los impedimentos habituales a la idea de borrar las divisiones necesarias entre la dirección y el trabajador.

Según Drucker, una de las consecuencias del enfado de la compañía con *The Concept of the Corporation* fue que Alfred Sloan decidió escribir su propio libro para «explicar las cosas correctamente».[10] Los verdaderos motivos del libro de Sloan, *My Years with General Motors (Mis años en General Motors)*, que apareció veinte años después del libro de Drucker, eran en realidad bastante distintos. De hecho, las declaraciones de Drucker encolerizaron tanto a John McDonald, el coautor de Sloan, que se sentó a escribir para corregir lo que entendían que eran errores y para hablar de la lucha por conseguir que el libro fuera publicado. [11] McDonald, un antiguo trotskista que escribía para *Fortune Magazine* y uno de los primeros promotores de la teoría de juegos o gamificación, estaba especializado en «situaciones estratégicas donde los individuos, las instituciones o grupos de varios tipos interactuaban independientemente y pensaban —tanto cooperativamente como no cooperativamente— de modo que escapaban a la teoría clásica económica y de gestión». Mientras trabajaba con Sloan a principios de los cincuenta en un artículo sobre las directrices de General Motors, los dos se dieron cuenta de que había suficiente material para un libro.[12] Trabajaron juntos en el proyecto durante el resto de los años cincuenta, pero, cuando lo completaron, su publicación fue bloqueada por los abogados

corporativos de General Motors.[\[13\]](#) Los abogados estaban preocupados por que el gobierno de EE. UU. podía utilizar los documentos citados en el libro como base para una acción antimonopolio. Les llevó cinco años y un pleito (a instancias de McDonald) conseguir que *My Years with General Motors* fuera finalmente publicado, para gran satisfacción de todos, en enero de 1964.

Su ayudante en la investigación era Alfred D. Chandler Jr., un joven historiador que venía de una familia muy bien relacionada y unida a los todopoderosos DuPont (la D. de su apellido correspondía a esa familia). También era el tataranieto de Henry Poor, de Standard & Poor, cuyos archivos proporcionaron la base para su doctorado y estimularon su interés en la organización empresarial. Como en el caso de Drucker, que influyó notablemente en sus ideas, Chandler pensaba que había que conceder una atención adecuada al modo en que se organizaban las empresas. Era necesario ir más allá de los estereotipos de los «nobles ladrones» o los «hombres de estado de la industria» para fijar descripciones más reales y ajustadas. En 1962, mientras el trabajo de Sloan aún estaba bloqueado, Chandler escribió la historia de la empresa General Motors en su libro *Strategy and Structure (Estrategia y estructura)*. «Strategy» no era una palabra que utilizara Drucker, salvo en una única referencia para distinguir entre las decisiones estratégicas y tácticas en *The Practice of Management*. La palabra tampoco aparecía en *My Years with General Motors*, a pesar de que McDonald era un gran aficionado a la estrategia.

El uso que Chandler hizo de la palabra puede compararse al de Edith Penrose, que pensaba en las grandes organizaciones en términos muy semejantes y por esa misma época. A menudo se le otorga la fama de la creación de la estrategia empresarial «basada en los recursos», tal y como aparece en su libro *The Theory of the Firm* (1959) (*La teoría de la empresa*).[\[14\]](#) Sin embargo, Penrose no

empleó el término «estrategia» salvo en su sentido más tradicional, cuando se refería a «emprendedores capaces de levantar imperios» y que eran «agresivos e inteligentes en la estrategia necesaria para negociar con otros negociantes y superarlos con éxito». Así que fue Chandler el que le dio al concepto de estrategia más relevancia en el contexto empresarial. En cualquier caso, era un tipo muy particular de estrategia el que destacaba. Había empezado a utilizar el concepto cuando estaba enseñando «fundamentos de la estrategia nacional» en el War College de la Marina estadounidense en Rhode Island, a principios de la década de los cincuenta.[\[15\]](#) Definía la estrategia en términos de planificación e implementación, como «la determinación de las metas y los objetivos y esenciales a largo plazo y la adopción de las acciones y la asignación de recursos necesarios para cumplir dichos objetivos».[\[16\]](#)

Así pues, desde el principio, la estrategia se concibió como una actividad orientada a alcanzar un objetivo, diseñada para cumplirse a largo plazo y estrechamente vinculada a la planificación. Este enfoque surgía naturalmente de la visión particular de Chandler sobre la respuesta organizativa interna a las oportunidades del mercado, y de nuevo esto tuvo una importante influencia en el modo en que la estrategia se entendió en sus primeras versiones comerciales. La estrategia no aparecía relacionada con la capacidad para resolver problemas o abordar situaciones de competitividad en las que fueran posibles diversas opciones. Este enfoque quedó expresado en la fórmula de Chandler según la cual la estrategia se vinculaba a una estructura superior, «el diseño de la organización a través de la cual se administra una empresa». La innovación de Chandler fue ver la estrategia como la gestión que abordaba temas como la diversificación y la descentralización. Su gran empeño era la estructura *multidivisional*, también elogiada por Drucker y por lo que Sloan se ganó su fama.[\[17\]](#) Los consultores en temas de dirección

de empresa —como McKinsey, que fue aconsejado por Chandler— animaron a otras compañías a seguir este modelo.

En la teoría de Chandler, la ventaja de la estructura multidivisional, la llamada *M-form*, residía en la separación de la planificación estratégica y la planificación táctica. Se «apartaba a los ejecutivos responsables del destino de la empresa de las actividades operativas más rutinarias y se les daba el tiempo, la información e incluso la instrucción psicológica para planificarlo y evaluarlo todo a largo plazo».[18] Eso era la planificación estratégica. Evitando las distracciones referidas a temas de segundo nivel, el «estado mayor» de la empresa podría formular políticas, evaluar acciones, destinar inversiones, al tiempo que se impide a los jefes de las unidades menores que distorsionen la *estrategia general* por razones particulares o nimias.

Sin embargo, esta no era toda la historia. Freeland señala una apreciación interesante de Sloan: la importancia de conseguir la aceptación de las distintas unidades de General Motors para llevar a cabo la estrategia diseñada por el cuartel general. Las jerarquías, puras y duras, tenían sus peligros. Si los mandos intermedios se excluían de la configuración de objetivos, seguramente estarían menos comprometidos con la implementación de las medidas. Todo esto tuvo que manejarse contra la voluntad de los DuPont, que poseían la mayoría accionarial: ellos querían estar al tanto de todas las decisiones clave y tenían muchas reticencias a aceptar cualquier delegación de poder a los jefes de división. Sloan había superado esta tensión encontrando modos informales de comprometer a los jefes de división en una estrategia a largo plazo y en la asignación de recursos. Esta estructura funcionó bastante bien hasta la Gran Depresión, cuando las distintas secciones, aparte de los baratos Chevrolet, solo luchaban para no caer en números rojos. La compañía decidió fusionar las divisiones, destruyendo, por tanto, la autonomía «local» pero sin ningún detrimento evidente para el

funcionamiento de la compañía. De esta experiencia se podían extraer dos conclusiones. La primera, que la relación entre estructura y estrategia era más compleja de lo que había dicho Chandler. Y segunda, que el orden en el seno de una empresa acabaría reflejando los complejos «procesos sociales y políticos, en los que se hacen necesarios la negociación y el intercambio de pareceres».[19]

Chandler prestó muy escasa atención tanto a los contenciosos antimonopolio como al sindicalismo. La legislación antimonopolio estaba desde luego muy presente en la mente de los ejecutivos de General Motors (y por buenas razones), y por eso no querían lanzar provocaciones que pudieran atraer la curiosidad del Departamento de Justicia. La oposición gubernamental a las firmas únicas que dominaban y controlaban áreas específicas de producción gracias a unas ventas expansivas se reflejó en la ley Celler-Kefauver de 1950; pero esta ley, en vez de favorecer la división de las grandes compañías en nuevos productos y líneas empresariales diversificadas, había incentivado la expansión. Esto explicaba la proliferación de los «conglomerados».[20] Aunque Chandler tuvo acceso a los archivos de General Motors, no pudo «utilizar esta prueba en su propia teoría por culpa del tremendo temor que los ejecutivos tenían a las leyes antimonopolio».[21] Chandler, en general, consideraba la acción empresarial aisladamente, sin relación primordial con contextos políticos más amplios, y por esa razón minusvaloró o despreció la significación de los temas sindicales. El suyo era «un universo industrial en el que las cuestiones sindicales eran variables *subordinadas*».[22] Louis Galambos, que admiraba a Chandler por sus contribuciones pioneras en la historia del mundo empresarial, también se quejaba de que había tenido una visión estrecha, pasando «de puntillas por las cuestiones relacionadas con el poder» y dando por hecho que «las transformaciones

empresariales se producían sin fricciones sociales y eran una cuestión de simple negociación». [23]

En vísperas del gran *boom* en el campo de la estrategia empresarial, la disciplina contaba con un enfoque bastante estrecho, rehuyendo las cuestiones de poder en el seno de las empresas y entre las empresas y su contexto externo. En vez de fijarse en esas luchas, los estrategas se concentraron en muchos otros aspectos que concernían a los altos ejecutivos: la configuración de las estructuras organizativas, la decisión sobre los productos o las prioridades en inversión, el control de costes o la negociación con los proveedores externos, y otros temas de esa índole. El foco se estaba poniendo en los grandes negocios, en asegurar una posición, con el tipo de jerarquía que parecía natural en todas las grandes organizaciones, incluido el ejército y el gobierno. El modelo de Sloan también reflejaba el impacto de los liderazgos fuertes. Jack Welch, que se hizo famoso como el exitoso jefe de General Electric, criticó este método, que según él, permitía que los mandos se hicieran perezosos y porque se ocupaban más de la burocracia que de la clientela. Describió las compañías «sloanistas» como aquellas que «le dan la cara al director ejecutivo y el culo al cliente». [24]

Planificadores

En 1964, cuando Drucker envió a un editor el borrador de un libro en el que abordaba el tema de la toma de decisiones ejecutivas, decidió titularlo *Business Strategies (Estrategias empresariales)*. Al editor le pareció que el título elegido no era muy sugerente para su clientela habitual. La palabra «estrategia» se asociaba con el mundo militar y a veces con la política, pero no con los negocios y las empresas. Así que titularon finalmente el libro como *Managing for Results (La dirección por objetivos; en algunas*

ed. en esp., *Gerencia por resultados*).^[25] «Casi al día siguiente», dice Matthew Stewart, «la estrategia se convirtió en la palabra de moda en los círculos de la dirección y gestión empresarial». ^[26] Él explicaba el interés repentinamente suscitado en relación con dos acontecimientos: la publicación de *Corporate Strategy*, de Igor Ansoff, y la llegada del Boston Consulting Group, que ofrecía a las empresas la asesoría de sus expertos en estrategia.

Walter Kiechel III describió la «revolución de la estrategia empresarial» sorprendentemente pronto, en 1960, y explicó que antes de ese momento no había existido estrategia empresarial en absoluto. La palabra casi no se había utilizado en este contexto y no había ningún planteamiento sistemático que reuniera los elementos clave que determinan el destino de las empresas, en particular lo que él llamaba «las tres ces»: costes, clientes y competidores. Las compañías tenían planes, sí, pero a menudo no eran más que extrapolaciones de lo que había ocurrido anteriormente y, como mucho, una formulación intuitiva «de cómo querían ganar dinero». Esto era comparable a la reivindicación de que no había habido estrategia militar antes de 1800, cuando empezó a utilizarse la palabra en el contexto bélico. Desde luego había muchas novedades en las formas específicas en que la estrategia empresarial se desarrollaría durante la segunda mitad del siglo, pero en el sentido más tradicional de la palabra, figuras como Rockefeller o Sloan también tuvieron su propia estrategia. Dada la predilección entre los «gerifaltes de la industria» por las metáforas militares, sería sorprendente que un buen número de ellos no se fijara en la estrategia militar cuando preparaban sus campañas. Además, incluso las nuevas formas de estrategia que se estaban desarrollando, como Kiechel reconoció, estaban confeccionando una teoría sobre todo lo anterior. Empleó el término «Gran taylorismo», pero en vez de buscar la eficacia en el desarrollo de los trabajadores individuales, el nuevo foco estratégico ocupaba la totalidad de las funciones y

procesos de una empresa.[27] El asunto subyacente era que se estaban intentando organizar los temas empresariales con fundamentos racionalistas.

El cambio que se produjo puede rastrearse al estudiar a una figura clave de Harvard, que trabajó allí en los cincuenta y los sesenta, dirigiendo el curso sobre «política empresarial»: Kenneth Andrews. Era un filólogo que había escrito su tesis doctoral sobre Mark Twain. Su escritura puede resultar un poco indigesta, pero tenía una percepción clara sobre la estrategia. Como Chandler, estaba muy interesado en el «desarrollo de la empresa a largo plazo».[28] La estrategia era el producto de las decisiones de un líder y, por tanto, abordaba todos los temas a los que había que hacer frente en el entorno empresarial y en la sociedad en general, incluyendo valores y estructuras organizativas. Con tantas variables a tener en cuenta, la elección de un único objetivo, por parte de una sola persona, a expensas de todo lo demás, era totalmente imposible, o al menos se podía considerar poco inteligente. El director ejecutivo, por lo tanto, tenía que ser un «generalista», y aceptar que toda situación era única y multidimensional. No podía contar con que hubiera plantillas y modelos seguros, ni fórmulas o marcos referenciales fijos. Lo más cerca que Andrews y sus colegas de Harvard estuvieron de los famosos «marcos» fue cuando hablaron del sencillo (pero todavía hoy ampliamente empleado) análisis FDOA («Fortalezas y Debilidades de una organización a la luz de las Oportunidades y Amenazas en el entorno»; en inglés, SWOT «Strengths and Weaknesses of organization in the light of the Opportunities and Threats in the environment»). Su enfoque se ajustaba al método de enseñanza de Harvard: el estudio de un caso concreto, donde se le pedía a los estudiantes que examinaran y evaluaran ejemplos concretos de negocios exitosos y fracasados. Aquello reforzaba el enfoque de que las estrategias tenían que ajustarse a casos específicos, trabajando para compañías

particulares en un entorno dado, y que por lo tanto no se podían derivar de teorías generales.

Todo esto también se ajustaba bastante bien al concepto establecido de la llamada «acción racional» (una acción internamente coherente, factible a la luz de los recursos disponibles y consonante con el contexto o el entorno). Se daba por hecho que habría una cuidadosa meditación antes de la acción, así que una vez que se formulaba una estrategia, la puesta en marcha (la implementación, o la estructura, como lo definió Chandler) sería el paso inmediato. Dado que esto se refería a la producción de un producto único, Henry Mintzberg lo catalogó como «la escuela de la planificación» y lo presentó como el modelo de lo que acabaría aconteciendo más adelante en casi todas partes. Pero Mintzberg criticaba esta fórmula porque la consideraba heredera del viejo «mando central» o «mando único», de modo que simplemente se aplicaría una estrategia definitiva y decidida desde arriba. La implementación sería un proceso completamente diferenciado y autónomo, lo cual reduciría las posibilidades de aprendizaje y respuesta de valoraciones o *feedback*.[\[29\]](#)

Como los contextos en los que las empresas operaban estaban siendo cada vez más complejos, mantener la racionalidad en la toma de decisiones requería procesar toda la información externa e interna y convertirla en una guía de actuación. Esto es lo que Igor Ansoff intentó hacer en su *Corporate Strategy*, un texto canónico que se publicó por vez primera en 1965 y que le valió a su autor el título de «padre del pensamiento estratégico moderno». [\[30\]](#) Ansoff había crecido en Rusia, y luego se trasladó a Estados Unidos, estudió ingeniería y —tras un tiempo en RAND Corporation—, adquirió experiencia práctica en dirección empresarial con la industria militar de Lockheed. Trabajó seleccionando compañías que pudieran comprarse con la idea de diversificar productos, antes de trasladarse a principios de los sesenta a la Carnegie Mellon University. Su visión

de la estrategia empresarial, por tanto, tenía su fundamento en una larga experiencia en los entresijos de las empresas grandes, habiéndose concentrado en conseguir una variada gama de productos apropiados para el mercado. Era un asunto conocido: intentó transformar la estrategia empresarial y conseguir que dejara de ser un arte intuitivo para pasar a ser una ciencia mediante la incorporación —del modo más sistemático y comprensible posible— de cada factor relevante.

Con esta idea, aportó una visión muy particular de la estrategia. Ansoff advirtió «una desafortunada coincidencia» en las definiciones de «estrategia». Intentó distinguir entre «“decisiones estratégicas”, donde el término “estratégico” significa «relacionado con la adecuación de la empresa a su contexto o entorno, y “estrategias”, donde la palabra significa “reglas para la decisión en condiciones de ignorancia parcial”». [31] No se podían tomar decisiones, nunca, con un conocimiento total de la situación, aunque el modelo de planificación sugiriera que sí se podía, y Ansoff añadía que todas las decisiones de importancia tenían implicaciones para la relación con el entorno. Sin embargo, había desde luego una diferencia entre las acciones de una campaña concreta, que podía tener el tufillo de una batalla —un sentido de urgencia y crisis—, como esfuerzos destinados a solventar un problema acuciante, y las deliberaciones sobre los desafíos presentes y las futuras posibilidades que podían tener lugar a largo plazo, lo cual podría proporcionar una orientación general sobre contextos concretos.

El enfoque holístico o global, con su exhaustiva atención al detalle y su concentración en los procesos sistémicos, reflejaba el pasado de Ansoff como ingeniero. La presentación de su sistema estaba repleta de listas, cuadros, diagramas, matrices, mapas y horarios; el contexto o entorno aparecía, como era típico, como una «mancha irregular»; las unidades organizativas, en cuadros; y los conceptos, en círculos o en elipses. [32] El resultado, tal y como lo

planteó Kiechel, era «una filigrana hasta la crispación», con un diagrama final a toda página en el que se detallaban cincuenta y siete cuadros de objetivos y factores, con flechas para confirmar que cada uno se situaba en su orden correcto.[\[33\]](#) El proceso era tan riguroso y exigente que precisaba que la estrategia pasara del director ejecutivo a una burocracia especializada. Fueron estas exigencias en la planificación lo que condujeron a Galbraith a pensar que se estaba dando un giro en el poder, desde la autocracia hacia la tecnoestructura.

La importancia de la planificación, y la sensación de que este era el territorio en el que la Unión Soviética iba un par de pasos por delante de sus rivales capitalistas, reforzó el culto a la disciplina de la dirección o gestión empresarial (llamado a veces *managerialism*). Su figura ejemplar en esta movilización de la administración empresarial para servir a la nación fue Robert McNamara. Desde muy pronto en su carrera había apuntado que los conocimientos de gestión podían transferirse desde las esferas de los negocios a los asuntos militares y viceversa. McNamara estaba enseñando contabilidad en la Facultad de Empresariales de Harvard cuando estalló la Segunda Guerra Mundial. Fue reclutado junto con otros colegas de la facultad y destinado a la sección de aviación de la Armada, para unirse a la Oficina de Control Estadístico, un grupo liderado por Charles Bates Tex Thornton. Combinando una incansable recopilación de datos con un riguroso análisis cuantitativo, este grupo puso orden en el caótico sistema de control de los Air Corps de la Marina, de modo que las cifras correspondientes al personal y los equipos por fin pudieron ordenarse y distribuirse correctamente en los hangares. También se ocuparon de la investigación operativa, demostrando que se podían utilizar los recursos disponibles de un modo más eficiente (por ejemplo, cotejando cifras de lanzamiento de bombas con consumición de combustible y la capacidad de los aviones). Sus

análisis no solo ahorraron dinero, sino que también influyeron en los despliegues.[\[34\]](#)

Después de la guerra, Thornton ofreció los servicios de este grupo a la Ford Motor Company. Era una idea perfecta. Cuando el hijo de Henry Ford, Edsel, también sucesor *in pectore*, sucumbió a un cáncer de estómago en 1943, el patriarca regresó a la dirección para volver a gestionar la compañía, pero ya estaba enfermo y achacoso. No tardó en ceder el control a su nieto, Henry Ford II, que aún no había cumplido los treinta años. Con considerable ímpetu y energía, el joven Henry se planteó modernizar la compañía. Como uno de los principales problemas de la empresa era una completa falta de disciplina financiera, aceptó la oferta de Thornton. El impacto del equipo de estadísticos en la compañía fue enorme, porque investigaron los sistemas y los métodos contables, haciendo tantas preguntas que llegaron a ser conocidos como los «Quiz Kids» (los *listillos*, un apelativo que hacía referencia a un popular programa de radio de la época protagonizada por unos niños muy listos). A medida que los métodos del grupo daban sus frutos, su mote cambió para convertirse en los «Whiz Kids» (los *geniecillos*). Eran el paradigma del racionalismo en la toma de decisiones, rechazaban cualquier sugerencia que les recomendara fiarse de la intuición o de la tradición, y no les preocupaba lo más mínimo su falta de experiencia en la gestión industrial. Para ellos, una empresa era una cuestión de gráficos organizativos y movimientos de caja más que de procesos industriales. Con el tiempo, las limitaciones de este enfoque se hicieron patentes: se dependía demasiado de la calidad y la cantidad de los datos; se tendía a ignorar lo que no se podía medir fácilmente, como la lealtad de un cliente; y se concedía una importancia insuficiente a los beneficios a largo plazo de las inversiones, cuando no había ganancias inmediatas. En el corto plazo, sin embargo, los resultados eran impresionantes. Ford fue la primera compañía en presentar un nuevo coche después de la

guerra. Los Whiz Kids pusieron a la empresa en el camino de su recuperación.

McNamara sobresalió como el líder del grupo y el 9 de noviembre de 1960, el día que John F. Kennedy ganó las elecciones presidenciales, se le nombró presidente de la Ford Motor Company. En el plazo de dos meses, sin embargo, dimitió para convertirse en el secretario de Defensa de Kennedy. Ya hemos apuntado el impacto que tuvo McNamara en el Pentágono, cuando impuso formas de control centralizado basado en el análisis matemático y estadístico. Ahora podemos ver cómo aquello se adecuaba bien a los avances en la teoría de la administración y gestión empresarial. El predecesor de McNamara en el Pentágono, Charles Wilson, que estuvo con el presidente Eisenhower, también procedía de la misma industria. Wilson había sido el sucesor de Sloan como presidente de General Motors y había dirigido el Pentágono de acuerdo con los fundamentos de la estructura multidivisional, la llamada *M-form*, entendiendo los sectores particulares como divisiones separadas y las secretarías ejecutivas de cada sector como sus vicepresidentes. Cuando Eisenhower decidió congelar los presupuestos de Defensa, la administración de Wilson se vio marcada por una intensa rivalidad intersectorial que él intentó contener como pudo. Los distintos sectores trabajaban unos independientemente de los otros, haciendo gala de mucha animosidad y poca coordinación, respaldados por sus amigos en el Congreso o en las industrias.[\[35\]](#) El enfoque de McNamara era completamente diferente: era más Ansoff que Chandler y Drucker. Su objetivo era controlarlo todo reforzando su cargo, agobiando a los distintos sectores para que justificaran sus gastos y programas ante unos requerimientos y cuestionarios implacables de sus «geniecillos», reclutados sobre todo de la RAND y reunidos en la Oficina de Análisis de Sistemas. Este enfoque, agresivo y analítico, tuvo un impacto decisivo en la organización de los programas militares estadounidenses y en la dirección de las

operaciones, sobre todo en Vietnam. Pero aunque al principio McNamara fue celebrado como el paradigma de los métodos de gestión más modernos, para cuando salió del Pentágono en 1968 su enfoque ya se había descartado por su implacable concentración en lo que podía medirse en vez de fijarse en lo que verdaderamente necesitaba entenderse: fueron críticas que McNamara aceptó al final de su vida.

Tanto en las grandes empresas como en el gobierno, todos los departamentos estaban obligados a desarrollar los planes previamente fijados, elaborando con meticuloso detalle los pasos que se debían dar y su secuencia apropiada. La planificación por ciclos (muy al estilo soviético) acabó dominando la vida empresarial: todo el mundo esperaba un documento formal que les dijera cómo tenían que actuar, fijando de modo inflexible los presupuestos y los programas, con advertencias graves si se desviaban del plan. Desde el punto de vista de la política empresarial, la consecuencia fue un reforzamiento del centro decisorio a costa de anular la voluntad de todos aquellos que al final eran los responsables de poner en marcha los planes, y que observaban con sonrisas cínicas los objetivos imposibles que se les proponían. «Los jefes han escogido esta estrategia», exclamó en cierta ocasión un ejecutivo con cierta frustración, «pues que la pongan en marcha ellos».[36] Los pronósticos a largo plazo de los que dependían eran intrínsecamente irrealizables, y la información organizativa a menudo se fijaba y se recogía al azar, en categorías inapropiadas y sin tener en cuenta los factores culturales. Incluso Ansoff acabó preocupándose, porque las estructuras por las que había abogado al principio corrían el riesgo de paralizar la toma de decisiones y, si se ponían en marcha, puede que solo funcionaran a costa de la flexibilidad.

Uno de los documentos más famosos del economista Friedrich Hayek definió el problema central de la «planificación para un orden económico racional»: dijo que «el conocimiento de las circunstancias

que debemos utilizar a la hora de tomar decisiones nunca aparece de una forma concentrada o integrada, sino como fragmentos dispersos de conocimiento incompleto y frecuentemente contradictorio que una infinidad de individuos poseen por separado». El problema que planteaba el *conocimiento* no se reducía a que una sola mente tuviera problemas a la hora de asignar recursos, sino más bien guardaba relación con la capacidad para «asegurar el mejor uso de los recursos conocidos para cualquiera de los miembros de la sociedad, para fines cuya relativa importancia solo esos individuos conocen. O, para decirlo brevemente, era un problema de utilización del conocimiento que no le ha sido dado a nadie en su totalidad».[37] Veinticinco años después, Aaron Wildavsky analizó la moda de la planificación económica, tanto a nivel nacional como a nivel empresarial. Wildavsky, muy escéptico, apuntó que no había ninguna prueba que demostrara que el proceso de planificación tuviera algún valor. En primer lugar, todos los planes no eran más que deseos de mejorar un determinado estado de cosas. El éxito de la planificación dependía de «la capacidad para controlar las consecuencias futuras de las acciones presentes». En una gran empresa, digamos una nación, esto significaba «controlar las decisiones de muchísima gente, con diferentes intereses y propósitos, así como asegurar el cumplimiento de un efecto premeditado». Alguna teoría causal debía conectar las acciones planificadas con los resultados futuros deseados, y luego había que tener la capacidad para actuar sobre esa teoría. Cuanta más gente y acciones estuvieran implicadas, mayor sería la tensión que sufriría la planificación, y mayor tensión sufriría a su vez la teoría de la planificación, porque dicha teoría debería poder explicar también cómo era que todo el mundo actuaba de un modo distinto a como debería y todas las circunstancias eran distintas a lo que se había predicho.[38]

En los años ochenta la planificación estratégica ya estaba perdiendo brillo. Los departamentos de planificación se habían convertido en secciones grandes y caras, y un ciclo comenzaba en cuanto acababa el anterior, y los resultados eran cada vez más complejos. Las dificultades y los fracasos se evaluaban no como síntomas de un sistema fallido, sino como la acción de ideas y comportamientos personales negativos y aislados mientras se implementaba el plan, y se añadía que lo que faltaba eran órdenes más claras y cuentas de gastos y objetivos más explícitos. La ruptura del sistema se produjo cuando General Electric, una compañía famosa —y al parecer orgullosa— por su complejo sistema de planificación, decidió eliminarlo por completo. Se habían recibido quejas con respecto a una burocracia insufrible, que confiaba solo en datos dudosos en vez de en los instintos del mercado, que se insistía en predicciones incorrectas porque se carecía de la flexibilidad necesaria para cambiar el rumbo. Los altos ejecutivos estaban a merced del proceso, sin ninguna alternativa al *gran plan*. Al final, el nuevo director ejecutivo de General Electric, Jack Welch, apuntó: «Los libros cada vez son más gordos, la impresión cada vez es más sofisticada, las cubiertas cada vez más duras y los dibujos cada vez mejores».^[39] Se dijo que Welch se había quedado impresionado por una carta en la revista *Fortune*, en 1981, que criticaba «la interminable búsqueda de los gestores empresariales de un enfoque con dibujitos y números, que automáticamente les daría las respuestas». Y estableciendo paralelismos con Clausewitz y Von Moltke y sus instintos bélicos, apuntaba que «la estrategia no era un plan de acción a largo plazo. Era la evolución de una idea central a lo largo de unas circunstancias continuamente cambiantes. (...) Ningún libro de cocina puede obligar a nada, ni puede influir realmente en las situaciones del mundo real». Welch asumió este enfoque en General Electric, usando el aforismo de Moltke (los planes no sobreviven al primer contacto con el enemigo) para

explicar por qué la compañía no necesitaba un plan rígido, sino más bien una idea central que pudiera irse adaptando a las circunstancias.[40]

En 1984, citando a la General Electric, la revista *Business Week* declaró el final del «reinado de los planificadores estratégicos», con pocos logros a sus espaldas y muchos disgustos y frustraciones. El golpe de gracia se lo dio Henry Mintzberg en 1994 con su libro *The Rise and Fall of Strategic Planning (Ascenso y caída de la planificación estratégica)*. [41] En 1991, en respuesta a un artículo anterior de Mintzberg, Ansoff se quejaba de que Mintzberg parecía estar tirando todas las escuelas prescriptivas de estrategia al «vertedero de la historia», añadiendo con amargura que si aceptaba ese veredicto, también tenía que aceptar que había malgastado «cuarenta años de su vida aportando soluciones que no eran útiles a la práctica de la gestión estratégica». [42]

En el mundo empresarial, como en el militar, la pérdida de confianza en modelos basados en control centralizado, cuantificación y análisis racional dejaron abiertas las puertas a otros enfoques estratégicos alternativos. Aquellos modelos centralizadores tenían muchos menos defectos en la teoría de los que resultaron tener en la práctica. Exponían un ideal de cómo debería operar un director ejecutivo, pero dicho ideal estaba basado en unos supuestos heroicos sobre cómo se debían tomar las decisiones óptimas y cómo debían implementarse después. En concreto, era un modelo para los poderosos: una superpotencia o incluso una corporación superpotente. A medida que los contextos se hacían menos manejables, los enormes procesos que exigía el modelo se tornaban disfuncionales y se bloqueaban.

Los enfoques alternativos que pudieran plantearse necesitarían una mejor comprensión de cómo afrontar los conflictos en el seno de las organizaciones y frente a otras. De vez en cuando la economía contribuía a contestar las preguntas en el eje horizontal,

aportando estrategias para la competencia, mientras que la sociología ayudaba con los problemas del eje vertical, para poder extraer el mayor partido a una organización. Antes de abordar estas perspectivas, que se iban desarrollando al tiempo que los fallos del modelo de planificación se iban haciendo evidentes, consideraremos antes otro tipo de enfoque, sobre todo porque proporciona un enlace con el pensamiento militar.

[1]Solow se remitía a dos novelas fundamentales para él, *The Unpossessed*, de su exmujer Tess Slesinger, y la obra de James T. Farrell, *Sam Holman*, publicada póstumamente y cuyo tema era la brillantez intelectual arruinada por la política en los años treinta. McDonald aparece como el amigo íntimo de Holman (Solow), la representación del escepticismo y la consciencia.

[2]Amitabh Pal, entrevista con John Kenneth Galbraith, *The Progressive* (octubre de 2000), disponible en http://www.progressive.org/mag_amitpalgalbraith.

[3]Alfred Chandler, *The Visible Hand*, Harvard MA, Belknap Press, 1977; pág. 1.

[4]Galbraith, *The New Industrial State*, 2.ª ed., Princeton NJ, Princeton University Press, 2007; págs. 59, 42.

[5]Drucker, *The Concept of the Corporation*, véase capítulo 28, núm. 8.

[6]Ibíd., «Introducción».

[7]Peter Drucker, *The Practice of Management*, Ámsterdam, Elsevier, 1954; págs. 3, 254-247.

[8]Ibíd., pág. 11.

[9]Ibíd., Véase su observación en la autobiografía, Peter Drucker, *Adventures of a Bystander*, Nueva York, Transaction Publishers, 1994.

[10]Estas anotaciones aparecen en un apéndice al libro de la edición de 1983, y se repiten en una introducción que escribió para la edición de 1990 de *My Years with General Motors* de Sloan. También aparecen en su autobiografía.

[11]Christopher D. McKenna, «Writing the Ghost-Writer Back In: Alfred Sloan, Alfred Chandler, John McDonald and the Intellectual Origins of Corporate Strategy», *Management & Organizational History* 1, núm. 2 (mayo de 2006); págs. 107-126.

[12]Jon McDonald y Dan Seligman, *A Ghost's Memoir: The Making of Alfred P. Sloan's My Years with General Motors*, Boston, MIT Press, 2003; pág. 16.

[13]Los abogados estaban preocupados por las referencias al plan inicial de Sloan respecto a Ford. Una frase en el plan original, sentenciando que la compañía no pretendía convertirse en un monopolio puede indicar que realmente la idea de monopolio se consideró una opción.

[14]Edith Penrose, *The Theory of Growth of the Firm*, Nueva York, Oxford University Press, 1959. En 1995, Penrose describió «la estructura analítica (de Chandler) congruente con la mía» (prólogo a la tercera edición). John Kay, *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford, Oxford University Press, 1993, hace hincapié en el papel fundacional de Penrose, pág. 335.

[15] Alfred Chandler, «Introduction», en la edición de 1990 de *Strategy and Structure*, Cambridge MA, MIT Press, 1990; pág. v. En 1956, cuando escribió su primer trabajo sobre el tema, Chandler había descrito como una política a largo plazo lo que ahora denominaba estrategia.

[16] Chandler, «Introduction», *Strategy and Structure*, pág. 13.

[17] Chandler estudió otros ejemplos del mismo tema, por ejemplo, con DuPont. Alfred D. Chandler y Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Nueva York, Harper & Row, 1971.

[18] Chandler, *Strategy and Structure*, pág. 309. Robert F. Freeland, «The Myth of the M-Form? Governance, Consent, and Organizational Change», *The American Journal of Sociology* 102 (1996); págs. 483-526. Robert F. Freeland, «When Organizational Messiness Works», *Harvard Business Review* 80 (mayo de 2002); págs. 24-25.

[19] Freeland, «The Myth of the M-Form», pág. 516.

[20] Neil Fligstein, «The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979», *American Sociological Review* 50 (1985); pág. 380.

[21] McKenna, «Writing the Ghost-Writer Back In». Otras grandes firmas estudiadas por Chandler, como IBM o AT&T, también se habrían desanimado ante el impacto de la legislación antimonopolio en la estructura corporativa.

[22] Edward D. Berkowitz y Kim McQuaid, *Creating the Welfare State: The Political Economy of Twentieth Century Reform*, Lawrence KS, Praeger, 1992; págs. 233-234. Citado por Richard R. John, «Elaborations, Revisions, Dissents: Alfred D. Chandler, Jr.'s "The Visible Hand" after Twenty Years», *The Business History Review* 71, núm. 2 (verano de 1997), pág. 190. Sanford M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Nueva York, Columbia University Press, 1985; pág. 8. John, «Elaborations, Revisions, Dissents», pág. 190.

[23] Louis Galambos, «What Makes Us Think We Can Put Business Back into American History?», *Business and Economic History* 21 (1992); págs. 1-11.

[24] John Micklethwait y Adrian Wooldridge, *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*, Nueva York, Random House, 1968; pág. 106.

[25] Véase el prólogo a la edición de 1986 de *Managing for Results*.

[26] Stewart, *The Management Myth*, véase cap. 28, n. 2, pág. 153.

[27] Walter Kiechel III, *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Boston, The Harvard Business Press, 2010; págs. xi-xii, 4.

[28] Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood IL, R. D. Irving, 1971; pág. 29.

[29] Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, Nueva York, The Free Press, 1998. Véase también la colección de textos *Strategy Bites Back: It Is Far More, and Less, Than You Ever Imagined*, Nueva York, Prentice Hall, 2005.

[30] «The Guru: Igor Ansoff», *The Economist* (18 de julio de 2008); Igor Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965.

[31] Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, Londres, McGraw-Hill, 1965; pág. 120.

[32] Stewart, *The Management Myth*, págs. 157-156.

- [33] Kiechel, *The Lords of Strategy*, págs. 26-27.
- [34] John A. Byrne, *The Whiz Kids: Ten Founding Fathers of American Business – And the Legacy They Left Us*, Nueva York, Doubleday, 1993.
- [35] Samuel Huntington, *The Common Defense: Strategic Programs in National Politics*, Nueva York, Columbia University Press, 1961.
- [36] Mintzberg *et al.*, *Strategy Safari*, pág. 65.
- [37] Friedrich Hayek, «The Use of Knowledge in Society», *American Economic Review* 35, núm. 4 (1945); págs. 519-530.
- [38] Aaron Wildavsky, «Does Planning Work?», *The National Interest* 24 (verano de 1971), pág. 101. Véase también su «If Planning Is Everything Maybe It's Nothing», *Policy Sciences* 4 (1973); págs. 127-153.
- [39] Citado en Mintzberg *et al.*, *Strategy Safari*, pág. 65.
- [40] Jack Welch, con John Byrne, *Jack: Straight from the Gut*, Nueva York, Grand Central Publishing, 2003; pág. 448. La carta era de Kevin Peppard. Apareció en *Fortune Magazine* (30 de noviembre de 1981), pág. 17. Véase también cap. 3 de Thomas O'Boyle, *At Any Cost: Jack Welch, General Electric, and the Pursuit of Profit*, Nueva York, Vintage, 1999.
- [41] Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Londres, Prentice-Hall, 1994.
- [42] Igor Ansoff, «Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management"», *Strategic Management Journal* 12, núm. 6 (septiembre de 1991); págs. 449-461.

31. LOS NEGOCIOS SON LA GUERRA

Los gerentes y administradores de empresas siempre se han imaginado como oficiales del ejército. La estrategia es lo que les separa de los sargentos.

JOHN MICKLETHWAIT y ADRIAN WOOLDRIDGE

Como había ocurrido con los militares, la reacción contra los modelos de planificación empresarial de los años cincuenta y sesenta condujeron a distintos intentos de redescubrir la esencia de la estrategia como especialidad. Igual que las experiencias de Vietnam y la intuición del fortalecimiento soviético animaron las reformas en Defensa en Estados Unidos para regresar a los clásicos del pensamiento militar e insistir en concentrarse en la dura realidad de la guerra y la batalla, un entorno competitivo más duro también animó a los empresarios a pensar más en términos de victoria y derrota, y en la necesidad de insuflar en sus estrategias la dureza mental y la pasión que se requería en las contiendas bélicas. Los directores ejecutivos podían imaginarse como generales, liderando a sus tropas en la batalla, con una apropiada dosis de astucia, carisma e inteligencia calculadora. Las semejanzas entre las intensas trifulcas empresariales y las guerras eran un tema recurrente en los libros de empresariales, y el lenguaje de las campañas, los ataques y las maniobras resultaba totalmente natural.

En el extremo más popular de esta tendencia se encontraban las sugerencias conocidas de que las lecciones para el consejo de

dirección de las empresas podían extraerse de las hazañas bélicas de figuras como Alejandro Magno o Napoleón. Las figuras militares, incluso algunas con reputaciones más bien turbias, se convirtieron en modelos empresariales de los cuales se podían extraer ideas interesantes sobre liderazgo. Además de las figuras clásicas (Alejandro, César, Napoleón), Albert Madansky ha encontrado en otros libros nuevos modelos de sabiduría estratégica, como Atila el Huno, Toro Sentado, Robert E. Lee, Ulysses S. Grant o George Patton.^[1] El *best seller Leadership Secrets of Attila the Hun (Secretos de liderazgo de Atila el Huno)* de Wess Roberts, por ejemplo, aunque en absoluto presentaba a Atila como un modelo, lo saludaba como un ejemplo de liderazgo, porque «consiguió alcanzar metas difícilísimas y llevó a cabo fabulosas hazañas contra lo que parecían circunstancias insuperables». Esto significaba que Atila y sus hunos iban a «tener una imagen ligeramente más positiva de la que tal vez se podría encontrar en otros lugares». Los grandes caciques de la historia se adaptaban más que se comprometían, negociaban con la adversidad, aprendían de sus errores, no planteaban preguntas de las que no deseaban oír sus respuestas, solo se embarcaban en guerras que podían ganar, preferían la victoria al empate y siempre intentaban todo al máximo aunque acabaran perdiendo. Y así sucesivamente. Solo había un vago indicio de sombras cuando se hacía referencia a la importancia de la lealtad y cómo se podía conseguir. En general, los grandes jefes antiguos surgían como líderes iluminados e inspirados por la divinidad: se tomaban muy en serio su responsabilidad por el bienestar de los hunos, explicándoles lo que tenían que hacer y por qué.^[2]

Cuando se escogían y se seleccionaban los ejemplos, y se sacaban cuidadosamente de su contexto, los acontecimientos y los personajes históricos podían utilizarse para ilustrar una buena variedad de teorías empresariales. En estos libros la estrategia se convertía en colecciones de aforismos y analogías, a menudo

contradictorias, manidas y como mucho sucintos consejos de las mejores prácticas: exactamente lo que los científicos sociales con sus cuidadosas metodologías intentaban evitar. Era improbable que estos libros generaran un cambio en las conductas de aquellos que los leían o afectara a la actuación de las empresas o sus planificaciones. En la contraportada de uno de esos libros, por ejemplo, había una lista de máximas y citas. Se suponía que el gerente o director de una empresa debería tener en cuenta sentencias como «La guerra es crueldad, y tú no puedes suavizarla» (del general W. T. Sherman) o «Disparadles en la barriga y sacadles las tripas» (del general George C. Patton), o «La guerra, por definición, significa una suspensión de las reglas, las leyes y la conducta civilizada» (del general Robert E. Lee). ¿Qué se suponía que debía sacar en claro un director ejecutivo de todo esto? El autor de ese libro despreciaba «las sonrisas, el todos ganamos o ama a tu enemigo» en la práctica y el pensamiento empresarial. Los negocios, insistía, «como la guerra, es esencialmente un «juego de suma cero» con apuestas económicas y profesionales del más alto nivel».

[3] Igualmente, Douglas Ramsey describía los negocios modernos como una «brutal batalla campal», donde todos tienen el objetivo de la «victoria». Su intención era mostrar que algunos de los principios claves de la guerra, tales como la claridad en el objetivo, unidad de mando, economía de fuerzas y concentración de fuerzas podían ser tan relevantes para los directores ejecutivos como para los generales. También apuntó que cuando se trataba de decisiones estratégicas, pocos líderes empresariales se remitían a analogías en tiempos de guerra. Sin embargo, había muy claras inferencias que se podían extraer si se animaran a hacerlo.[4]

La influencia de la mayor parte de los libros de este tipo fue muy limitada, y pocos iban más allá de proporcionar una lectura amable, más que un manual para tenerlo a mano. Había ocasiones en las que la rivalidad empresarial adquiría la apariencia de una batalla

decisiva y total, pero tan a menudo como cuando no había competencia o era discontinua, los enfrentamientos iban y venían, y había muchos participantes en escena. Los escenarios de victorias decisivas eran en realidad muy pocos y se daban muy de vez en cuando. De hecho, los textos basados en la experiencia militar, que hacían referencia al concepto de «fricción» o empleaban ejemplos de asombrosa incompetencia, advertían que podía haber planes de campaña que podían salir muy mal. En un mercado recesivo o estancado, donde el botín podía quedárselo la última empresa del mercado, se imponía una lucha hasta el final imponiendo las estrategias más agresivas. Pero en los mercados en crecimiento la competición podía ser menos intensa, y en aquellos ámbitos comerciales marcados por la complejidad había oportunidades para la cooperación, e incluso para la confabulación tanto como para el conflicto. La metáfora militar, si se tomaba demasiado en serio, podía conducir a un comportamiento inapropiado y poco ético. El entusiasmo por la lucha y un temor reverencial a perder podía conducir a «guerras de precios» o a «guerras de adquisiciones o absorciones» que fueran más allá de lo aconsejable y que derivaran en grandes pérdidas. Como ocurre con todas las metáforas, la guerra podía resultar reveladora en el mundo de los negocios en tanto en cuanto no se considerara que el mundo de los negocios era la guerra.[5]

Sin embargo, algunos de los tropos de la estrategia militar podían resultar pertinentes. Ya a principios de los años sesenta, en sus meditaciones más conceptuales sobre estrategia, Bruce Henderson, del Boston Consulting Group,[6] se basó explícitamente en Liddell Hart, poniendo el énfasis en concentrar la fuerza contra las debilidades del enemigo. Percibió el drama de la competencia, que se perdía cuando se presentaba como «una especie de asunto impersonal, objetivo y frío», y comentaba los recursos y añagazas que se podían emplear para eliminar a la competencia. La estrategia

se ocuparía de explotar las diferencias en el estilo de gestión, así como de temas como «los intereses, los canales de distribución, la imagen de mercado o la flexibilidad». También apuntó que los competidores podían llegar a ser amigos cuando un cierto sistema necesitaba estabilizarse. La norma fundamental de la estrategia era: «Induce a tus competidores a no invertir en los productos, mercados y servicios en los que tú vas a apostar».[7]

En un artículo fundamental de 1981, Kotler y Singh explicaron que la necesidad de un negocio de «desarrollar estrategias contra la competencia para ganar cuota de mercado obligaría a los directivos a volver la mirada cada vez más a las ciencias militares».[8] *Marketing Warfare*, publicado por Al Ries y Jack Trout en 1986,[9] recurrieron a Clausewitz como inspiración. La estrategia de *marketing* era distinta de la estrategia militar, porque el objetivo a conquistar era la mente del consumidor, y no un territorio (aunque ya pocos estrategias militares dudaban de la importancia de la psicología). Igual que ocurría con los grandes ejércitos, las grandes compañías deberían ser capaces de utilizar su fuerza para mantenerse arriba. Una compañía que dominara el mercado tenía más recursos para dedicar al control de precios o al desarrollo de productos. Así pues, para tener una mínima oportunidad, las pequeñas empresas, como los ejércitos más débiles, debían emplear la astucia y no la fuerza bruta. Mejores empleados, mejores productos e incluso una mejor productividad no serían suficientes. Una posición segura en las trincheras también podría verse superada ante un ejército mucho más potente. Y siguiendo a Clausewitz, tampoco la sorpresa podría compensar un ejército muy débil.

Ries y Trout ofrecían cuatro estrategias para una guerra de mercado: defensiva, ofensiva, flanqueada y de guerrilla: la cuota de mercado determinaría cuál era la apropiada. Los que tenían mayor cuota de mercado estarían interesados en el dominio y el control, mientras los que tuvieran una menor cuota de mercado tendrían que

concentrarse en la supervivencia. Frente a los grandes desafíos, los fuertes tendrían que responder: si no lo hacían, irían perdiendo cuota de mercado paulatinamente hasta que su posición dominante se viera amenazada. Los segundones del mercado deberían montar ofensivas para ganarle alguna cuota al primero, pero en este caso lo mejor sería concentrarse en un frente concreto y parcial, y actuar contra una debilidad crítica del líder. La debilidad del líder debería escogerse con mucho cuidado: si se trataba simplemente de precios altos, por ejemplo, una firma con suficientes recursos podría estar en disposición de recortar precios. Si una ofensiva era demasiado arriesgada, podría montarse un ataque «por los flancos» con un producto claramente diferenciado. En este caso los riesgos serían grandes: se atacaba un territorio desconocido y puede que no hiciera mella en la competencia. Para las pequeñas firmas lo más aconsejable era adoptar la estrategia de guerrillas, atacando determinados segmentos del mercado, evitando cualquier competición seria con las grandes firmas y actuando con rapidez y flexibilidad, dispuestas a avanzar y a retirarse en un área cuando las circunstancias cambiaran. Afrontar al enemigo indirectamente, *à la Liddell Hart*, y luego atacar con fuerza en el punto más débil del enemigo, *à la Clausewitz*, eran los principios clave importados de la teoría militar. La principal recomendación era evitar el asalto frontal contra posiciones bien establecidas.

Durante los años ochenta hubo un giro hacia el Sun Tzu.^[10] La influencia del Sun Tzu queda atestiguada gracias a dos referencias en la cultura popular. En la película *Wall Street*, el villano Gordon Gekko le dice a Bud Fox: «Yo no tiro dardos al consejo de dirección. Apuesto sobre seguro. Lee el Sun Tzu, EL ARTE DE LA GUERRA. Las batallas hay que ganarlas antes de combatir». Más adelante Fox utiliza el Sun Tzu para vencer a Gekko: «Si tu enemigo es superior a ti, evítalo. Si tiene tendencia a enfadarse, moléstalo. Si es parecido a ti, lucha, y si no, retírate y piénsatelo dos veces». *Wall Street* era un

cuento moral en el que el joven corredor de bolsa Bud Fox se ve atrapado entre su padre obrero, un capataz sindicalista que representa las virtudes del trabajo duro y honrado, y el implacable y cínico Gordon Gekko, un *tropa* de las finanzas cuyo lema es «Greed is good» (La avaricia es buena). Bud acaba siendo rico tras seguir los métodos de Gekko, hasta que se da cuenta de que un plan para comprar la línea aérea en la que trabaja su padre no es más que una operación especuladora para venderlo todo después. La película salió en 1987, el año en el que se produjo un desastre en Wall Street, y dio la impresión de que captaba el estado de ánimo financiero que había generado tanto el caos financiero como una pérdida de valores morales.

Otro villano, Tony Soprano, el jefe de la banda en Los Soprano, recibía el consejo un tanto sarcástico de su psiquiatra, la doctora Malfi: «Si quieres ser un buen jefe mafioso, lee *El arte de la guerra*». [11] Más adelante, Soprano informa a su psiquiatra: «He leído eso... ese libro del que me hablaste. Ya sabes, *El arte de la guerra* de Sun Tzu. Y bueno, ahí lo tienes, qué tío: un general chino, escribió esa cosa hace 2.400 años, ¡y la mayoría de las cosas que dice se pueden aplicar hoy! ¡Acaba con el poder de tu enemigo! ¡Oblígalo a exponerse!». Soprano claramente piensa que su lectura del Sun Tzu le ha proporcionado una ventaja competitiva. «La mayoría de los tipos que conozco han leído lo del príncipe Maquiavelo». Soprano dice que Maquiavelo, a quien leyó en un resumen, bueno, solo está «bien». Sin embargo, Sun Tzu «es mucho mejor en el tema de la estrategia». [12] Como resultado del elogio de Tony Soprano, el Sun Tzu se convirtió en el *best seller* de Amazon en Nueva Jersey.

El descubrimiento del Sun Tzu por parte de los estrategas empresariales generó una catarata de libros redactados por especialistas. Mark McNeilly, en *Sun Tzu and the Art of Business* (*Sun Tzu y el arte de los negocios*) prometía explicaciones de «cómo ganar cuota de mercado sin provocar represalias, y cómo atacar los

puntos débiles de la competencia, y cómo maximizar el poder de la información mercantil para obtener ventajas competitivas».[13] El valor del Sun Tzu se consideraba general y para todos los ámbitos. Un libro sugería que el atento estudio de *El arte de la guerra* podría ayudar a «mantener los votos matrimoniales, y a conquistar la felicidad marital que usted y su pareja merecen para vivir en matrimonio».[14] Seguir las indicaciones de *El arte de la guerra* te convertía en estratega. En vez de animar a los directivos a ser mini Napoleones, este libro los alentaba a emplear su ingenio y a superar en inteligencia a sus contrincantes. También era mucho menos dependiente de la metáfora clausewitziana que sugería que «los negocios son la guerra».

Tanto Sun Tzu como Liddell Hart fascinaban a los estrategas financieros y empresariales por la misma razón que fascinaban a los estrategas militares. Unos y otros necesitaban inteligencia, imaginación y valor. No tenía mucho misterio acabar con un oponente débil, más que tal vez sortear la regulación de las instituciones de la competencia. La verdadera habilidad consistía en crear nuevos productos y desarrollar nuevos servicios... e incluso nuevos mercados que la mayoría de los posibles competidores hubieran pasado por alto. El Sun Tzu añadía un grado de complejidad moral, e ilustraba la supuesta vida del mítico y atractivo negociante que utilizaba información privilegiada para hacerse rico, o la del gánster que se hacía rico gracias a la extorsión y la intimidación. Igual que ocurría con los astutos héroes de la época clásica, esos personajes podían resultar admirables por su astucia, pero también generaban un profundo malestar (e incluso desprecio) por cómo utilizaban esas argucias para superar a otros personajes que llevaban vidas mucho más virtuosas. La habilidad para engañar y superar a un enemigo externo podía celebrarse, pero seguía habiendo algo *inapropiado* en esas tácticas y en la intención de utilizarlas en el ámbito empresarial para obtener una ventaja injusta.

Otra razón para la fascinación que había con el Sun Tzu era que podía proporcionar alguna clave para entender el pensamiento asiático. Japón, el país que había sido derrotado absoluta y definitivamente en la batalla del Pacífico, había conseguido una indiscutible ventaja competitiva al adoptar métodos comerciales que los americanos tal vez conocieron antaño, pero que parecían haber olvidado. *El arte de la guerra* sugería que los asiáticos tenían una perspectiva filosófica diferente, que confiaban en la paciencia y en la inteligencia, que aprovechaban su comprensión de las situaciones dinámicas y que tenían una cierta habilidad para ocultar sus propias capacidades y sus intenciones, mientras que eran capaces de ver las de sus contrincantes. Por comparación, los directivos americanos habían estado miopes, anclados en las finanzas y en el cortoplacismo, mientras sus oponentes pensaban a largo plazo y se centraban en los productos. Miyamoto Musashi, un herrero fabricante de katanas del siglo XVII, era un importantísimo personaje japonés. Cuando estaba a las puertas de la muerte, escribió su filosofía para dejársela a sus discípulos en *El libro de los cinco anillos (Go Rin No Sho)*. Aunque participó en numerosas batallas, su principal habilidad radicaba en los duelos, un arte que practicó constantemente desde que disputó el primero cuando tenía trece años. El enfoque de Musashi y su visión de los duelos permitía un cierto grado de astucias (por ejemplo, llegar tarde para poner nervioso al contrincante o muy pronto para cogerlo por sorpresa), pero de todos modos nadie ponía en duda ni su fuerza ni su destreza. Podía luchar con una espada en cada mano y aún tenía capacidad para lanzar un cuchillo. Se decía que a lo largo de toda su vida había mantenido al menos sesenta duelos sin caer derrotado ni una sola vez. Aunque Musashi decía que su filosofía era relevante para todas las formas de combate, el duelo proporcionaba una perspectiva distinta, sobre todo cuando se trataba de evaluar el objetivo, que no era otro más que clavarle la espada al contrincante.

En términos generales y dentro de un enfoque global, tenía mucho en común con *El arte de la guerra*, que Musashi había leído casi con total seguridad.^[15] Musashi describía la estrategia como «el arte del guerrero», que debían ejecutar los generales. Explicaba la importancia de sus valoraciones al apuntar que «no hay ningún guerrero hoy en el mundo que realmente comprenda el Camino de la Estrategia». Recomendaba vehementemente la adquisición de una especie de sabiduría intuitiva que naciera del estudio esforzado de todo lo que pudiera ser relevante («Debes conocer lo más pequeño y lo más grande, lo trivial y lo muy profundo»), aprender el arte de permanecer en calma en cualquier circunstancia, instaba a la flexibilidad y al cambio de tácticas (porque un modelo continuo solo conseguiría que los oponentes conocieran tus debilidades y vulnerabilidades), y no era muy partidario de los enfrentamientos directos. Con el fin de dar el golpe cuando el enemigo no estuviera muy concentrado, Musashi recomendaba ocupar un terreno elevado, comprobar si el contrario era diestro o zurdo, e intentar llevarlo a un terreno difícil. El tempo era importante, y eso significaba que se podía cambiar el ritmo y estar alerta. Prefería atacar primero, pero lo importante era prestar atención y comprobar si la fuerza del enemigo estaba aumentando o decreciendo.

No estaba muy claro que, como decían algunos, se pudiera extraer de todo esto una estrategia empresarial provechosa. *El libro de los cinco anillos* no se había escrito para un lector en general, sino para aquellos que se estaban preparando para un tipo particular de artes marciales y que conocían sus particulares fundamentos espirituales. Una autoridad en el tema lo describió como un texto «seco y lacónico hasta el punto de la incomprendibilidad», y sugirió que su «ininteligibilidad» permitía «que el texto funcionara como las manchas de Rorschach para los lectores modernos (hombres de negocios, tal vez), donde estos podrían descubrir muchos significados posibles y diversos».^[16] Si a Musashi se le tomaba en

serio en Japón, no lo era tanto como fuente de una teoría estratégica, sino como una especie de modelo, como un héroe samurái celebrado por su humildad, su paz interior, su valor, su fuerza y su destreza implacable.

George Stalk, que fue comisionado por el Boston Consulting Group (BCG) para trabajar en Japón a finales de los años setenta, siempre estuvo más interesado en la parte más dura y violenta de la estrategia japonesa que en la parte mística y amable. Desarrolló sus ideas en un artículo de 1988 en la *Harvard Business Review*, y después en un libro.[\[17\]](#) Se centraba en la importancia del tiempo utilizado como una ventaja competitiva. Llamaba la atención sobre la similitud que había entre sus ideas, que hacían hincapié en la toma de decisiones y en ponerlas en marcha antes que los competidores, y las ideas de John Boyd y su famoso bucle OODA (observación, orientación, decisión y acción), y favoreciendo siempre el proceso de decisión.[\[18\]](#) Esto conducía a una línea argumental (y a un lenguaje) muy familiar para cualquiera que hubiera seguido de cerca el debate de reforma militar en Estados Unidos. En una situación de competencia, apuntaba, la elección estratégica se limitaba a tres opciones: buscar una coexistencia pacífica con los competidores, lo cual era improbable que desembocara en una estabilidad permanente; la retirada, que significaba salir del mercado o limitar la presencia mediante la consolidación y la concentración; o atacar, que era la única opción que permitiría el crecimiento. Pero un ataque directo mediante un recorte de precios o una expansión descontrolada podía acarrear numerosos riesgos, así que la mejor opción podía ser un «ataque indirecto», en el que hubiera sorpresa y dejara a la competencia atónita ante la velocidad del ataque o su incapacidad para responder. Stalk describió cómo hacían esto los japoneses: reduciendo al mínimo sus «ciclos de producción» desde el principio del desarrollo de un nuevo producto hasta que llega al

consumidor. Esto no solo ahorra dinero, sino que también dejaba a los competidores luchando por alcanzarlos. [19]

La cuestión importante que subyacía en los textos que proponían los «negocios como guerra» era si las dos actividades eran lo suficientemente similares para que la estrategia militar funcionara en un contexto empresarial o comercial. En algunas áreas, en las que las compañías competían duro por una cuota de mercado, intentando protegerse de los predadores (empresas que adquirían o absorbían otras), expulsando a espías y chivatos, o yendo a la ofensiva contra un *establishment* vulnerable, las similitudes podían resultar atractivas. De tanto en tanto, los estudios de casos concretos en este tipo de textos se referían a compañías que se enfrentaban directamente (Coca-Cola versus Pepsi-Cola era un clásico). Una vez que las compañías podían representarse como ejércitos en la batalla, podían también someterse a los mismos principios. Los estrategas militares americanos de los años setenta y ochenta comenzaron a estudiar la relevancia de Sun Tzu y de Liddell Hart, y a contrastar las virtudes de una guerra de maniobras con una guerra de desgaste, costosa y poco imaginativa. Animados por John Boyd, pensaron en cómo incidir en los ciclos de decisión de los oponentes para dejarlos desorientados y confusos. Con un cierto retraso, estos temas también fueron estudiados por los estrategas empresariales. Un buen número de ellos estudió de hecho la obra de Boyd.

Las estrategias militares solo se comprobaron ocasionalmente, en enfrentamientos aislados, que no siempre eran tan decisivos como se podía esperar para cambiar las condiciones de futuros enfrentamientos. Las estrategias comerciales se testaban todos los días, pero se daban circunstancias que podían ser completamente únicas para una compañía, y una vez explotadas podían generar una ventaja duradera. No era verdad que la estrategia militar solo implicara a estados, en tanto entidades fijas e inmutables. Aunque

no es muy frecuente, algunos estados pueden desaparecer a manos de otros, y otros pueden nacer gracias a la fragmentación. En los negocios esto es más normal, y seguramente es su característica más representativa. Las compañías pueden quebrar, ser compradas o, simplemente, desaparecer mientras se forman otras nuevas. Esto hace que la interacción de la organización interna y el contexto externo sea mucho más complejo. La literatura sobre estrategia, sin embargo y sorprendentemente, presta escasísima atención a esta interacción. Comprensiblemente, las divisiones temáticas o disciplinarias en las ciencias sociales no ayudan mucho. De vez en cuando, la economía plantea cuestiones relativas a las relaciones de las empresas con sus mercados. Sus ocasionales incursiones en las estructuras organizativas fueron influyentes pero generalmente desastrosas. Para entender las organizaciones, la sociología es mucho más práctica, pero proporciona pocas herramientas (los encargados de elaborar el currículum académico nunca han mostrado mucho interés en el asunto) para analizar las relaciones en sus contextos operativos. Dado que los estudios estratégicos del ámbito empresarial se han dividido en estas dos disciplinas, debemos iniciar ahora nuestro camino por la primera de las vías, la economía, antes de que podamos regresar a la segunda, la de la sociología.

[1] Albert Madansky, «Is War a Business Paradigm? A Literature Review», *The Journal of Private Equity* 8 (verano de 2005); págs. 7-12.

[2] Wess Roberts, *Leadership Secrets of Attila the Hun*, Nueva York, Grand Central Publishing, 1989.

[3] Dennis Laurie, *From Battlefield to Boardroom: Winning Management Strategies in Today's Global Business*, Nueva York, Palgrave, 2001; pág. 235.

[4] Douglas Ramsey, *Corporate Warriors*, Nueva York, Houghton Mifflin, 1987.

[5] Aric Rindfleisch, «Marketing as Warfare: Reassessing a Dominant Metaphor – Questioning Military Metaphors' Centrality in Marketing Parlance», *Business Horizons* (septiembre-octubre de 1996). Para un enfoque escéptico, aunque con una recomendación final del Sun Tzu, véase John Kay, «Managers from Mars», *Financial Times* (4 de agosto de 1999).

[6] Sobre el BCG, véase capítulo 32, «Competición».

[7] Bruce Henderson, *Henderson on Corporate Strategy*, Nueva York, Harper Collins, 1979; págs. 9-10, 27.

[8] Philip Kotler y Ravi Singh, «Marketing Warfare in the 1980s», *Journal of Business Strategy* (invierno de 1981), págs. 30-41. El comienzo de esta línea de trabajo se ha atribuido a Alfred R. Oxenfeldt y William L. Moore, «Customer or Competitor: Which Guideline for Marketing?», *Management Review* (agosto de 1978), págs. 43-38.

[9] Al Ries y Jack Trout, *Marketing Warfare*, Nueva York, Plume, 1986. Robert Duro y Bjorn Sandstrom, *The Basic Principles of Marketing Warfare*, Chichester, John Wiley & Sons, Inc., 1987. Gerald A. Michaelson, *Winning the Marketing War*, Lanhan MD, Abt, Books, 1987.

[10] Además de las ediciones de *El arte de la guerra* y otras obras chinas, véanse, por ejemplo, los títulos recopilados por Madansky, incluidos los siguientes: Foo Check Teck y Peter Hugh Grinyer, *Organizing Strategy: Sun Tzu Business Warcraft*, Butterworth, Heinemann Asia, 1994. Donald Krause, *The Art of War for Executives*, Nueva York, Berkeley Publishing Group, 1995. Gary Gagliardi, *The Art of War Plus The Art of Sales*, Shoreline WA, Clearbridge Publishing, 1999. Gerald A. Michaelson, *Sun Tzu: The Art of War for Managers: 50 Strategic Rules*, Avon MA, Adams Media Corporation, 2001.

[11] Episodios «Big Girls Don't Cry» y «He Is Risen». Véase <http://www.hbo.com/the-sopranos/episodes/index.html>.

[12] Richard Greene y Peter Verneze, eds., *The Sopranos and Philosophy: I Kill Therefore I Am*, Chicago, Open Court, 2004. En un episodio, uno de los lugartenientes de Soprano, Paulie *Walnuts* Gualtieri, cuenta que el «Sun Tuh Zoo» dice: «Un buen líder es benevolente y no se preocupa por la fama». Y explica que el «Sun Tuh Zoo» es «el príncipe Maquiavelo chino»; en ese momento su colega Silvio Dante le corrige: «¡Tzu, Tzu! ¡Sun Tzu, gilipollas!». En el episodio siguiente, Paulie, intentando acomodarse a la vida civil después de un tiempo en prisión, va escuchando una cinta del Sun Tzu mientras va en coche a casa de su tía. En un momento dado, cuando la cinta se refiere a coger al enemigo por sorpresa, se topa con dos hermanos podando árboles en una zona que acababan de arrebatarse a uno de los amigos de Gualtieri. Su táctica es similar a las que utilizaron los hermanos: intimidación basada en la fuerza bruta. Cuando los hermanos se niegan a devolver la zona, Gualtieri golpea a un hermano en la cabeza con una pala, provocando que suelte la cuerda que sujeta al otro hermano que está en el árbol, y que se cae al suelo. ¡No se puede decir que fuera muy Sun Tzu! (Capítulo 5).

[13] Marc R. McNeilly, *Sun Tzu and the Art of Business*, Nueva York, Oxford University Press, 2000.

[14] Khoo Kheng-Ho, *Applying Sun Tzu's Art of War in Managing Your Marriage*, Malaysia, Pelanduk, 2002.

[15] William Scott Wilson, *The Lone Samurai: The Life of Miyamoto Musashi*, Nueva York, Kodansha International, 2004; pág. 220.

[16] Thomas A. Green, ed., *Martial Arts of the World: An Encyclopedia*, Santa Barbara CA, ABC-CLIO, 2001.

[17] George Stalk, Jr., «Time – The Next Source of Competitive Advantage», *Harvard Business Review* 1 (agosto de 1988); págs. 41-51. George Stalk y Tom Hout, *Competing Against Time: How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets*, Nueva York, The Free Press, 1990.

[18] Ambos pueden encontrarse juntos en Chet Richards, *Certain to Win: The Strategy of John Boyd as Applied to Business*, Filadelfia, Xlibris, 2004.

[19] Un libro posterior hablaba de aniquilar, y no tanto superar, a los competidores, por medios tales como el desarrollo de «una fuerza masiva e imparable», amenazando sus «santuarios de beneficios» e incitándolos a una retirada. No era una táctica para gente débil de espíritu. «El tema común», en sus ideas, como apuntó posteriormente, era que «había que moverse de prisa y aprovechar la situación de tal modo que los competidores se quedaran atónitos ante lo que había ocurrido». George Stalk y Rob Lachenauer Hardball, *Are You Playing to Play or Playing to Win?* Cambridge MA, Harvard Business School Press, 2004. Jennifer Reingold, «The 10 Lives of George Stalk», Fast Company.com (19 de diciembre de 2007), http://www.fastcompany.com/magazine/91/open_stalk.html.

32. LA APARICIÓN DE LA ECONOMÍA

Las ideas de los economistas y de los filósofos de teoría política, tanto cuando están en lo cierto como cuando están equivocados, son más poderosas de lo que comúnmente se cree. De hecho, el mundo está regido por muy pocas cosas más. Los hombres prácticos, que creen estar completamente excluidos de cualquier influencia intelectual, habitualmente son esclavos de algún economista difunto.

JOHN MAYNARD KEYNES

La economía llegó a ocupar una posición casi hegemónica en el mundo de la gestión y la estrategia empresarial. Y ello no se debía únicamente a que fuera una disciplina que cuadrara muy bien, por sus propósitos intelectuales, con el mundo de los negocios, sino que se trató del resultado de decisiones conscientes e intencionadas que la consideraron como el fundamento de una nueva ciencia de toma de decisiones. El advenimiento de la economía en el campo de la gestión se debió también a la propaganda que hicieron de esta ciencia algunas entidades como la RAND Corporation o la Ford Foundation, que promovieron esta nueva religión económica en las escuelas empresariales. Como ocurrió con la filosofía de Platón, se creó una nueva disciplina que ofrecía verdades eternas; en parte su auge se basó en el desprecio y caricaturización de todo lo anterior, acusándolo de falta de rigor.

El mejor lugar para comenzar esta historia es la RAND Corporation, que ya señalamos en capítulos anteriores como la sede

de la teoría de juegos o gamificación, y la creencia de que se podía desarrollar una ciencia formal de toma de decisiones. Aquella idea tenía cierta credibilidad debido a la especialísima situación relacionada con las armas nucleares. Asimismo, la confianza en la toma de decisiones amparadas en la ciencia transformó la mentalidad no solo sobre la estrategia, sino también sobre la economía, porque demostró las amplias posibilidades que se abrían con las potentes armas computacionales que podían utilizarse para dirigir todas las formas de la actividad humana. Philip Mirowski había escrito algo sobre las «ciencias cibernéticas», que se desarrollarían junto con los ordenadores y que reflejarían nuevas interacciones entre los hombres y las máquinas. Estas ciencias y los ordenadores borrarían las distinciones entre la naturaleza y la sociedad, porque los modelos de una comenzarían a parecerse a los de la otra, y entre la «realidad» y los simulacros. Por ejemplo, las simulaciones de Monte Carlo, realizadas durante la guerra y con motivo del uso de la bomba atómica, fueron un proyecto ideado con el fin de estudiar la incertidumbre de los datos, pero abrieron un gran abanico de posibles experimentos para investigar la lógica de los sistemas complejos, averiguar vías operativas en medio de la incertidumbre y formas de orden en el caos.[\[1\]](#) Los analistas del RAND vieron estas ciencias computacionales como sustitutas, no como complementos, de los modelos tradicionales de pensamiento. Los modelos sencillos de causa y efecto podían abandonarse a medida que se investigaba el carácter de los sistemas dinámicos, con la constante interacción e intercambio entre las distintas partes componentes. Los modelos de sistemas, más o menos ordenados y estables, que se habían empezado a poner de moda antes de la guerra, podían ofrecer nuevas aportaciones. E incluso en áreas donde no se necesitaba un uso radical de la computación, los círculos científicos (tanto sociales como naturales) se sentían cada vez más cómodos con modelos que eran formales y abstractos, no basados solo en observaciones

directas de un estrecho segmento de la realidad accesible, sino en investigaciones que se aproximaban a una realidad mucho más amplia que de otro modo sería inaccesible. Estas áreas de la existencia se podían analizar de un modo que la mente humana, por sí misma, jamás podría siquiera ni empezar a comprender. Tal y como apuntó uno de los primeros manuales sobre investigación operativa, este trabajo requería una «curiosidad impersonal relativa a los nuevos sujetos», un rechazo absoluto de las «afirmaciones no probadas» y una voluntad de contrastar «las decisiones sobre fundamentos cuantitativos, aunque dichos fundamentos sean solo una burda estimación».

Duncan Luce y Howard Raiffa, en su libro fundacional de 1957, que proporcionó al campo de la cuantificación un nuevo vigor, apuntaron prematuramente el declive de «la moda ingenua de que la teoría de juegos podría resolver innumerables problemas de la sociología y la economía, o al menos, que podría ofrecer soluciones prácticas durante unos cuantos años».[2] Conminaban a los científicos sociales a reconocer que la gamificación no era descriptiva. Bien al contrario, era «bastante (condicionalmente) normativa. No explica ni cómo se comporta la gente ni cómo debería comportarse en un sentido absoluto, sino cómo deberían comportarse si quisieran alcanzar determinados fines».[3] Su andanada fue ignorada y la gamificación o teoría de juegos se adoptó como una herramienta más descriptiva que normativa.

Una razón para que ocurriera esto fue el desarrollo del «equilibrio Nash», llamado así por el matemático John Nash (cuya lucha con su enfermedad mental fue tema de un libro y de una película).[4] El «equilibrio Nash» era un enfoque parecido al de los juegos de suma-no-cero. La idea era encontrar un punto de equilibrio, comparable con aquellos que se dan en la física cuando una fuerza se equilibra con otra. El punto de equilibrio se alcanzaba cuando los jugadores adoptaban una serie de estrategias que no

generaban ningún incentivo para ningún jugador individual, que no cambiaban de estrategia mientras los otros no cambiaran.[5] La contribución de Nash se celebró en el mundo de la economía como «uno de los avances intelectuales más excepcionales del siglo xx».[6] Pero su valor de cara a la estrategia era muy limitado. Por una parte, la falta de puntos de equilibrio conducía al caos; por otra, demasiados puntos de equilibrio daban como resultado una situación de completa indeterminación. Por el contrario, Tom Schelling demostró las posibilidades de utilizar formas abstractas de razonamiento para esclarecer temas reales que afrontaban los estados, organizaciones e individuos. Animaba a la gente a pensar en la estrategia como un método de negociación, e investigó con gran perspicacia las espantosas paradojas de la era nuclear. Pero rechazó explícitamente las soluciones matemáticas, y se remitió a un buen abanico de disciplinas, abandonando de este modo cualquier intento de desarrollar una teoría pura y general sobre la estrategia. A Mirowski le pareció que el racionalismo no-cooperativo de Nash tenía carencias, pero el modelo de Schelling le pareció también más festivo y frívolo, un modo de análisis desesperante por su falta de rigor. Schelling evitaba todas las formas restrictivas de la gamificación y las complejas matemáticas de Nash con el fin de establecer puntos paradójicos sobre la comunicación sin comunicación y racionalidad sin racionalidad.[7] Mirowski rebajó la importancia de Schelling como conceptualista y tampoco hizo mucho caso del rechazo de Schelling a las teorías formales cuando se trataba de modelar comportamientos y expectativas. «Uno no puede, sin pruebas empíricas», observaba Schelling, «deducir las ideas en un juego de suma-no-cero igual que uno no puede demostrar, por pura deducción formal, que un chiste concreto va a hacer gracia».[8] En cualquier caso, Schelling tuvo más admiradores que imitadores. En la economía, Nash se convirtió en parte de la corriente de pensamiento mayoritaria.

El extraordinario impulso de los fondos de la RAND y los avances en computación colocaron a las ciencias sociales de nuevo en el terreno de juego. El efecto fue particularmente llamativo en relación con la economía. La economía ortodoxa había afrontado una crisis durante la gran depresión de los años treinta. Aquello condujo a exigir un mayor rigor empírico, respaldado por los análisis estadísticos que habían mejorado mucho. Muchas de las figuras claves de la economía habían aprendido técnicas analíticas en la investigación operativa durante la guerra. Incluso cuando había importantes diferencias en enfoques e intereses, como, por ejemplo, entre la Escuela de Chicago y la Comisión Cowles (que había recomendado en 1932 la mejora de recogida de datos y de análisis estadísticos de datos económicos), todos tenían mucho en común. Sobre todo, hundían sus raíces en la tradición neoclásica, y se remontaban a Walras y Pareto, al tiempo que asumían que la idea más segura era la racionalidad individual. Como dijo Milton Friedman, el economista más importante de Chicago: «Tendremos que suponer que el individuo que está tomando esas decisiones actúa como si estuviera intentando y deseando alcanzar un fin concreto».[9] Friedman consideraba de todo punto irrelevante el debate que planteaba si la gente realmente actuaba racionalmente cuando se ceñía a complejas reglas estadísticas. Era una aproximación productiva para la teoría, y que conducía a proposiciones que luego podían cotejarse con las pruebas.

Friedman y sus colegas eran metodológicamente pragmáticos, aunque dogmáticos en su convicción de que el mercado funcionaba mejor cuando no intervenía el gobierno. En esto tenían la influencia de Friedrich Hayek, un austríaco que había adquirido la ciudadanía británica en 1938 y había estado dando clase en la London School of Economics hasta que fue reclutado por los de Chicago, aunque no por su departamento de economía, en 1950. Su libro más famoso, *The Road to Serfdom* (*El camino de la servidumbre*), se publicó

durante la guerra y advertía contra la inclinación a una planificación centralizada que pudiera hacerse fuerte bajo la influencia combinada del socialismo y de la experiencia bélica. Entretanto, la Comisión Cowles, influida por John von Neumann y patrocinada por la RAND, planteó nuevos retos metodológicos y parecía más inclinada a creer en modelos serios que pudieran sostener una política fundamentada. Tanto los supuestos teóricos como los métodos asociados a la gamificación se convirtieron en parte de un proyecto más amplio que desarrollaría nuevas formas de ciencias sociales.

La economía entra en los negocios

La Fundación Ford estaba a la vanguardia de la investigación en la gestión y la administración: en el seno de un gran gobierno o de una gran empresa, la gestión podía convertirse en un instrumento vital para la eficiencia y el progreso de la entidad. A finales de los años cuarenta, la Fundación evolucionó en sus objetivos y, de ser un depósito de ideas para las necesidades de las operaciones de la propia empresa Ford en el entorno de Detroit, pasó a tener una agenda más amplia. El hombre escogido para encabezar un comité de estudios que pudiera fijar los objetivos de cara al futuro fue H. Rowan Gaither, que por aquel entonces era director de la RAND y más tarde se convirtió en el presidente de la Fundación. Gaither estaba convencido de que las ciencias sociales podían y debían mobilizarse para servir a la nación, y que esto requería la acción de gerentes y ejecutivos que entendieran esas ciencias y pudieran valorar las posibilidades para su aplicación. En la Stanford Business School, en 1958, dijo que «el desafío soviético exige que busquemos y utilicemos a los directivos más inteligentes de América, y a su vez pongamos en el estudio de la gestión y dirección ejecutiva un esfuerzo sin parangón».[\[10\]](#)

Un informe para la Fundación, con fecha de 1959, lamentaba un nivel «vergonzosamente bajo» en las escuelas de empresariales, un nivel que muchas escuelas ni siquiera tenían. El problema se ilustraba citando los abundantes estudios sobre «los principios de la panadería» en una escuela sureña. Al mismo tiempo había un cierto optimismo y se pensaba que la situación podía encauzarse gracias a una «ciencia de la gestión empresarial», que se transmitiera a los estudiantes como una metodología para la toma de decisiones. En vez de enseñarles a confiar en su juicio (que había sido el fundamento del currículum de Harvard), a los estudiantes se les enseñaría a desarrollar una competencia más analítica, aprendiendo todos los métodos cuantitativos y «teoría de la decisión». Bajo la influencia de Gaither, Ford dedicó grandes sumas a las escuelas de empresariales, para crear centros de excelencia, elevar el nivel intelectual y la profesionalidad de las futuras generaciones de directivos y de sus profesores. A lo largo de dos décadas, el número de escuelas de empresariales en Estados Unidos se triplicó, y la oferta de cursos especializados en administración de empresas (MBA, Master of Business Administration) aumentó proporcionalmente. En los años ochenta se despacharon cincuenta y siete graduaciones en MBA, en seiscientos programas, lo cual significaba que el 20 por ciento de todos los másters eran de empresariales. Al mismo tiempo se produjo una expansión equivalente en el número de publicaciones académicas especializadas sobre empresas: a finales de los años cincuenta había veinte; dos décadas después había doscientas. [\[11\]](#)

Harvard fue la gran beneficiada y los estudios de Hawthorne se mantuvieron como ejemplos de los beneficios de una investigación seria, aunque fue la nueva Graduate School of Industrial Organization, del Carnegie Institute of Technology, la que llevó a las ciencias sociales a las cotas intelectuales más altas. Lee Bach, que dirigía esta pasión científica en el Carnegie, estaba convencido de

que las mejores decisiones salían del mejor proceso de razonamiento. Predijo un cambio que obligaría a clarificar y a poner de manifiesto «las variables y los modelos lógicos que deben utilizar nuestras mentes en la toma de decisiones y la necesidad de una mejora constante en la lógica de esos modelos».[12] Uno de los científicos que reclutó, el teórico político y economista Herbert Simon, recordó la determinación de transformar los estudios empresariales: conseguir que dejara de ser un «erial de vocaciones» y convertirlo en «profesionalismo con base científica». En 1965 Ford informaba de «un incremento notable en el uso del análisis cuantitativo y de la construcción de modelos», y de más artículos en publicaciones especializadas en economía, psicología y estadística.

Su idea original había sido adoptar el método del estudio casuístico tal y como se enseñaba en Harvard la economía, formulando casos concretos al tiempo que se rebajaba la teoría económica con una dosis de realismo. Todo se desestabilizó cuando se dio un giro hacia una mayor dosis de investigación con menos explicaciones. No se encontró un equilibrio entre la teoría y la práctica. En lo que más adelante se catalogó como un «error táctico», la apuesta de Ford por la excelencia académica en las escuelas de empresariales acabó siendo un grupúsculo teórico dominado y controlado por economistas que mostraban muy poco interés por otras disciplinas, e incluso muy poca preocupación por la aplicación de la propia economía en el mundo real. A principios de los sesenta, sin embargo, esas escuelas parecieron una bocanada de aire fresco. La decisión de hacer hincapié en lo práctico y evitar lo teórico había conducido a una ausencia casi total de teoría, lo cual significaba que todo se cedía al sentido común y al juicio personal. Para remediar esta deficiencia, la economía presentaba grandes ventajas sobre las otras ciencias sociales, más amables. La economía favorecía modelos escuetos, simplificaba las complejidades de la administración empresarial concentrándose en principios básicos y

dando por supuestas acciones racionales (que es exactamente como a los gerentes y administradores les gustaba imaginarse a sí mismos). La claridad de los supuestos quedaría reflejada en la definición y la comprobabilidad de las hipótesis. El reto para la gestión empresarial era conseguir sacar lo mejor de cada organización. Tenía lógica volver la mirada a una teoría que daba por hecho que ese era el objetivo tanto de individuos como de organizaciones.

El cambio al final también se reflejó en Harvard. El curso de gestión comercial, que trataba la estrategia corporativa en «la educada tradición de nuestros días, no como un grupo de fórmulas sino como una misión de la compañía, su obligación distintiva, reflejando los valores de sus administradores», y que no era especialmente popular, fue reemplazado por otro titulado «Competitividad y estrategia», de donde se habían eliminado por completo los materiales relativos a la administración general y los valores de la sociedad.[\[13\]](#)

Competencia

No fue solo el impulso de las escuelas de empresariales lo que generó un interés en las teorías económicas de la toma de decisiones, sino también los cambios en las nuevas exigencias planteadas por el entorno administrativo y empresarial. El énfasis que se puso en su momento en los procesos de planificación había reflejado el interés exclusivo de un cierto número de empresas muy grandes, y con un peso financiero y político enorme, que ofrecían un amplio abanico de productos en una economía que crecía sostenidamente. Mientras que para esos monstruos la organización interna era un tema de la mayor importancia, precisamente por su tamaño y fortaleza, y por las restricciones de la legislación

antimonopolio, la *competitividad* no era tan importante. La palabra ni siquiera aparece en el índice de *Strategy and Structure* de Chandler ni en *The Practice of Management* de Drucker.

Para las empresas más pequeñas que se abrían paso en mercados nuevos o moribundos, con estructuras mucho más sencillas, los retos eran siempre totalmente diferentes; pero los nuevos desafíos empezaban a plantearse incluso para las grandes corporaciones. Tanto las grandes como las pequeñas empresas americanas se veían sometidas a una competencia cada vez mayor desde el exterior, sobre todo por parte de las nuevas y revolucionarias corporaciones japonesas, que parecían tener más habilidad para vender las nuevas tecnologías y para reducir costes. Los giros estructurales básicos empezaban a sucederse: la evolución desde la manufacturación a los servicios, las nuevas tecnologías que estaban creando nuevas iniciativas así como nuevos bienes de consumo, además de la aparición de instrumentos y productos financieros cada vez más misteriosos y desconocidos. Por otra parte, se daban factores temporales u ocasionales con efectos gravísimos, como el alza de los precios del petróleo en 1974 y la subsiguiente mezcla de estancamiento e inflación.

En esta primera instancia, el reto no solo fue asumido por las escuelas de empresariales, sino también por los consultores, que por necesidad empezaban a prestar interés a los cambios radicales de los contextos empresariales. El Boston Consulting Group (BCG), fundado por Bruce Henderson en 1964, concebía la estrategia como «el estudio comparativo con los competidores», sobre todo en relación con las estructuras de costes. Mientras las escuelas de empresariales aún favorecían el análisis de situaciones específicas y únicas, Henderson buscaba teorías sólidas que pudieran guiar al consultor a la hora de evaluar las circunstancias de nuevos clientes. Su enfoque era más deductivo que inductivo. El objetivo era

encontrar una «relación significativa y cuantitativa» entre una compañía y su mercado.[\[14\]](#)

Como otras muchas figuras en el mundo de la estrategia empresarial, Henderson procedía de la ingeniería. Por tanto, se sentía atraído por la idea de que los sistemas tienden al equilibrio, y pensaba en la estrategia como un sistema con competidores en el que primero se desestabilizara el equilibrio y luego se restableciera con otros fundamentos más favorables. El reto era desarrollar las ideas necesarias en términos suficientemente explícitos para ser «ejecutadas de una manera coordinada en organizaciones complejas».

Este enfoque, en absoluto contrasta con la complejidad de Ansoff, iba a aplicarse a la metodología microeconómica, para desarrollar lo que se denominaba «poderosa supersimplificación», que la BCG vendía por aquel entonces a las empresas.[\[15\]](#) La famosa supersimplificación (o ultrasimplificación) se basaba en la «curva de la experiencia». Basándose en viejos estudios de la industria aeronáutica, la idea central era que cuantas más unidades se producían, más bajos eran los costes y más elevados los beneficios. Cuando se plasmaba esto en el papel, se podía demostrar el estado de una relación competitiva. El supuesto básico era que, para las compañías que hacían siempre el mismo producto, las variaciones en costes se relacionaban en buena medida con la cuota de mercado. Así pues, los efectos de incrementar la cuota eran perfectamente calculables. Se supone que las empresas deberían esperar que los costes se rebajarían sistemáticamente y predeciblemente como resultado de una experiencia productiva más amplia. Aunque la metodología animaba a las empresas a estudiar sus costes totales y a reconocer economías de escala, esto también se podía malinterpretar gravemente. En una industria madura, la curva de la experiencia se nivelaría. Esto también podía animar a una carrera a la baja, con recortes de precios a la expectativa de

volúmenes más altos que tal vez podrían no materializarse, y que por tanto dejarían poco espacio para la inversión. Como demostraba la experiencia del Modelo T de Ford, incluso el más diestro fabricante de un producto con costes reducidos al mínimo podía verse superado y atrapado por un producto mejor.

La segunda simplificación excesiva del BCG era la matriz crecimiento / cuota de mercado. Una matriz o modelo se formulaba con el crecimiento en el mercado en un eje y la cuota de mercado en el otro. Las compañías podían así localizar sus distintas actividades en la matriz. Lo mejor era tener una cuota alta en un mercado en crecimiento (las «estrellas») y lo peor era tener una cuota de mercado baja en un mercado estático o en declive (los «perros»). Las otras dos categorías eran «las vacas gordas» (o productos muy rentables, llamados en inglés *cash cows*) y los «interrogantes» (*question marks*). Las imágenes eran potentes y la lógica parecía abrumadora. Las vacas había que cuidarlas y a las estrellas, avivarlas, mientras que los «perros» eran los candidatos a verse privados de cualquier inversión. Una vez que esto quedaba claro, solo había que pensar el asunto de los interrogantes. De nuevo la imaginación tenía la capacidad para malinterpretarlo todo. Como dijo un crítico llamado John Seeger, «los perros podían ser amables, las vacas podrían necesitar un toro de vez en cuando para seguir siendo productivas, y las estrellas podrían quemarse y apagarse». Seeger advertía de los peligros de permitir que los modelos de gestión empresarial «sustituyan el análisis y el sentido común». Solo porque una teoría tenga elegancia y sencillez «no está garantizado que sea cuerdo utilizarla».[16]

Tuvieron que transcurrir años, hasta 1980, antes de que se produjera un verdadero avance en la estrategia empresarial en el seno de las escuelas de economía y empresariales. Michael Porter, que contaba con la habitual formación en ingeniería y un curioso entusiasmo por los deportes competitivos, entró en el programa de

MBA de Harvard, donde aprendió la «filosofía holística y multidimensional de la política empresarial». De un modo un tanto extraño, luego se dedicó a estudiar el doctorado en economía empresarial. Uno de los cursos que recibió versaba sobre organización industrial. Esta era la parte de la economía más proclive a la estrategia empresarial porque en ella se estudiaban las situaciones de competitividad imperfecta. En un estado de competitividad perfecta, que era el postulado en el que la teoría económica se había desarrollado desde siempre, las elecciones disponibles para los consumidores y vendedores creaban un potencial equilibrio en torno a un precio concreto. Por definición, la competitividad perfecta no permitía que hubiera espacio para que una empresa particular tuviera una estrategia especial y exitosa. La competitividad más imperfecta sería un monopolio absoluto donde un único proveedor podía fijar el precio, y también dejaría poco espacio para cualquier estrategia. Los oligopolios tenían algunas opciones, porque no estaban completamente constreñidos por el mercado sino afectados por los movimientos de sus competidores. El oligopolista tenía que ser estratega, porque debía anticiparse a esos movimientos. No había ninguna ley que pudiera gobernar esa situación, y por eso Herbert A. Simon decía que el oligopolio era «el escándalo permanente e imposible de erradicar de la teoría económica».[\[17\]](#)

Para los economistas, la cuestión que se planteaba era por qué ciertos mercados se desviaban de los modelos estandarizados de la perfecta competitividad. Los beneficios deberían ser más que suficientes para animar la empresa, pero ciertas industrias eran extraordinariamente rentables. Esto se debía a una falta de presión competitiva, que era el resultado de las «barreras de entrada»: las dificultades a las que se hace frente cuando se intenta establecer una nueva posición en un mercado. La aportación del enfoque económico a la organización industrial era encontrar medios para

reducir esas barreras y para hacer que los mercados fueran más competitivos. Con su formación en la escuela de empresariales, Porter vio una oportunidad para darle un giro total a la teoría. Era un paso normal para un estudiante de estrategia, estudiar el punto de vista de la compañía en el seno de la industria, en vez de ver la industria como un todo. En vez de preguntarse cómo se podía hacer el sistema más competitivo, él se preguntó cómo su unidad productiva (su empresa, en fin), dentro de un sistema, podía explotar la situación e incluso intensificar los elementos anticompetitivos para conseguir más ventajas estratégicas.

Siguiendo los postulados de Ansoff y su definición de estrategia (la capacidad para «relacionar una empresa con su contexto o su entorno»), Porter diseñó un marco para ayudar a las empresas a examinar su situación competitiva. La idea seguía siendo, como siempre, proporcionar una guía de actuación a las grandes empresas, pero Porter era más ambicioso que Andrews, más concreto que Ansoff y menos abstracto que Henderson.^[18] Porter hablaba de dos asuntos clave. El primero era la concentración de ventas (qué porcentaje del mercado estaba controlado por las cuatro firmas más importantes) y las «barreras de entrada». De aquí derivaba el «marco de las cinco fuerzas» para analizar una industria. Las fuerzas eran la rivalidad competitiva entre las empresas, el poder negociador de los suministradores y de los compradores, las amenazas de nuevos participantes y la amenaza de ofertas nuevas. Había una serie de factores que estaban conectados con cada una de esas fuerzas. La presentación de la teoría de Porter era metódica y rigurosa: proponía principios básicos y algunas tácticas específicas sobre cómo mantener y mejorar una posición competitiva. A los críticos que decían que su análisis era demasiado estático, Porter les contestaba que las cinco fuerzas, todas ellas, necesitaban una atención continua precisamente porque cambiaban.

Para Porter la estrategia consistía en el posicionamiento. El *menú* de estrategias era pequeño y la elección de las mismas dependería de la naturaleza del contexto competitivo, porque el objetivo sería encontrar una posición que pudiera defenderse contra los competidores y aquellos que pretendieran entrar en el mercado. Porter ponía sobre la mesa tres estrategias generales: intentar mantener el liderazgo del mercado manteniendo los costes bajos, conseguir un producto que fuera lo suficientemente distinto para que no entrara en conflicto con el de otros competidores (diferenciación) e identificar un sector concreto del mercado en el que hubiera pocos competidores (especialización). Decía que era importante escoger una de esas estrategias y ceñirse a ella, y nunca «quedarse en el medio», porque eso era casi siempre garantía de escasos beneficios. Dado que la mejor posición siempre daría amplios beneficios, en todo momento habría recursos para seguir mejorando esa posición. La clave era encontrar y explotar las imperfecciones del mercado. En términos del marco SWOT, se trataba de identificar las oportunidades y las amenazas más que las fortalezas y las debilidades. En esta teoría había muy poco interés en la organización interna y en la implementación real de una estrategia.

El método de Porter podía ser criticado por ser deductivo. Tenía muchísimos ejemplos de tácticas utilizadas por empresas que buscaban una diferenciación del producto o que intentaban levantar barreras, pero solo eran ilustraciones de proposiciones derivadas de su teoría. Algunas de sus cláusulas principales sobre las estrategias generales y la idea de que era mejor concentrarse en la posición del mercado frente a la eficiencia operativa no parecían ajustarse a la realidad. Como con todos los teóricos estructuralistas, la tendencia era asumir que la «estructura» (o sistema en el que se desarrollaba el juego) tenía «una importante influencia a la hora de determinar las reglas competitivas del juego, así como las estrategias potencialmente disponibles para la empresa».[19] En la práctica, el

mercado era menos rígido y seguro que lo que suponía la teoría, y más susceptible de ser transformado por estrategias verdaderamente imaginativas.

Un rasgo sorprendente del enfoque de Porter radicaba en sus implicaciones políticas. No era un asunto al que se refiriera explícitamente, pero, como apuntó Mitzberg: «Si los beneficios realmente residen en el poder que se tenga sobre el mercado, entonces habrá claramente distintos modos económicos de generarlos».[20] Lo más cerca que estuvo Porter de establecer una relación entre la posición competitiva y la *asistencia* gubernamental fue cuando apuntó que los gobiernos «pueden limitar o incluso impedir de antemano la entrada de empresas nuevas (extranjeras o no) en sectores industriales con controles tales como requisitos de licencias y limitaciones de acceso a las materias primas». El territorio clave donde se desarrollaba esta batalla era el de la legislación antimonopolio. Porter conocía muy bien el tema, y apuntó que las compañías sometidas a las restricciones antimonopolio podían en algunos casos no sentirse capaces de responder a los intentos de los competidores por hacerse con una pequeña cuota del mercado, o por el contrario algunas grandes empresas podían entablar batallas judiciales en el terreno privado para acosar a los pequeños competidores.[21] Porter estudió este tema en su segundo libro *Competitive Advantage (Ventaja competitiva)*, donde apuntaba que esos pleitos podían ejercer presión financiera sobre los competidores. También explicaba en este libro que las «barreras de entrada» a un mercado podían levantarse o relajarse más de lo que pudiera ocurrir en circunstancias normales, empleando métodos tales como la firma de acuerdos exclusivos con otros mercados para marginar a la competencia, forzar a los suministradores e incluso trabajar en coalición con otras firmas establecidas.[22] Además, apuntó que había una serie de actividades que estaban prohibidas por la legislación antimonopolio, pero que se ganaron en los

tribunales. Porter insistía en que apoyaba la legislación antimonopolio,[23] pero también ocurría que había un cierto grado de incertidumbre en algunas partes de la legislación, sobre todo en cuanto al rigor con el que debería emplearse en determinados casos, a menudo dependiendo de las circunstancias económicas. Esta incertidumbre era un problema fundamental para el estratega, porque lo que podía parecer una acción aceptable en un momento dado se convertía en inaceptable al momento siguiente.

A mediados de los ochenta Porter ejerció de consejero de la NFL (National Football League, la Liga Nacional de Fútbol americano) que estaba en pleitos con la USFL (United States Football League). Porter caracterizó la disputa como una «guerra de guerrillas» y sugirió diversas estrategias muy agresivas, como convencer a las cadenas de televisión de que rompieran sus contratos con la USFL, fichar a hurtadillas a los mejores jugadores de la USFL mientras se animaba a los peores de la NFL a hacer lo contrario, y procurar integrar a los propietarios más potentes de la USFL en la NFL mientras se trataba de arruinar a los equipos más débiles de esa liga. Todas estas acciones se citaron como pruebas cuando la USFL intentó cobrar daños y perjuicios de la NFL por prácticas anticompetitivas. Al final, se acordó que la NFL había violado la ley, aunque solo se pagaron unos daños y perjuicios irrisorios. El adjunto de Porter reconoció que no se habían considerado los temas legales cuando se le ofreció la consultoría a la NFL; la defensa de la NFL fue que había ignorado el consejo.[24]

Un problema parecido surgió con el libro de Barry Nalebuff y Adam Brandenburger: *Co-Opetition*, un intento de ofrecer las interioridades de la teoría de juegos o gamificación a los lectores populares. El título claramente señalaba la mezcla de cooperación y competición que era típica de la teoría de juegos,[25] aunque el neologismo no era realmente nuevo.[26] La idea de los autores era que tenía sentido cooperar con otros jugadores en la industria para

ampliar el pastel al mismo tiempo que se competía por su reparto. Apuntaban la complejidad de las relaciones, no solo con los clientes, los suministradores y la competencia, sino también con los llamados «complementos», esto es, otros jugadores con quienes había una relación de dependencia mutua, natural y cooperativa (por ejemplo, las empresas de la industria informática en *hardware* y *software*). Comentaban en el libro las ventajas que se podían obtener cambiando las reglas del juego o utilizando tácticas para variar la percepción de una posición en el juego. La influencia de la gamificación era evidente, pero difícilmente se podía considerar un trabajo teórico. Como ocurría con otros trabajos prácticos en el campo, tomaba algunos factores básicos y los ponía en acción en una serie de casos, ofreciendo a los lectores una especie de visión general de cómo se podían enfocar problemas parecidos.

El problema más obvio de la cooperación empresarial, que sería natural en cualquier otra área de la estrategia, es que siempre se corre el riesgo de parecer anticompetitivo y caer sin darse cuenta en la ley antimonopolio. Nalebuff y Brandenburger celebraban los logros de Nintendo al conseguir ventajas competitivas en el mercado de los juegos para ordenadores, lo cual les permitía sobrecargar el precio a los clientes (al final tuvieron que hacer frente a un pleito de la Comisión Federal de Comercio). El análisis de estos dos autores estaba estructurado de tal modo que los obligaba a posicionarse naturalmente a favor de la compañía frente a los consumidores. Stewart comentó con dureza que «alababan a las empresas por acaparar mercados y engañar a los consumidores» en vez de reconocer los problemas antimonopolio. Los acusó de fomentar una visión estratégica que se dedicaba a «organizar un cártel sin tener que ensuciarse las manos con negociaciones turbias, a organizar un monopolio sin tener el problema de sobornar a los funcionarios del gobierno y, en general, a sacar extraordinarios beneficios sin tener que hacer extraordinarios productos». Tal y como apuntó Stewart,

mientras halagaban a General Motors por su estrategia de las tarjetas de crédito, que ofrecía descuentos a aquellos que la usaban, Toyota, a los que no le importaban las tarjetas de crédito, estaba construyendo mejores coches y comiéndose la cuota de mercado de General Motors.[\[27\]](#)

John Rockefeller no aparecía en el índice onomástico de *Competitive Strategy* de Porter. Puede que el lenguaje y los conceptos le hubieran resultado un poco raros, pero en lo que se refería a los trucos que se comentaban en el libro para describir la metodología de Standard Oil, lo habría entendido todo perfectamente. Los estrategias empresariales del pasado siglo xx estaban trabajando en un contexto configurado claramente por las grandes corporaciones del siglo xix y las luchas del movimiento progresista para mantenerlas a raya. La lógica de cualquier intento de estabilizar los mercados era en realidad hacerle la vida imposible al menos a algunos competidores. Aunque la primera oleada de estrategias empresariales ignoraron este tema, porque dirigían firmas que estaban en posiciones seguras o cerca de los límites de su crecimiento legal, este no fue el caso de la segunda oleada, que — como quedó ejemplificado por Porter— no tenían tanto interés en abrazar la competitividad como en buscar modos de anularla, evitarla o tergiversarla. La tercera oleada abrazó la competitividad con entusiasmo.

[\[1\]](#) Mirowski, *Machine Dreams*, págs. 12-17 (véase cap. 12, n. 11). El término *cyborg* solo empezó a utilizarse en los años sesenta para referirse a humanos con mejoras artificiales o tecnológicas.

[\[2\]](#) Duncan Luce y Howard Raiffa, *Games and Decisions: Introduction and Critical Survey*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1957; pág. 10.

[\[3\]](#) *Ibíd.*, pág. 18.

[\[4\]](#) Sylvia Nasar, *A Beautiful Mind*, Nueva York, Simon & Schuster, 1988.

[\[5\]](#) John F. Nash, Jr., *Essays on Game Theory*, con una introducción de K. Binmore, Cheltenham, Edward Elgar, 1996.

[\[6\]](#) Roger B. Myerson, «Nash Equilibrium and the History of Economic Theory», *Journal of Economic Literature* 37 (1999), pág. 1067.

[\[7\]](#) Mirowski, *Machine Dreams*, pág. 369.

[8] Richard Zeckhauser, «Distinguished Fellow: Reflections on Thomas Schelling», *The Journal of Economic Perspectives* 3, núm. 2 (primavera de 1989), pág. 159.

[9] Milton Friedman, *Price Theory: A Provisional Text*, ed. rev., Chicago, Aldine, 1966; pág. 37. Citado por Mirowski.

[10] Citado en Rakesh Khurana, *From Higher Aims to Higher Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton NJ, Princeton University Press, 2007; págs. 239-240.

[11] *Ibíd.*, 292, 307.

[12] Citado por *ibíd.*, 272.

[13] *Ibíd.*, 253-254, 275, 268-269, 331.

[14] Pankat Ghemawat, «Competition and Business Strategy in Historical Perspective», *The Business History Review* 76, núm. 1 (primavera de 2002); págs. 37-74, 44-45.

[15] Entrevista con Seymour Tilles, 24 de octubre de 1996.

[16] John A. Seeger, «Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix», *Strategic Management Journal* 5 (1984); págs. 93-97.

[17] Herbert A. Simon. «From Substantive to Procedural Rationality», en Spiro J. Latsis, ed., *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1976; pág. 140.

[18] Michael Porter, *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, The Free Press, 1980.

[19] Porter, *Competitive Strategy*, pág. 3.

[20] Mintzberg *et al.*, *Strategy Safari*, pág. 113 (y véase cap. 30, n. 29).

[21] Porter, *Competitive Strategy*, pág. 53, 86.

[22] Porter, *Competitive Advantage*.

[23] Michael Porter, Nicholas Argyres y Anita M. McGahan, «An Interview with Michael Porter», *The Academy of Management Executive (1993-2005)* 16, núm. 2 (mayo de 2002.), págs. 43-52.

[24] Vance H. Fried y Benjamin M. Oviatt, «Michael Porter's Missing Chapter: The Risk of Antitrust Violations», en *Academy of Management Executive* 3, núm. 1 (1989); págs. 49-56.

[25] Adam J. Brandenburger y Barry J. Nalebuff, *Co-Opetition*, Nueva York, Doubleday, 1996.

[26] En Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Coopetition>.

[27] Stewart, *The Management Myth*, págs. 214-215.

33. REINAS ROJAS Y OCÉANOS AZULES

Aquí, ya ves, hay que correr todo lo posible para quedarte en el mismo sitio. Si quieres ir a algún sitio, debes correr al menos dos veces más rápido.

LEWIS CARROLL, *Alicia a través del espejo* (monólogo de la reina roja)

Con el telón de fondo de las intensas presiones competitivas, el papel del directivo empezaba a verse cada vez más comprometido. Los sueldos que podían cobrar en las grandes compañías eran notables, pero también los riesgos de ser despedidos. Sus actuaciones se juzgaban de acuerdo con modelos cada vez más exigentes, pero desde luego el objetivo más importante era conseguir beneficios a corto plazo que atrajeran a nuevos inversores. Invertir a largo plazo parecía menos atractivo que vender y desprenderse de las secciones más débiles o tomar decisiones agresivas contra las ineficiencias que se detectaran.

El reto al papel de los ejecutivos quedó planteado con una teoría derivada de la llamada Economía de los Costes de Transacción. Esta teoría remitía al tema de las relaciones cooperativas cuyas partes, sin embargo, tenían intereses distintos. En particular, esta teoría consideraba situaciones en las que una parte, la principal, delegaba parte del trabajo en otra subsidiaria, llamada la agente. La empresa y los propietarios podía meterse en un apuro si no sabían exactamente qué estaban haciendo los agentes, y si sus perspectivas de riesgo no estaban verdaderamente identificadas y

alineadas. El asunto llegó hasta el corazón de las relaciones entre propietarios y ejecutivos. El ascenso de la moda de los ejecutivos agresivos reflejaba la idea de que los agentes eran la clave. En los negocios y en la política, los que siempre habían sido los elementos más importantes eran ahora prescindibles y aficionados comparados con la élite fija y profesional: los accionistas frente al consejo de dirección, y el electorado frente a los políticos. La paulatina separación de la propiedad y el control ya se había puesto de manifiesto en los años treinta (Berle y Means). La cuestión que se planteaba ahora era si los *principals* (los propietarios o el electorado, por ejemplo) podían recuperar el control frente a los directivos profesionales (agentes).^[1] Si los agentes no querían ser controlados, tenían que tomar la iniciativa para demostrar su valor a los propietarios y accionistas, o encontrar modos de evitar su control convirtiéndose ellos mismos también en propietarios o convertir a los propietarios en ejecutivos.

Teoría de la agencia

Michael Jensen, un economista formado en Chicago y que trabajaba en Rochester, quedó impresionado por un artículo de 1970 aparecido en el *New York Times*, firmado por Milton Friedman: allí se anunciaba su advenimiento como ferviente profeta de la economía de libre mercado. El objetivo de Friedman era socavar la campaña del activista Ralph Nader para conseguir que hubiera tres representantes «del interés público» en el consejo de General Motors. Friedman replicaba que la única responsabilidad de la corporación era tener beneficios en tanto en cuanto se ciñera a una «competencia libre y abierta sin engaños ni fraude». Sus argumentos desafiaban las costumbres ejecutivas de las últimas dos décadas: para Friedman los líderes de las grandes corporaciones no

deberían actuar como agentes del estado ni el estado debería utilizarlos como escudos frente a la competitividad. Aquello condujo a Jensen y a un colega suyo, William Meckling, a intentar convertir la sencilla disertación de Friedman en una teoría económica. Tenían poco con lo que trabajar. Así que dieron un gran rodeo, cogiendo lo que se había convertido en una hipótesis conflictiva cuando se aplicaba a las finanzas —los mercados eran suficientemente eficientes para proporcionar vías mejores para ganar dinero que los individuos particulares, sobre todo los gestores de fondos— y aplicándolo a la teoría de dirección y gestión empresarial. En este sentido, Justin Fox remarcó: «La idea del mercado racional» ha evolucionado desde «la economía teórica a la subdivisión empírica de las finanzas». Ahí «perdía matices pero ganaba en intensidad». Ahora se trataba de intentar usar «el sentido común en el mercado de valores para resolver conflictos de intereses que habían desconcertado a los profesores, ejecutivos y accionistas durante generaciones».[2] Dando por hecha la perfección en el mercado de trabajo, de modo que los empleados no costaran más de lo que valían para la compañía y si fuera necesario pudieran trasladarse sin coste alguno a otro puesto de trabajo alternativo, el análisis de Jensen y Meckling concluía que los riesgos más importantes eran los que asumían los accionistas.[3]

En 1983, debido al creciente interés que mostraron los economistas en el mundo empresarial, Jensen se sintió en la obligación de decir que «está teniendo lugar una revolución» que se desarrollará durante las próximas décadas «en torno a lo que conocemos sobre la organización empresarial y económica». Aunque la ciencia organizativa estaba en su infancia, la fundación de una potente teoría al respecto ya se había establecido. Aquello implicaba apartarse de visión de los economistas, que entendía las empresas «como poco más que una caja negra que solo tiene en mente maximizar su valor o maximizar sus beneficios» en un entorno o

contexto en el cual «todos los contratos se cumplen perfectamente y sin costes». Por el contrario, Jensen esgrimía que las empresas podían entenderse como sistemas destinados a evaluación de rendimientos, beneficios y asignación de toma de decisiones. Las relaciones en el seno de una organización, incluidas aquellas que se establecen entre suministradores y clientes, podrían entenderse como contratos. En conjunto, forman un complejo sistema diseñado para que los agentes (directivos profesionales) obtengan los mejores resultados. Este sistema alcanzaría su propio equilibrio. «En este sentido, el comportamiento de una organización es como el comportamiento equilibrado de un mercado». Esta perspectiva, decía, era relevante para todo tipo de organizaciones. Conducía a un comportamiento cooperativo que podía verse como «un problema contractual entre distintos individuos egoístas con intereses distintos».[4]

La innegable consecuencia de este enfoque era que los propietarios tenían sobradas razones para preocuparse por lo que sus ejecutivos podían estar desperdiciando o perdiendo. Conseguir que los intereses de los propietarios y los ejecutivos volvieran a estar en sintonía, mediante controles e incentivos, requería replantear los fundamentos de la teoría de dirección de empresas. Los mercados desregulados eran los favoritos de todo el mundo, porque en ellos los directivos que no daban resultados a los accionistas podían ser despedidos sin más. Además, contrariamente a las connotaciones peyorativas de las compras hostiles y absorciones, el argumento de Jensen y sus colegas era que estas podían incrementar la eficiencia del mercado. Los directivos no se atrevían a despistarse con la cháchara moderna de los «oportunistas», sino que debían mantenerse concentrados en las necesidades de los verdaderos «accionistas» para sacar el mayor rendimiento a la empresa. Aunque los ejecutivos podían quejarse de los «accionistas oportunistas», estos eran un modo de incrementar el valor de la empresa,

redistribuyendo bienes y activos, y protegiendo a las compañías de una mala gestión. «Las pruebas científicas indican que el mercado puede controlar a las corporaciones e incrementar la eficiencia y la riqueza de los accionistas casi uniformemente».[5] Las empresas se veían como un montón de bienes, formados y reformados de acuerdo con las demandas del mercado. El mercado era todopoderoso y omnisciente, mientras que los gerentes y administradores, según Jensen y sus acólitos, tendían a la miopía. En 1993 la revista *Fortune* decía: «El CEO imperial ha muerto. ¡Larga vida al accionista!».[6] (El *chief executive officer* CEO, el director ejecutivo, perdía relevancia y todo se concentraba en las ganancias del accionista).

Adoptar esta visión reducía la necesidad de tener una estrategia e incluso de tener gerentes y administradores. La idea de un mercado libre determinista fue la idea que se adoptó, luego era posible «entender la gestión empresarial» como podían entenderse el resto de los factores implicados. Podía ser simplemente un bien «sustituible» o, incluso peor, un actor ocasional «para cuando se necesite una mayor disciplina en el mercado».[7] Las obligaciones de los administradores no se debían dirigir a la propia empresa, sino a favorecer a un factor externo: los accionistas. Esto ocurría a pesar del hecho de que los accionistas pudieran ser ocasionales y poco coherentes como grupo o tuvieran solo el corto plazo en perspectiva, o que las organizaciones eficientes necesitaran transformarse o refinanciarse de acuerdo con las exigencias del mercado. Las consecuencias que todo esto tenía para la estabilidad y el interés profesional de los administradores empresariales fueron profundas. La teoría sugería que la historia y la cultura de una organización eran irrelevantes, y que las empresas podían estar formadas por equipos de personas que podían ser desconocidos los unos para los otros. Los gerentes empresariales que habían aprendido estas teorías jamás serían leales y no esperarían ninguna recompensa. Su

tarea no consistía más que en interpretar los mercados y responder a los incentivos. Poco terreno quedaba pues para el ejercicio de pensar o evaluar, y para la responsabilidad.

Gestión empresarial: una profesión peligrosa

A principios de los ochenta se empezaron a escuchar las primeras advertencias y avisos sobre las peligrosas consecuencias de semejante lógica a la hora de dirigir empresas. El mal se identificó en 1980, y los responsables fueron Robert Hayes y William Abernathy, ambos profesores en la Harvard Business School. Los gestores americanos, decían, habían «abdicado de sus responsabilidades estratégicas». Interesados cada vez más en el *marketing*, en las finanzas y en la ley, más que en la producción, solo buscaban ganancias a corto plazo en vez de una innovación a largo plazo. Especialmente grave, sobre todo en las publicaciones de las escuelas de empresariales más importantes, era la aseveración de que el problema radicaba en que los gestores cada vez se fiaban más de «principios que favorecían la objetividad analítica y la elegancia metodológica frente a la intuición, basada en la experiencia, que permite observar las sutilezas y las complejidades de las decisiones estratégicas». Tanto en la comunidad empresarial como en la comunidad educativa del sector se había impuesto «un concepto falso y superficial del gestor profesional». Esta gente en realidad eran «pseudoprofesionales» que no tenían especiales conocimientos sobre ninguna industria o tecnología particular, sino que creían que estaban preparados para «adentrarse en una compañía desconocida y dirigirla con éxito sencillamente gracias a la aplicación estricta de los controles financieros, la cartera de acciones y una estrategia derivada del mercado». Se había llegado a una especie de «religión empresarial», cuya doctrina principal era que

«ni la experiencia industrial ni los conocimientos especializados en tecnología servían de mucho», lo cual se aprovechaba para lavar la conciencia de aquellos que carecían de esas cualidades pero que también atañía a las decisiones sobre cuestiones tecnológicas que estaban siendo consideradas como si fueran «accesorias a las finanzas o a las decisiones financieras», y que por tanto podían expresarse en términos simplificados y cuantificables.[8]

Al final de la década, un escéptico Franklin Fisher observó que «algunos teóricos brillantes y jóvenes tendían a pensar cada problema en términos de gamificación teórica, incluso los problemas que se podían resolver mucho más fácilmente de cualquier otra forma».[9] Incluso en la teoría de los oligopolios, en la que la teoría de la gamificación parecía más útil, Fischer decía que no representaba un gran avance. Aún seguía resultando evidente, tanto antes como después de la teoría de la gamificación, que «había multitud de posibles soluciones en todos los casos. El contexto en el que se planteaba la teoría era importante, y las soluciones dependían de qué variables se emplearan y si unos jugadores formulaban conjeturas respecto de los otros». La estructura del mercado en el rendimiento y en la actuación empresarial, decía, tenían que tener en cuenta el contexto. Era verdad que la teoría de juegos podía modelar esos contextos, pero no era difícil que lo hiciera con un «lenguaje» adecuado. Como respuesta, Carl Shapiro explicaba que la teoría de juegos tenía mucho que demostrar todavía. Pero la perspectiva que ofrecía estaba explícitamente muy cercana a Schelling, sugiriendo no tanto una teoría unificada sino herramientas para identificar una serie de situaciones, ideas sobre qué buscar en casos particulares, pero incapaz de ofrecer información detallada para definir la mejor estrategia. También sospechaba que «el uso de la teoría de juegos resultaba poco útil a la hora de desarrollar o establecer modelos sencillos de estrategia empresarial».[10] La sutileza y complejidad de los razonamientos

descritos en los modelos raramente se reproducía en la toma de decisiones reales, porque quienes tenían que tomar las decisiones «rara vez eran tan analíticos y rara vez llevaban a cabo análisis tan exhaustivos como propugnaban dichos modelos».[11] Saloner reconocía el cuestionamiento, sobre todo si los modelos se tomaban literalmente y se suponía que reflejaban una situación real de gestión empresarial con el objetivo de extraer de allí una prescripción para una acción concreta. Decía que «los modelos en el plano microeconómico en la gestión empresarial generalmente, y en la generación de modelos de la teoría de juegos en particular, no había que entenderlos de manera literal, sino más bien metafórica».[12] Esta no era una distinción que se reconociera en términos generales. Todo era una suerte de generación de soluciones elegantes, pero tenían muy poco valor si se trataba de problemas que los jugadores no podían reconocer o se formulaban de modo que nadie pudiera comprender, ni por supuesto ejecutar.

Aunque había otras teorías académicas que podían contribuir a establecer diseños organizativos adecuados para determinados propósitos o al menos explicar por qué diseños aparentemente racionales producían resultados disfuncionales, nadie en el mundo de la empresa o en el gobierno pareció tenerlas muy en cuenta. A pesar de la creciente divergencia entre teorías y realidad, el marco de investigación difícilmente iba a cambiar. Las publicaciones favorecían siempre las teorías y los métodos establecidos. El trabajo, aparentemente más duro y cuantitativo, inspirado por los economistas que contaban con métodos racionales (matemáticos y estadísticos) era dominante. Como los modernos programas informáticos permitían trabajar con cifras a gran escala, también había una mentalidad que confiaba ciegamente en las grandes bases de datos. A los jóvenes investigadores se les aconsejaba que evitaran los estudios cualitativos.[13] Los efectos se pudieron ver no solo en la investigación, sino también en las normas de

comportamiento con respecto a los modelos que se sugerían. En 2005, Sumantra Ghoshal apuntó:

Mezcla la teoría de agentes con la economía de costes de transacción, añade las versiones tradicionales de la teoría de la gamificación y los análisis de negociación, y el cuadro del gestor que tienes delante es el del típico gestor empresarial actual: el líder empecinado, estrictamente jerárquico, concentrado en el mando central y el control único, obsesionado con la rentabilidad de los accionistas y ganador a toda costa en los negocios.[\[14\]](#)

Durante los años noventa se desarrollaron nuevas ideas para esta nueva raza de *manager* o gestor empresarial. Las teorías prometían éxito, un éxito que podía medirse en márgenes de beneficios, cuota de mercado y cotizaciones en bolsa. También se seguía cuestionando la idea del *manager* como el burócrata seguro y firme, pero esencialmente gris, que conocía cuál era su sitio en una gran corporación y en una economía global. Ofrecían «una idea de gestión empresarial virtuosa en sí misma, heroica, de un alto valor». [\[15\]](#) Como James Champy, que estaba en el corazón de las tendencias neotayloristas de los noventa, observó: «La gestión empresarial ha entrado en la lista de las profesiones peligrosas». [\[16\]](#) Había una sensación de peligro que reflejaba las grandes exigencias que se le demandaban a los gestores, porque no solo tenían que temer a los fallos generales, sino también a los relativos. En un mundo como el que festejaba Jensen, los accionistas oportunistas demandaban beneficios más rápidos y mayores, y los predadores siempre tenían los ojos puestos en potenciales adquisiciones. La supervivencia y el éxito requería no solo atención a los clientes y a los productos, sino una disposición a ser brutal y duro, a desprenderse de los sectores menos eficientes de la empresa, a acabar y a destruir a la competencia, y a influir y manipular, con dinero o sin él, para que se efectuaran cambios en las políticas

gubernamentales —sobre todo, desregulación— que permitiera abrir nuevos mercados.

Las actitudes hacia el mundo de la economía y las finanzas habían cambiado. La crisis del petróleo y la inflación de los años setenta propiciaron un período de modestas ganancias en las acciones ordinarias, al tiempo que se esgrimía la reticencia habitual a cargar con demasiada deuda. Al final de esa década se encontraron nuevas formas, y muy imaginativas, de encontrar capital. Las compañías pudieron crecer con ambición y rápidamente gracias a los bonos. Los inversores dispuestos a correr grandes riesgos podían contar con obtener altísimos rendimientos. Dado que contaban con abundante capital, muchas compañías crecieron gracias a fusiones y absorciones, más que desarrollando nuevos productos o procesos. La actitud de unos y de otros cada vez era más agresiva, y se ponía el foco en sacarle todo el provecho a los sectores que habían sido desestimados por otros o que los propietarios eran incapaces de explotar. El paso siguiente que dieron los altos ejecutivos, lógico, fue cuestionar el modelo de propietarios: porque estos obtenían grandes beneficios gracias a los logros conseguidos por los ejecutivos. La adquisición de acciones por parte de los ejecutivos permitió que se liberaran de las presiones de los consejos de administración y les proporcionaron un campo más amplio para iniciativas propias, al tiempo que les permitía generar un montón de dinero también para sí mismos. Esta fuente de actividad al final tiene sus propios inconvenientes, porque los acuerdos a los que se llega con los accionistas son cada vez más costosos y los beneficios más escasos. Siempre había que tener en cuenta la deuda, y si era demasiado grande, se produciría la quiebra.

Las empresas se juzgaban ahora de acuerdo con su valor en el mercado. El mercado reflejaría su calidad intrínseca y las perspectivas a largo plazo para sus bienes y servicios, pero eso no siempre era tan fácil de evaluar, y todos los incentivos eran para

aquellos que tenían las acciones, incluidos los ejecutivos, y conseguían inflar su valor. Esto hizo que el éxito fuera tangible y mensurable, comparado con los desarrollos a largo plazo de un negocio que requería paciencia y bajos beneficios antes de que se produjera el retorno. Pero las estimaciones del valor de mercado eran vulnerables a las emociones y a la propaganda, así como a fraudes evidentes. La compañía energética Enron fue la gran exponente de estos riesgos. El riesgo era mucho mayor en áreas difíciles de abarcar, bien fuera por la sofisticación de los productos financieros, bien por el potencial de las nuevas tecnologías. En el seno de las empresas, cualquier actividad en la que se pudieran hacer recortes, sin importar el valor que se estuviera dilapidando, se convertía en objetivo. Así fue como se promovieron los implacables recortes de las décadas posteriores.

Regreso a la ingeniería en los negocios

El éxito japonés en las décadas posteriores a la guerra podía considerarse como el triunfo de una cultura concentrada, paciente, coherente y cooperativa, un reflejo de una eficacia operativa muy cuidada o tal vez la combinación de todo ello. En todo caso, la empresa que marcó la pauta fue el fabricante de coches Toyota. Tras haber pasado la Segunda Guerra Mundial construyendo vehículos militares, la compañía batalló tras la guerra para regresar al mercado comercial. Limitada por la falta de capital y por la falta de capacidad técnica, así como por unos trabajadores radicalizados y propensos a la huelga, Toyota probablemente habría caído en bancarrota si no hubiera sido por la Guerra de Corea y los grandes pedidos que se le hicieron para suministrar al ejército americano vehículos militares. Entonces fue cuando se puso en marcha lo que se acabó conociendo como el Sistema de Producción Toyota. El punto de partida era dar

una solución definitiva al descontento sindical mediante un acuerdo general que prometiera a los obreros un trabajo de por vida a cambio de lealtad y compromiso. Unos y otros acordaron trabajar para establecer un sistema que redujera los gastos superfluos. Las ideas para mejorar la productividad se podían poner en marcha y evaluar en los llamados «círculos de calidad» (o *quality circles*, equipos de trabajo para examinar los procesos fabriles). Como Japón era un país en el que aún faltaba de todo, una visita a la planta de Ford en Michigan, en 1950, les dejó a los directivos de Toyota la perdurable impresión de que los métodos de producción americanos eran un completo despilfarro. Toyota promovió el control de inventarios, evitó cualquier equipamiento inútil y despidió a los trabajadores ineficientes o sobrantes. Cuando se identificaron los excesos en los inventarios, así como la causa del gasto inútil y los síntomas de derroche en todas las fases del sistema, se implementaron los métodos adecuados para el procesado material y luego se preparó la cadena para la operatividad con la menor pérdida de tiempo posible. En Japón, los métodos de Toyota fueron imitados y posteriormente desarrollados por otras compañías. En una industria tras otra, incluidas las de motos, acero, cámaras y bienes electrónicos, las compañías occidentales veían cómo iban perdiendo cuota de mercado frente a los japoneses. La política gubernamental japonesa, la necesidad de empezar de cero después de la guerra y una moneda barata también ayudó.

En comparación con los súper ejecutivos japoneses, sus colegas americanos parecían un montón de debiluchos. A lo largo de los años setenta, los manuales de empresariales parecieron más contenidos, a medida que las poderosas firmas americanas se veían humilladas por la pujanza japonesa, y no solo perdiendo mercados ante empresas más hábiles y competitivas, sino también porque se veían sorprendidos ante una cultura que parecía mucho más innovadora. Aunque el impulso del despegue japonés sufrió un

parón terrible tras el orgullo desmedido y el *boom* de los últimos años ochenta, las empresas occidentales estaban decididas a imitar a los japoneses tras una investigación adecuada y una aplicación radical de su efectividad operativa. Lo primero que se puso en marcha fue la Gestión Total de Calidad (Total Quality Management, TQM) y lo segundo, un proceso de *re-ingeniería* de los procesos (Business Process Re-engineering). De estas dos fórmulas, la BPR era la más significativa, porque iba a tener más impacto y más consecuencias. La idea básica de la BPR era reunir una serie de técnicas diseñadas para hacer que las compañías fueran más competitivas y permitirles por tanto que recortaran costes y mejoraran sus productos al mismo tiempo. El tema se planteaba en términos de un absoluto replanteamiento de la organización: una reformulación completa del negocio más que un esfuerzo concreto para que los sistemas ya existentes funcionaran con más eficiencia. Las tecnologías de la información se presentaban como la herramienta necesaria para que esto pudiera conseguirse, aparte del recurso de *horizontalizar* las jerarquías y desarrollar redes. Un análisis más detallado de lo que las empresas estaban intentando llevar a cabo conduciría a preguntas sobre si los objetivos eran apropiados o si las estructuras podían verdaderamente alcanzar dichos objetivos. La idea parecía tan atractiva que Al Gore intentó aplicar el método de la «re-ingeniería» al mismísimo gobierno mientras estuvo allí como vicepresidente.

Algo que se debía asumir tácitamente con la BPR, como con la teoría de los agentes, era que una organización podía desarmarse como una máquina en una serie de componentes, para evaluarlos tanto individualmente como en relación con los otros. Podían volver a componerse de un modo distinto y con una estructura diferente, esperando que diera mejores frutos; se podían descartar algunos elementos también y se podían añadir otros componentes si se consideraba necesario, para generar así una nueva organización que

teóricamente funcionaría con más eficiencia. Una vez que una organización se consideraba en esos términos, ya no había necesidad de acudir a la acumulación de negocios para buscar resultados. Sería posible empezar de cero y repensar toda la organización una y otra vez.

El proceso de re-ingeniería consiste en recomenzar de nuevo con una hoja de papel en blanco. Consiste en desestimar los conocimientos convencionales y los supuestos asumidos y recibidos del pasado. El proceso de re-ingeniería consiste en inventar nuevos enfoques para una estructura organizativa y de producción que tengan poco o nada que ver con los de épocas pasadas.[\[17\]](#)

Así pues, la historia de una organización podía ignorarse y su antigua cultura reemplazarse con una nueva marca. Los trabajadores serían indiferentes y dóciles a estos cambios, e incluso puede que se mostraran encantados con este proceso.[\[18\]](#)

En principio, la BPR parecía ser estratégica, porque exigía una reevaluación fundamental de los negocios. Pero el principal objetivo no era una valoración de los riesgos y las posibilidades competitivas, ni siquiera trataba de evaluar las barreras internas para el progreso: más bien se pretendía evaluar el impacto de las nuevas tecnologías sobre la eficiencia. En este sentido, había paralelismos con la coetánea «revolución de los asuntos militares», que se estaba dando por esa época en los ejércitos. Se plantaba en los mismos términos y se decía que aquello era el principio de una nueva época histórica; había la misma expectación de que los negocios pudieran ser configurados por las metodologías informáticas más que por los desafíos competitivos, y se daba la misma presunción de que las tecnologías irían por delante y todo lo demás iría a remolque; también era evidente la misma tendencia a dar por sentado que primero era la tecnología y luego la estrategia, asumiendo que los contrarios o la competencia seguirían el mismo camino, en vez de

empezar con estrategia y luego deducir los procesos que se requerían.

Michael Hammer, uno de los personajes más vinculados a la BPR, proporcionó el tono transformacional a las empresas cuando explicó la idea en la *Harvard Business Review*: «En vez de empeñarnos en procesos pasados de moda, basados en procesadores y programas, deberíamos aparcarlos y empezar de nuevo. Deberíamos (...) utilizar el poder de la moderna tecnología de la información para rediseñar radicalmente nuestros procesos industriales y comerciales con el fin de alcanzar mejoras espectaculares en el trabajo».[19] Hammer se vinculó luego a James Champy, director de CSC Index Inc., una firma consultora especializada en poner en marcha procesos de re-ingeniería.[20] Ambos firmaron el libro *Reengineering the Corporation*, en 1993, que vendió cerca de dos millones de copias. El alumbramiento del concepto fue muy llamativo. Antes de 1992, el término «re-engineering» apenas se mencionaba en la prensa empresarial; después de esa fecha, era difícil no encontrarlo.[21] Un estudio de 1994 descubrió que el 78 por ciento de las 500 «compañías *Fortune*» y el 60 por ciento de una muestra aún mayor de 2.200 empresas estadounidenses estaban embarcadas en alguna forma de re-ingeniería, con varios proyectos en proceso cada una.[22] Los informes iniciales fueron positivos sobre los ratios de éxito. Los ingresos procedentes de la re-ingeniería se estimaron en 2.500 millones de dólares en 1995. Mientras que Champy aumentaba los ingresos de CSC Index de 30 millones en 1988 a 150 millones en 1993, Hammer daba seminarios y discursos con unas tarifas elevadísimas. La revista *Fortune* lo describía como «un nuevo Juan Bautista pasado por un proceso de re-ingeniería, un orador demagogo que no hacía milagros por sí mismo, pero, a través de discursos y escritos, preparaba el camino para que los consultores y las empresas pudieran hacerlo».[23]

Había razones tanto prácticas como retóricas que explicaban el éxito del concepto. En aquella época de tumultos e incertidumbre en la industria, Champy y Hammer fueron capaces de jugar con el temor de quedarse atrás, una idea que respaldaba Peter Drucker en la cubierta de su libro: «La re-ingeniería es nueva, y es lo que hay que hacer». Hammer, en concreto, impulsó el mensaje de que no importaba lo duro y brutal que pudiera ser ese proceso de re-ingeniería; la alternativa era muchísimo peor: «La cuestión es sobrevivir: o despedimos al 50 por ciento o despedimos al 100 por cien». Los directivos ejecutivos debían mantener la cabeza fría: «Las empresas que desplieguen la bandera y marchen a la batalla sin eliminar puestos de trabajo, sin cambiar la política de compensaciones y sin implementar nuevas actitudes y valores se hundirán en el barro». La ansiedad que generaba semejante lenguaje la utilizó también la prensa más adelante: «Debéis jugar con dos emociones básicas: el temor y la codicia. Debes aterrorizarlos demostrando los nimios beneficios de los procesos actuales, y explicando hasta qué límites esos procesos defectuosos están dañando a la organización».[24]

La BPR comenzó formulándose como una serie de técnicas. No tardó en convertirse en algo más elevado: el fundamento de un proceso transformacional. Así, mientras Hammer decía que «igual que la Revolución Industrial llevó a los campesinos a las fábricas urbanas y creó nuevas clases sociales de trabajadores y directivos, así la Revolución de la Re-Ingeniería renovaría profundamente el modo en que la gente se ve y se concibe a sí misma, su trabajo y su lugar en la sociedad».[25] Champy llevó el tema revolucionario un paso más allá, diciendo: «Estamos al borde de la segunda revolución de gestión empresarial, y esta será muy diferente de la primera. La primera consistía en un problema de traspaso de poder. Esta trata del acceso a la libertad. Lentamente, o de repente, los directivos de las empresas de todo el mundo aprenderán que la libre empresa de

la actualidad es realmente libre».[26] Hablando de las virtudes de este «cambio radical», Champy describía a los directivos la «secreta satisfacción» de aprender a hacer «lo que otros directivos en sus industrias pensaban que era imposible». No solo estaban «prosperando», sino que estaban «literalmente redefiniendo la industria».[27]

Thomas Davenport, que había sido director de investigación en el Index Group de Boston (que al final se convirtió en el CSC Index), fue uno de los que destacaron por su vinculación al desarrollo del concepto inicial. Más adelante explicó que «una idea modesta se había convertido en un monstruo», cuando se creó un «Re-engineering Industrial Complex». Se trataba de un «triángulo de hierro de poderosos grupos de interés: los altos directivos de las grandes compañías, los consultores empresariales de alto nivel y los vendedores de la tecnología de la información de primera división». A todos les interesaba que la BPR pareciera no solo *esencial en la teoría*, sino que diera resultados *exitosos en la práctica*. El resultado fue que proyectos comunes y corrientes se «presentaban con el envoltorio de historias exitosas de re-ingeniería». Los directivos y gestores descubrieron que podían conseguir que se les aprobaran los proyectos si le ponían la etiqueta de BPR, mientras que las consultorías empaquetaban a sus consultores como especialistas en BPR, descartando toda la cháchara terminológica del pasado.

La mejora continua, los análisis de sistemas, la ingeniería industrial, la reducción de ciclos temporales... Todo se convirtió en versiones de la re-ingeniería. Aquello era un festín. Las grandes consultoras emitían a diario facturas de un millón al mes, y mantenían a sus estrategas, a sus expertos en operaciones y en desarrolladores de sistemas ocupados durante años.

Cuando las empresas despedían a obreros, eso también se llamaba «re-ingeniería». Cualquiera que fuera la verdadera razón de

los despidos, la reducción de plantilla «siempre se apoyaba en la re-ingeniería para dar una justificación estratégica, racional y financiera». Mientras tanto, la industria de la informática también tenía sus intereses en la BPR, porque promovía unos gastos enormes en equipos, programas y productos de comunicación.

La burbuja no tardó en estallar. Se habían hecho demasiadas afirmaciones gratuitas, se había gastado demasiado dinero, y se había generado mucho descontento —sobre todo porque se había establecido una relación preocupante entre la re-ingeniería y los despidos—, y todo había llegado acompañado, según Davenport, por demasiado «bombo publicitario». «La revolución de la re-ingeniería» aportó sin duda innovaciones valiosas y experimentación útil, pero añadió promesas exageradas y unas expectativas demasiado elevadas que condujeron a «la irrelevancia y al fracaso». El «momento de anunciar a bombo y platillo que se han cambiado los programas es después de que los resultados están a salvo en caja». En otro sentido, más grave, la moda trató a la gente como si fuera «solo un montón de *bits* y *bytes*, partes intercambiables para ser procesados con la nueva ingeniería». Algunas sentencias, como «Recoge a los heridos, pero dispara a los rezagados» no resultaban muy motivadoras, mientras los jóvenes consultores, con salarios inflados e incluso con facturas aún más elevadas, trataban a los empleados veteranos con desdén. Fuera un momento de cambio histórico o no, el caso es que los empleados naturalmente se inclinaban a pensar en proteger sus puestos de trabajo más que en emocionarse con visiones generales y expansivas del futuro de la compañía que podían dejarlos sin trabajo.

En 1994, el «Informe del estado de re-ingeniería», de CSC Index, indicaba que la mitad de las compañías participantes estaban ofreciendo altos índices de temor y ansiedad, lo cual no resultaba sorprendente, porque casi las tres cuartas partes de las compañías estaban estudiando cómo eliminar una quinta parte de sus puestos

de trabajo, como media. De las iniciativas de re-ingeniería que se completaron, «se estimaba que el 67 por ciento ofrecieron resultados mediocres, marginales o fallidos». Tal y como se descubrió al final, las compañías que fueron ensalzadas como las campeonas de los procesos BPR se habían metido en problemas gravísimos o habían abandonado la idea. El propio CSC Index estaba en peligro. Su credibilidad no se vio favorecida por las revelaciones que se hicieron en *Business Week*, que explicaba un enrevesado plan para promover lo que Michael Treacy y Fred Wiersema, dos de los consultores de CSC Index, esperaban que fuera el siguiente gran libro del negocio: *The Discipline of Market Leaders (La disciplina de los líderes del mercado)*. El objetivo era meterlo en la lista de los más vendidos del *New York Times*. Se decía (aunque se negó) que los empleados de CSC Index habían gastado al menos 250.000 dólares comprando más de diez mil ejemplares del libro, y que la propia compañía había comprado muchos más. El fundamento de la inversión radicaba en las facturas que se esperaban emitir y el dinero que volvería a la compañía y a los consultores gracias a su relación con la «siguiente gran historia». Treacy estaba dando alrededor de unas ochenta charlas al año, y sus honorarios pasaron de 25.000 a 30.000 dólares. La importancia de esos libros quedó posteriormente bien ilustrada cuando se desveló que habían sido escritos por «negros» para que consiguieran el mayor efecto posible. Las acusaciones fulminaron a CSC Index. El *New York Times* reevaluó su listado de *best sellers* y también rescindió un contrato con CSC Index. Al año siguiente, Champy, cuyo libro *Re-engineering Management* también se vio implicado en el escándalo, dejó la compañía. La firma, que había tenido seiscientos consultores en su pico más alto, fue liquidada en 1999. Su ascenso y caída eran síntomas de un negocio que había dependido, para mantenerse en pie, de aferrarse a la última moda. [\[28\]](#)

Huyendo de la competencia

La cuestión era: ¿el camino del éxito consistía en imitar los métodos de aquellos que ya tienen éxito? Precisamente, como las técnicas de los que tenían éxito se conocían bien, era más factible para todos imitarlas y, por lo tanto, los beneficios serían menores. Igual que los militares habían descubierto las limitaciones del llamado «arte operativo», así cualquier innovación técnica tenía poco que ofrecer en sí misma si se ponía al servicio de una estrategia fallida. Por esto fue por lo que Michael Porter se preguntó si las empresas japonesas tenían o no tenían una estrategia —al menos como él entendía el término, esto es, como un medio para ocupar una posición frente a la competencia—. Los progresos japoneses durante los años setenta y ochenta, decía, no eran el resultado de una estrategia fabulosa, sino de una operatividad fabulosa. Los japoneses habían conseguido combinar los bajos costes con una calidad superior, y luego se habían imitado los unos a los otros. Pero este proceso, añadía, estaba condenado a obtener con el tiempo solo beneficios marginales o mínimos, a medida que fuera más difícil exprimir la productividad de las fábricas existentes y de que otras alcanzaran la misma eficiencia en su operatividad. El recorte de costes y las mejoras en el producto podían imitarse fácilmente, de modo que las posiciones relativas de las empresas con respecto a la competencia no variaba mucho. De hecho, la «hipercompetitividad» resultaba negativa para todo el mundo, salvo tal vez para los consumidores. Para Porter, una posición sostenible exigía mantener un *distanciamiento* de la empresa respecto de su entorno competitivo. Superar a los demás exigía mantener diferencias que debían preservarse. [\[29\]](#)

Los problemas que afrontaban las empresas consistían en intentar mantener una ventaja competitiva con todo el mundo que estuviera intentando mejorar en el mismo sistema. Esto se describía

como el «efecto Reina Roja». Se denominaba así por el pasaje de *Alicia a través del espejo* que se cita al principio de este capítulo. Originalmente fue el nombre de una hipótesis utilizada por biólogos evolutivos para describir una carrera armamentística entre predadores y presas, un juego de suma cero entre especies, ninguno de los cuales podría vencer totalmente jamás.[30] En el contexto empresarial, solía utilizarse como una carrera entre entidades similares. Así, por ejemplo, los beneficios importantes y rápidos podían conseguirse ahorrando tiempo en procesos estandarizados, pero la competencia no tardaría en aplicar ese sistema, y las ganancias cada vez serían menores y marginales. En el ámbito militar, se comparaba con la guerra de desgaste. Al concentrarse únicamente en la efectividad operativa, el resultado sería la destrucción mutua, a no ser que de algún modo se detuviera la competencia, lo cual podría lograrse, por ejemplo, mediante la consolidación gracias a fusiones.[31]

Si el principal escenario de confrontación estaba lleno de combatientes veteranos y deslustrados, desesperados por asestar golpes a competidores igualmente agotados, al tiempo que dejan atrás a los heridos y caminan sobre cadáveres, entonces la lógica imponía encontrar lugares menos poblados, menos competitivos y mucho más rentables. La historia de la empresa después de todo era la del ascenso y caída de todos los sectores y compañías en todos los tiempos. Era un lugar de combate marcado por la inestabilidad. Del listado original de 500 empresas de S&P en 1957, por ejemplo, solo setenta y cuatro estaban todavía en la lista treinta años después. Buena parte de la literatura sobre gestión empresarial estaba dirigida a aquellos directivos de compañías en activo, mientras que en la práctica la mayor parte de las innovaciones importantes a menudo procedían de empresas nuevas, que crecían con nuevos modelos y productos. Como apuntaron W. Chan Kim y Renée Mauborgne, no hay «empresas excelentes eternas, igual que

no hay campos industriales eternos». Por esta razón explicaban que las firmas desesperadas probablemente serían como aquellas luchando sin fin en «océanos rojos», en vez de desplazarse sobre océanos azules donde pudieran «crear nuevos espacios de mercado que no tienen contestación». Aquellos que no lo conseguían seguirían el mismo camino de otras mil empresas del pasado y simplemente desaparecerían o serían absorbidas. Estos autores explicaban que «el movimiento estratégico» debería ser la unidad de análisis, más que la compañía entera, aunque no sugerían que los océanos azules solo estuvieran al alcance de las nuevas compañías.

Kim y Mauborgne confrontaban los negocios con la estrategia militar. Los militares estaban condenados a concentrarse en la lucha «sobre un pedazo de territorio concreto, lo cual significaba que tenía límites y era constante», mientras que en el caso de la industria, el universo «mercado» nunca era un espacio constante. Confundiendo de algún modo estas metáforas, explicaban que aceptar los océanos rojos significaba aceptar «los factores constantes restrictivos de la guerra», que consistían en «un territorio limitado y la necesidad de abatir a un enemigo para tener éxito», mientras que, si se fracasaba en la empresa, el mundo de los negocios siempre ofrecía la posibilidad de «crear un nuevo espacio de mercado que sea incontestable».[32] Si su teoría realmente dependía de esta idea de estrategia militar, concentrada solo en el hecho de la batalla, entonces era un principio bastante pobre. En este libro hemos explicado que el deseo de evitar la batalla, salvo en los casos donde fuera muy evidente la victoria, siempre fue esencial en la estrategia militar. También había un impulso de este tipo en la propuesta de Kim y Mauborgne: la creencia de que los laboriosos y poco imaginativos que se ciñen a las fórmulas más simples en realidad lo que están haciendo es crear oportunidades para que los más atrevidos y visionarios aprovechen la ventaja. Aunque Kim y Mauborgne reconocían que los océanos rojos en ocasiones eran inevitables, y

que incluso los océanos azules podían en ocasiones convertirse en rojos, dejaban claro que a ellos los océanos rojos les resultaban muy poco interesantes desde el punto de vista estratégico. Y aquí seguían exactamente la línea de la tradición de la estrategia militar, que pretendía escapar a la lógica brutal de la batalla, y promovía la aplicación de la inteligencia para conseguir objetivos políticos al tiempo que se evitaba la carnicería. Era la misma obsesión de siempre con la dicotomía, como si la elección tuviera que ser siempre entre una cosa y otra (ataque directo/ataque indirecto, aniquilación/agotamiento, desgaste/maniobra, océano rojo/océano azul...).

Ya casi nadie negaba que a veces no había más remedio que seguir la ruta ortodoxa, pero normalmente también se dejaba caer que eso nunca podía satisfacer a los verdaderamente creativos. Como ocurre con tantos escritos sobre estrategia militar, el mejor camino quedaba ilustrado con ejemplos de empresas exitosas que se habían transformado a sí mismas y a sus industrias, fuera a través de un plan meticuloso, una implicación de los obreros, el uso del pensamiento lateral, una re-ingeniería agresiva o un diseño innovador. Los fracasos solían recaer en aquellos que se habían aferrado a la ortodoxia, se habían dejado llevar por la complacencia o iban de crisis en crisis sin ningún control.

En un apéndice a su libro, Kim y Mauborgne desarrollaron una distinción más analítica entre los océanos rojos y azules, ahora descritos como estrategias estructuralistas y reconstruccionistas. El enfoque estructuralista derivaba de la teoría de la organización industrial, con Porter en la figura de su defensor más importante. Era una proposición «medioambientalmente determinista» porque tomaba la estructura de mercado como algo dado y, por tanto, planteaba el reto estratégico de competir por una base clientelar conocida. Tener éxito significaba concentrarse en la oferta. Esto significaba hacer lo mismo que hacía la competencia, pero mejor,

confiando bien en la diferenciación o en el bajo coste. Si se contaba con suficientes recursos, podía ser la clave para la victoria, pero la competencia era esencialmente redistributiva, en el sentido de que la cuota de mercado que ganaba uno iba a perderla obligatoriamente otro, lo cual conducía a una lógica de «desgaste». La teoría daba por hecha la existencia de límites exógenos. Por el contrario, el enfoque reconstruccionista se derivaba de la teoría del crecimiento endógeno, que aseguraba que las ideas y las acciones de los participantes individuales podían cambiar o modificar el paisaje económico e industrial. Esta estrategia reconstruccionista convendría a una organización con una tendencia a la innovación y conocedora de los riesgos de perder oportunidades en el futuro. Esta estrategia se concentraba en la demanda, mediante el uso de técnicas innovadoras para crear nuevos mercados. Los que decidieran utilizar la estrategia reconstruccionista no se sentirían limitados por las fronteras existentes del mercado. Tales fronteras existían «solo en la mente de los directivos», así que con un giro innovador se podrían identificar fácilmente nuevos mercados. Un nuevo espacio de mercado podía crearse intencionada y deliberadamente. La riqueza sería nueva, y no se le arrebataría a ningún competidor.[\[33\]](#)

En un artículo posterior, Kim y Mauborgne desarrollaron aún otra nueva distinción, señalando no solo la importancia de una oferta valiosa que atrajera a compradores, sino también una propuesta económica para generar dinero, y finalmente una proposición humana para motivar a aquellos que se encuentran en la organización para que trabajen para o en la compañía. A partir de aquí, definían la estrategia como «el desarrollo y el alineamiento de tres proposiciones para explotar o reconstruir el entorno industrial y económico en el cual opera una organización». Si estas proposiciones no estuvieran alineadas —por ejemplo, una propuesta valiosa, pero de la que no se puede sacar provecho o un equipo

desmotivado—, entonces el resultado sería un fracaso. Solo en lo más alto de la organización, con un director ejecutivo capaz de tener una visión global, pueden desarrollarse dichas proposiciones. Con estos fundamentos, los autores explicaban que «la estrategia conforma la estructura». La sentencia incidía en el giro de Chandler, cuya formulación remitía a los efectos de la estrategia en la organización interna y cómo se podía utilizar la estrategia de un modo nuevo, para cambiar el entorno externo.[\[34\]](#)

Todo esto nos retrotrae a la distinción de Ansoff entre estrategia como relación con el entorno y estrategia como toma de decisiones con una información imperfecta. El gran avance de la estrategia comercial o empresarial vino de la primera propuesta. La segunda, que era la forma más habitual de la estrategia, y que dominaba la literatura militar, se colocó en una posición subordinada, como un reto a la implementación. Porter decía que el entorno conformaba y limitaba las opciones estratégicas de un negocio; Kim y Mauborgne esgrimían que esos límites podían superarse gracias a la imaginación y la innovación. Porter decía que la competencia podía ser superada gracias a la diferenciación o el precio; Kim y Mauborgne esgrimían que era mejor aún inventar productos en áreas donde no hubiera competencia, pero la cuestión era desarrollar el negocio y tener el equipo para que funcionara.

Esta visión de la estrategia orientada hacia el entorno ofrecía un marco para evaluar todas las iniciativas posibles en el seno de una organización. La estrategia de este tipo tenía que ser a largo plazo, y podía tener los elementos de un plan, con una secuencia anticipada de hechos dirigidos a la consecución de un objetivo final. La estrategia, sin embargo, también podía ser mucho más difusa, planteando una serie de objetivos con algún apunte sobre las prioridades, los recursos disponibles, y los medios empleados, manteniendo una considerable flexibilidad para permitir actuar si cambian las circunstancias. ¿En qué medida funcionaría bien este

enfoque? Ello dependería de la naturaleza del entorno. Cuanto más estable fuera, menos libertad para maniobrar se tendría, y por tanto menos posibilidades para ejecutar ninguna estrategia de ninguna clase, más que una cierta adaptación interna. Incluso una estrategia reconstruccionista se vería afectada por las respuestas de los competidores que pudieran darse cuenta de lo que estaba ocurriendo, o de otros actores que pudieran tener capacidad para influir en la demanda de nuevos productos.

Todas estas teorías, sin embargo, carecían de una formulación tan convincente como la de Clausewitz y su retrato de la interacción dinámica de política, violencia y azar. No había siquiera ni un concepto comparable al de la «fricción» de Clausewitz, aunque los ejecutivos siempre estaban dispuestos a narrar sus particulares versiones del olor de la guerra. Había pocos incentivos para abordar estas materias en una literatura cada vez más influida por promociones de panaceas estratégicas particulares como producto exclusivo de un autor. Se prometía el éxito siempre que se siguiera la correcta interpretación de dichos remedios o panaceas de acuerdo con las circunstancias. La tendencia, por lo tanto, era minimizar los factores imprevisibles que pudieran frustrar los mejores planes; por ejemplo, un cálculo defectuoso en el diseño del producto, un consejo mal interpretado, fluctuaciones repentinas en los cambios de moneda o un terrible accidente. Los parones podían surgir en los negocios igual que en la política, cuando las aspiraciones a largo plazo debían ponerse a un lado en una desesperada lucha por la supervivencia, como cuando un mercado fiable desaparecía por completo o los procesos de desarrollo fracasaban a la hora de ponerse en marcha o cuando las deudas ahogaban. En esos momentos es necesario clarificar las prioridades, buscar ayuda donde se pueda encontrar y requerir esfuerzos excepcionales a la organización. Otros tipos de circunstancias podrían requerir simplemente algunas correcciones o la actualización de algún

elemento de todo el enfoque general. El conocimiento de un acontecimiento venidero —como una presentación a los inversores, una comida-presentación o un encuentro con los consumidores— podría contribuir a suscitar temas que hasta ese momento se habían descuidado o a iluminar aspectos referidos al cambio de circunstancias de las que no nos habíamos percatado.

La influencia de los modelos de equilibrio —procedentes de la economía clásica— en la estrategia comercial siguió siendo muy importante; las ideas alternativas de la no-linealidad, el caos, los sistemas adaptativos complejos, teorías todas extraídas del catálogo de los estrategias militares, no eran tan evidentes. Un artículo de Eric Beinhocker dio en la diana: un sistema abierto en flujo constante, formulado y reformulado por muchos agentes que actúan independientemente, podía ser más relevante para las empresas que un sistema cerrado que tendiera al equilibrio. Por ejemplo, una de las características de un sistema adaptativo completo se describía como «equilibrio de quiebra ocasional», refiriéndose a cuando las épocas de relativa calma y estabilidad se interrumpen con tormentosos períodos de reestructuración. En esos momentos, aquellos cuyas estrategias y habilidades estuvieran pensadas para períodos estables correrían el riesgo de quedarse obsoletos repentinamente. Aquellos que sobrevivieran probablemente tendrían que prepararse para adaptarse incluso aunque no supieran a ciencia cierta qué tipo de adaptaciones precisarían. La estrategia, por lo tanto, no podía basarse en una «línea de ataque concreta, ni en una clara definición de dónde, cómo y cuándo competir», sino en preparativos para actuar adecuadamente en una multiplicidad de entornos futuros. A las pequeñas organizaciones, con relativamente pocos elementos, probablemente les sería más difícil adaptarse tan bien como a aquellas con más elementos y un repertorio más grande de respuestas a las nuevas situaciones; pero a partir de un determinado momento, la capacidad de adaptación podía fallar si los

tiempos se acortaban mucho. Se acuñó un nuevo tipo de equilibrio, entre la resistencia absoluta al cambio por una parte y la hipersensibilidad a los cambios en el entorno, por otra, entre el estatismo completo y el caos.[\[35\]](#)

Una estrategia nunca podía considerarse realmente un producto terminado, un punto de referencia fijo para un proceso de toma de decisiones, sino más bien una actividad constante, con importantes momentos en los que tomar decisiones. Tales momentos no podían determinarlo todo de una vez por todas, sino que proporcionarían la base para evolucionar y avanzar hasta una posterior decisión. En este sentido, la estrategia era la base para ir de un estado de cosas a otro, con la esperanza de que este fuera mejor. Los modelos económicos podían encontrar modos de describir esta dinámica, pero eran de menos ayuda cuando se trataba de decir cómo afrontar esos momentos.

[1] Kathleen Eisenhardt, «Agency Theory: An Assessment and Review», *Academy of Management Review* 14, núm. 1 (1989); págs. 57-74.

[2] Justin Fox, *The Myth of the Rational Market: A History of Risk, Reward, and Delusion on Wall Street*, Nueva York, Harper, 2009; págs. 159-162.

[3] Michael C. Jensen y William H. Meckling, «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics* 3 (1976); págs. 302-360.

[4] Michael C. Jensen, «Organization Theory and Methodology», *The Accounting Review* 58, núm. 2 (abril de 1983); págs. 319-339.

[5] Jensen, «Takeovers: Folklore and Science», *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1984); págs. 109-121.

[6] Citado por Fox, *The Myth of the Rational Market*, pág. 274.

[7] Paul M. Hirsch, Ray Friedman y Mitchell P. Koza, «Collaboration or Paradigm Shift? Caveat Emptor and the Risk of Romance with Economic Models for Strategy and Policy Research», *Organization Science* 1, núm. 1 (1990); págs. 87-97.

[8] Robert Hayes y William J. Abernathy, «Managing Our Way to Economic Decline», *Harvard Business Review* (julio de 1980); págs. 67-77.

[9] Franklin Fisher, «Games Economists Play: A Noncooperative View», *RAND Journal of Economics* 20, núm. 1 (primavera de 1989), pág. 113.

[10] Carl Shapiro, «The Theory of Business Strategy», *RAND Journal of Economics* 20, núm. 1 (primavera de 1989), págs. 125-137.

[11] Richard P. Rumelt, Dan Schendel y Daved J. Teece, «Strategic Management and Economics», *Strategic Management Journal* 12 (invierno de 1991); págs. 5-29.

[12] Garth Saloner, «Modeling, Game Theory, and Strategic Management», *Strategic Management Journal* 12 (invierno de 1991); págs. 119-136. Véase también Colin F. Camerer, «Does Strategy Research Need Game Theory?», *Strategic Management Journal* 12 (invierno de 1991); págs. 137-152.

[13] Richard L. Daft y Arie Y. Lewin, «Can Organization Studies Begin to Break Out of the Normal Science Straightjacket? An Editorial Essay», *Organization Science* 1, núm. 1 (1990); págs. 1-9. Richard A. Bettis, «Strategic Management and the Straightjacket: An Editorial Essay», *Organization Science* 2, núm. 3 (agosto de 1991); págs. 315-319.

[14] Sumantra Ghoshal, «Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices», *Academy of Management Learning and Education* 4, núm. 1 (2005); pág. 85.

[15] Timothy Clark y Graeme Salaman, «Telling Tales: Management Gurus's Narratives and the Construction of Managerial Identity», *Journal of Management Studies* 3, núm. 2 (1998); pág. 157. Véase también T. Clark y G. Salaman, «The Management Guru as Organizational Witchdoctor», *Organization* 3, núm. 1 (1996), págs. 85-107.

[16] James Champy, *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*, Londres, HaperBusiness, 1995; pág. 7.

[17] Michael Hammer y James Chanpy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Londres, Harper Business, 1993; pág. 49.

[18] Pete Case, «Remember Re-Engineering? The Rethorical Appeal of A Managerial Salvation Device», *Journal of Management Studies* 35, núm. 4 (julio de 1991); págs. 419-441.

[19] Michael Hammer, «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate», *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1990), pág. 104.

[20] Thomas Davenport y James Short, «The New Industrial Engineerign: Information Technology and Business Process Redesign», *Sloan Management Review* (verano de 1990). Keith Grint, «Reengineering History: Social Resonances and Business Process Reengineering», *Organization* 1, núm. 1 (1994); págs. 179-201. Keith Grint y P. Case: «The Violent Rethoric of Re-engineering: Managemente Consultancy on the Offensive», *Journal of Management Studies* 6, núm. 5 (1998); págs. 557-577.

[21] Bradley G. Jackson, «Re-Engineering the Sense of Self: The Manager and the Management Guru», *Journal of Management Studies* 33, núm. 5 (septiembre de 1996); págs. 571-590.

[22] Hammer y Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Véase también John Micklethwait y Adrian Wooldridge, *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*.

[23] Iain L. Mangham, «Managing as a Performing Art», *British Journal of Management* 1 (1990); págs. 105-115.

[24] Michael Hammer y Steven Stanton, *The Reengineering Revolution: The Handbook*, Londres, Harper Collins, 1995; págs. 30-52.

[25] Michael Hammer, *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, Londres, Harper Collins, 1996; 321.

[26] Champy, *Reengineering Management*, pág. 204.

[27] *Ibid.*, pág. 122.

[28] Willy Stern, «Did Dirty Tricks Create a Best-Seller», *Business Week* (7 de agosto de 1995); Micklethwait y Wooldridge, *The Witch Doctors*, págs. 23-25. Kiechel, *The Lords of Strategy*, pág. 24 (véase cap. 30, n. 27). Timothy Clark y David Greatbatch, «Management Fashion as Image-Spectacle: The Production of Best-Selling Management Books», *Management Communication Quarterly* 17, núm. 3 (febrero de 2004); págs. 396-424.

[29] Michael Porter, «What Is Strategy», *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1996); págs. 60-78.

[30] Leigh van Valen, «A New Evolutionary Law», *Evolutionary Theory* I (1973); pág. 20.

[31] Ghemawat, «Competition and Business Strategy in Historical Perspective», pág.64.

[32] Chan W. Kim y Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space*, Boston, Harvard Business School Press, 2005; págs. 6-7.

[33] *Ibíd.*, págs. 209-221.

[34] Chan W. Kim y Renée Mauborgne, «How Strategy Shapes Structure», *Harvard Business Review* (septiembre de 2009); págs. 73-80.

[35] Eric D. Beinhocker, «Strategy at the Edge of Chaos», *McKinsey Quarterly* (invierno de 1997); págs 25-39.

34. EL RETO SOCIOLOGICO

He aprendido muchísimo de historia militar y muchas metáforas de Confucio. Pero el único consejo práctico que nos han dado ha sido que todas las empresas deberían enviar a equipos de gente de diferentes disciplinas a hoteles del campo durante todo un año para que piensen en el futuro.

Participante en un curso de quince días sobre estrategia empresarial ofrecido por uno de los nombres más importantes del sector, citado por JOHN MICKLETHWAIT y ADRIAN WOOLDRIDGE

Ahora necesitamos transitar por la segunda vía de la disciplina de gestión empresarial, que no parte de la economía sino de la sociología, y que desde el principio está más inclinada a considerar a los seres humanos como actores sociales y a las organizaciones como laberintos de relaciones sociales. Aunque esta vía tenía su propio camino diferenciado, también hubo algunas superposiciones con la vía económica cuando estalló la moda de la administración de empresas y en la propensión a seguir las modas. La vía sociológica también se vio influenciada por la contracultura de los años sesenta en dos aspectos. El primero era un cierto disgusto por la rigidez burocrática y la jerarquía. Se cuestionaban los procesos de racionalización y burocratización, diciendo que había que inventar una nueva forma de organización, nueva y más enriquecedora. El segundo fue la influencia del posmodernismo, no solo en la crítica de las formas modernistas de la burocracia racionalista, sino también a

la hora de ofrecer un modo completamente nuevo de considerar los asuntos humanos.

La literatura crítica y contraria a las corrientes modernas de la administración empresarial de los años cincuenta presentaba una visión distópica, monolítica y homogénea, a muy poca distancia del *1984* de George Orwell. Las élites de las grandes empresas se describían como gente que dirigía grandes ejércitos de oficinistas, formados a su imagen y semejanza, pero dóciles y obedientes. A lo largo de las décadas de los sesenta y los setenta, sin embargo, las modas demográficas y el estilo de vida se rebelaron contra la conformidad. Los nuevos negocios, basados en la información y en las tecnologías de la comunicación, a menudo parecían celebrar un modo más relajado de estar en el puesto de trabajo, además de favorecer cierta libertad de pensamiento de los empleados más que una cruda jerarquía. Además, existía una idea más «antropológica» de las organizaciones, de las formaciones sociales complejas que se desarrollaban en el seno de las unidades concretas (las empresas) y entre ellas, y de los incentivos para que los individuos desarrollaran prácticas que satisficieran sus necesidades tanto como las de la organización para la que se suponía que trabajaban.

La «escuela de las relaciones humanas» proporcionó los fundamentos para este trabajo, pero después de la guerra evolucionó y se convirtió en un campo fértil para los estudios organizativos. Una vez que las organizaciones comenzaban a verse y entenderse como sistemas sociales con sus propias reglas más que como medios para algún objetivo particular de los directivos, las cuestiones que se plantearon no se refirieron solo a cómo se podía conseguir una mayor eficiencia —que era lo que tanto les había preocupado a Elton Mayo y a Chester Barnard—, sino a cómo las organizaciones podían estructurarse para que los trabajadores estuvieran contentos y «realizados». Esto se acomodaba muy bien con la moda de las patologías individuales que se explicaban

haciendo referencia a los escenarios sociales. Las estructuras que propiciaban la armonía, la solidaridad y el apoyo mutuo eran las que promocionaban naturalmente el bienestar general. Un ejemplo de estas ideas se encuentra en el libro del influyente psicólogo social británico James Brown, quien, tras sus experiencias en el ejército y en la industria, llegó a la conclusión de que la enfermedad mental era más un problema social que biológico. Decía que las organizaciones y las empresas deberían ser juzgadas por su eficiencia social tanto como por su eficiencia técnica o económica.^[1]

Douglas McGregor, en *The Human Side of Enterprise (El lado humano de la empresa)*, comenzaba su libro con la siguiente pregunta: «¿Cuáles son tus supuestos (implícitos o explícitos) sobre el modo más eficaz de dirigir a grupos humanos?». ^[2] Ofrecía dos teorías alternativas. En la Teoría X, que se había desarrollado en el nivel de los trabajadores, la idea era que a la gente no le gusta trabajar y prefiere que los dirijan a tener que llevar la iniciativa, y por tanto tienen que ser controlados mediante amenazas y recompensas. En la Teoría Y, los individuos deseaban realizarse y apreciaban la responsabilidad, y si se le ofrecía la oportunidad, se comprometerían mucho más con la organización. McGregor desarrolló estas ideas mientras estaba en el equipo del MIT y tuvo la oportunidad de ponerlas en práctica cuando ejerció como presidente del Antioch College. Aunque encontró cierto apoyo para su teoría, la experiencia de trabajar con estudiantes díscolos y profesores le acabó convenciendo de la necesidad de un liderazgo activo. Más adelante recordó que había creído «que un líder podía tener éxito si actuaba como una especie de consejero para su organización. Yo creí que tenía que evitar ser “un jefe”. (...) Confiaba en poder eludir la desagradable necesidad de tomar decisiones difíciles. (...) Al final comencé a darme cuenta de que un líder no puede evitar el ejercicio de la autoridad, del mismo modo que no puede evitar la responsabilidad de lo que le ocurra a su organización». ^[3] De todos

modos, no renunció a su enfoque humanístico de la gestión y de la organización, ni desde luego abrazó el autoritarismo. Aunque algunos habían criticado que la dicotomía entre la Teoría X y la Teoría Y era muy severa, y que la práctica real podía fluctuar y depender de las circunstancias, McGregor se presentó ante el mundo como el campeón del acuerdo y el «consentimiento» frente a la coacción, de lo democrático frente a lo autocrático y de lo activo frente a lo pasivo.

Las ideas de Herbert Simon sobre la racionalidad limitada animaba una cierta valoración realista sobre cómo los gerentes y administradores dirigían sus negocios realmente.^[4] Otro psicólogo de organizaciones, Karl Weick, cuestionó los modelos estandarizados en su libro *The Social Psychology of Organizing (La psicología social en las organizaciones)*, demostrando que los sistemas aparentemente caóticos y descoordinados podían, sin embargo, adaptarse y funcionar cuando se enfrentaban con lo inesperado, mucho más que los sistemas obligados a asumir moldes fijos (*linearity*). Weick se basaba en un abanico de disciplinas, e introdujo en el léxico conceptos como el «ajuste débil» (o más habitualmente, «acoplamiento débil», «*loose-coupling*»), que remite al distanciamiento o la falta de respuesta o cohesión entre dos partes de una organización, lo cual, no obstante, puede considerarse esencial para la adaptabilidad o la flexibilidad; «aplicación» («*enactment*»), que explicaba cómo las estructuras y acontecimientos suceden gracias a las acciones individuales; o «racionalizar» (o «dar sentido», «*sensemaking*»), los procesos intelectuales mediante los cuales la gente da sentido a sus experiencias. Esa racionalización u operación para dar sentido a la experiencia era necesaria porque los individuos deben operar en unos entornos intrínsecamente inciertos e impredecibles («*equivocality*» o «incomprensibilidad»). Había un buen abanico de maneras de dotar de sentido a las cosas, y su trabajo se centró en

las diferentes formas de comunicación que podían utilizarse en el seno de una organización, sobre todo frente a los golpes externos. Las teorías de Weick eran, sin embargo, muy complejas y no ofrecían una lectura fácil. Su definición de una organización, por ejemplo, era «un sistema que promueve la resolución de la incomprendibilidad en un entorno aplicado mediante conductas interconectadas en procesos relacionados condicionalmente».[5]

Empresarios revolucionarios

La idea de que la gerencia empresarial debería centrarse en la parte más amable de la vida en la organización fue desarrollada y promovida por dos analistas de McKinsey: Tom Peters y Robert Waterman. El punto de partida fue la presión que sintió McKinsey a finales de los setenta para dar una respuesta creíble al Boston Consulting Group de Henderson. A Peters, que había concluido recientemente su doctorado de teoría organizativa en Stanford, se le pidió que trabajara en un proyecto, fuera de la oficina de San Francisco, centrado en la «efectividad organizativa» y la «implementación de ideas». En aquella época McKinsey todavía trabajaba sobre todo con el concepto de estructura de Chandler para determinar estrategias. En Stanford, Peters había estudiado en profundidad la obra de Simon y Weick, los cuales habían cuestionado los modelos de la estrategia racional y de la toma de decisiones. Peters empezó a trabajar con Waterman, que también había recibido una importante influencia de Weick (estaba «hipnotizado», según Peters), y quería reformular la idea que McKinsey tenía de las organizaciones. Un fin de semana que ambos pasaron con Tony Athos, de la Harvard Business School, y con otro consultor de McKinsey, Richard Pascale, que había estado trabajando en el éxito de las empresas japonesas, idearon lo que acabó denominándose el

Marco 7-S. Athos insistía —acertadamente, según se pudo comprobar después— en que cualquier modelo tenía que ser «aliterativo». Se requería una formulación que se pudiera recordar, en este caso demostrando, en contraste con la idea de que la estrategia condiciona la estructura, de que no se podía hacer ninguna suposición a *priori* sobre cuál de las siete «eses» marcaría la diferencia en un momento dado. Las «siete eses» se debían a las iniciales de las voces inglesas para estructura, estrategia, sistemas, estilo, destrezas, equipo y algo extraño denominado «objetivos superordenados» (*structure, strategy, systems, style, skills, staff, superordinate goals*).

El modelo se lanzó en un artículo de 1980. «En su momento más poderoso y complejo», decían los autores, «el marco 7-S nos obligará a concentrarnos en las interacciones y ajustes. La verdadera energía para redirigir una institución se produce cuando todas las variables del modelo están alineadas».[6]

Athos y Pascale utilizaron el modelo concretamente en un contexto japonés. Decían que los japoneses eran especialistas en la parte más amable de la dirección empresarial, al desarrollar un sentido de propósito común y de cultura común en una formulación que la gerencia americana había olvidado, si es que alguna vez la había conocido.[7] Un libro traducido, originalmente publicado en 1975, de Kenichi Ohmae, que había sido jefe de la oficina de McKinsey en Tokio, explicaba que la estrategia en Japón no se elaboraba en un gran departamento de análisis donde se fijaran y se estructuraran todos y cada uno de los pasos racionales que debían darse; el método era algo más difuso e intuitivo, confiando en una figura clave que conociera bien el mercado y cuyas ideas pudieran captarse de inmediato en la cultura de la organización.[8]

El libro más importante dedicado a la promoción del modelo fue el de Peters y Waterman, *In Search of Excellence (En busca de la excelencia)*[9] Su libro se presentaba como una respuesta a una

pregunta clara y directa: ¿qué hace excelente a una empresa? Los conceptos candidatos se identificaban mediante lo que parecía ser una metodología sofisticada. Sesenta y dos empresas que parecían exitosas fueron evaluadas conforme a seis criterios de actuación. Las cuarenta y tres verdaderamente exitosas eran aquellas que estaban por encima del 50 por ciento en cuatro de las seis mediciones de actuación durante veinte años consecutivos. Luego esas se estudiaron con más detalle, y se entrevistó a los ejecutivos más importantes de cada empresa. De todo ello se extrajeron ocho claves que todas esas empresas compartían y que definían la excelencia: interés por la actividad, dirigirse al cliente, espíritu emprendedor, productividad a través de las personas, los CEO por su valía, concentrarse en lo que uno sabe (es decir, hacer lo que uno sabe hacer bien), mantener las cosas sencillas y claras, y ser al mismo tiempo centralizado y descentralizado (esto es, un firme control central con un máximo de autonomía individual).[\[10\]](#)

Veinte años después de su publicación, Peters reconocía que la investigación que se había incluido en el libro no había sido sistemática, aunque en términos generales seguía convencido de la veracidad del mensaje.[\[11\]](#) Decía que el libro era «un punto de inflexión —un punto y aparte— que señalaba el fin de una era y el principio de otra». El destinatario del estudio no era tanto el modelo directivo japonés sino el americano, naturalmente. Peters decía que su motivación en aquel momento y desde entonces había sido un «¡auténtico, profundo, sincero y vehemente cabreo!» Entre sus dianas estaba Peter Drucker, porque propugnaba «la jerarquía y el mando-y-control, la operatividad empresarial de arriba abajo» y las organizaciones en las que cada uno conoce su sitio, y Robert McNamara, entontecido por los sistemas del Pentágono que habían conducido a que las personas quedaran «fuera de la ecuación». La tercera de sus dianas había sido Xerox Corporation, donde había trabajado como consultor, y que utilizó Peters para demostrar todo lo

que estaba mal en una empresa moderna: «la burocracia, una estrategia grandilocuente que nunca se pone en marcha, una atención servil a los números más que a las personas, la reverencia por los másters...». También creía que el libro cuestionaba el llamado Management 101, basado en el taylorismo, reforzado por Drucker y puesto en marcha por McNamara. Sobre todo rechazaba la mentalidad de contable concentrada únicamente en los números y las finanzas. «El enfoque de cifras y racionalista en la gestión empresarial es peligrosamente malo, y con toda seguridad ya nos ha llevado por el mal camino».[12]

Waterman proporcionaba una versión ligeramente diferente, aunque no contradictoria. En un artículo colectivo publicado en 1999, reivindicaba el papel de su libro a la hora de revelar los temas clave de la estrategia organizativa, hasta el punto de catalogarlo como una versión accesible y amena de Weick.[13] Habían intentado simplificar las cosas sin caer en el simplismo. Aunque la situación exigiera teorías complejas, los directivos no las encontrarían interesantes ni las entenderían, y por tanto, no las aplicarían, de modo que la teoría no afectaría a la práctica, y sería inútil. El artículo añadía, con cierta inmodestia, que *En busca de la excelencia* consiguió decir «buena parte de lo que había que decir sobre cómo conducirse en una organización y hacerlo bien, gracias a los expertos citados». En el libro se podían encontrar ideas sobre conocimiento organizativo, racionalismo, «narratividad», establecimiento de agenda, junto con citas de los teóricos más importantes. Sin embargo, una descripción de los mensajes clave sugería una serie de valores junto a ciertos clichés universitarios, por ejemplo, que «es bueno que los chicos tengan sentimientos», «no te lo tomes demasiado en serio», «no es culpa tuya» si el mundo no parece bonito y hermoso, o «la gente que adopta modelos racionales de tomas de decisiones quieren que te sientas responsable por el desorden del mundo, pero ni por un momento

permitas que se lleven la impresión de que nos hemos creído esa bobada».

Fuera o no un verdadero acto de traslación de la teoría académica para consumo práctico, el relato de la gestación del libro revelaba el esfuerzo que se había hecho para hacerlo atractivo. Hubo alrededor de doscientas reuniones con directivos antes de la publicación. «Durante ese proceso se hizo evidente que si los ejemplos se volvían a contar con la forma de una historia, entonces atraeríamos la atención y se memorizarían». La gente a la que se dirigían odiaba «los números, los planos y los gráficos», y también las cuestiones «medio abstractas». La respuesta de los participantes en esas reuniones también sugería que las 22 reglas originales para alcanzar la excelencia empresarial parecían demasiadas, así que las dejaron en ocho. El número original se consideró «demasiado confuso, por no decir antitético con respecto a la premisa básica de que nada es tan complejo como crees, ¡si prestas atención a la gente!».

El mensaje positivo del libro (Estados Unidos tenía unas empresas estupendas) y la edificante prescripción para el éxito (trabajar estrechamente con tu equipo y los consumidores, y no atascarse con reuniones e informes) era una vía directa al éxito. Fue el primer libro de gestión empresarial que se convirtió en *best seller* en Estados Unidos y al final se llegaron a vender más de seis millones de ejemplares. Ninguno de los autores se quedó después en McKinsey. Peters, enojado por la actitud de sus jefes decimonónicos de la oficina central de Nueva York para con las aventuras marginales de la oficina de San Francisco, ya había abandonado la empresa antes de que se publicara el libro y no tardó en convertirse en un conferenciante de técnicas inspiracionales, aunque bastante caro. Su estilo, a la hora de hablar y escribir, era dramático y extravagante. El mensaje y su fogosa descripción eran más importantes que el método. Cualesquiera que fueran las fuentes

originales, *In Search of Excellence*, se basaba en las anécdotas y en materiales secundarios más que en una verdadera investigación.[14] No conseguía identificar o señalar los fundamentos fiables para un crecimiento sostenible, ni siquiera para la supervivencia empresarial. Las compañías excelentes a menudo tenían problemas: poco después de que se publicara el libro, un tercio de las empresas citadas tenían graves dificultades económicas.[15]

En vez de números, burocracia, control y frías estadísticas, Peters y Waterman hablaban de personas, clientes y relaciones, lo cual era mucho más liviano, pero permitía explicar cómo debían hacerse realmente las cosas y cómo se conseguían resultados. Los negocios remitían al corazón, a la belleza, al arte... no a «organizaciones anodinas sin vida», sino «organizaciones altruistas en pos de un ideal». Como ocurría con muchos revolucionarios, lo creativo y lo destructivo nunca estaba demasiado separado. En *Liberation Management (Gestión empresarial de la liberación)*, un título explícitamente contracultural, Peters escribió: «R-I-P. Destroza, desgarras, rompes, mutilas y destruyes esa jerarquía».[16] En 2003 afirmó que «una idea guay es por definición un ataque frontal directo contra la Santa Autoridad de los Jefecillos de Hoy».[17] Peters era indudablemente un hombre de Teoría Y. Un tema constante en sus muchos libros fue enfatizar el lado positivo del trabajo y esgrimir que las empresas que cuidaban y promovían esta idea prosperaban más que aquellas que ahogaban la creatividad de sus empleados atrapándolos en tristes jerarquías y los evaluaban con estadísticas sin alma. Más allá de todo esto, sus ideas no tenían mucha consistencia. Él mismo puso el dedo en la llaga cuando escribió, al comienzo de su libro *Thriving on Chaos* (1987) (*Prosperando en el caos*), que «no hay empresas excelentes».

Desde luego no era el único que señalaba la necesidad de crear estructuras más «planas», secciones y departamentos con más autonomía, atención a la calidad, a los servicios y la innovación... y

no solo a los costes. Tampoco reivindicó para sí mismo una gran influencia en este sentido. En su libro de 2003 decía de sí mismo que era un «loco del demonio». Había estado «gritando y berreando y chillando sobre prácticas de negocios ruinosas durante 25 o 30 años... y generalmente sin ningún fundamento». Curiosamente, este libro comenzaba hablando del ejército (a punto de ir a Irak, pero aún sin haber experimentado verdaderas dificultades) como una organización muy innovadora. Él ya había mostrado cierto interés en John Boyd y ahora abrazaba la revolución en los asuntos militares con su combinación de «mayor flexibilidad en el campo de batalla y más información», la descentralización y las redes, y la estrategia indirecta. No se refirió a la necesidad adicional de un entorno operativo que pudiera permitir al ejército desarrollar sus fortalezas, más allá de tener que enfrentarse a la irritante «asimetría» de un contrario que jugaba con diferentes reglas.

Peters sabía de lo que hablaba cuando expresaba las frustraciones del oficinista metido en su cubículo, porque él había sido un tipo brillante ninguneado en una oficina regional secundaria, demasiado abajo en la cadena trófica como para poder ejercer ninguna influencia y poder arreglar todo lo que creía que estaba yendo mal. Buena parte de su éxito radicaba en su exposición de la necesidad de formular empresas más humanas y «guays», y lo repetía mil veces en conferencias y seminarios «con la vehemencia de un fervoroso evangélico», según el *Economist*, «de un vendedor de jarabe para la tos en el siglo XIX».[18] Ha habido también quien ha comentado, con pavor y temor, que Peters convirtió la teoría de la administración de empresas en un asunto completamente «personal, espiritual e impracticable».[19] Esta visión cuasi-religiosa fue la razón por la que Peters, y otros importantes pensadores de la administración empresarial, acabaron llamándose «gurús» (del sánscrito, palabra que designa al maestro que puede iluminar el lugar donde solo había oscuridad). A Drucker, que con el paso del

tiempo fue considerado el primero de esta clase, le disgustaba el término, observando con tristeza que «gurú» se utilizaba como sinónimo de «charlatán», y si no se utilizaba esta palabra era solo porque era «demasiado larga para ponerla en un titular».[\[20\]](#)

Gary Hamel tenía objetivos muy parecidos a los de Peters, y una presencia tan imponente como él, y dictaba unos seminarios también bastante caros. Trabajó en escuelas de empresariales y como consultor estratégico, y se le citaba regularmente como uno de los principales gurús de la profesión —si no el más importante—. Al menos inicialmente su interés principal estaba en el tema de la estrategia. Su punto de partida era la transformación de los entornos empresariales como resultado de la desregulación, el declive de las presiones proteccionistas y el impacto de las tecnologías de la información. Todo esto abría mercados e introducía una nueva fluidez, exigiendo a las compañías que fueran más claras con respecto a sus principales fortalezas, pero también lo suficientemente ágiles para afrontar nuevos tipos de mercados y diferentes clases de relaciones empresariales. Aquellos que se quedaran anclados en los viejos modelos estaban condenados a fracasar; aquellos que abrazaran las nuevas fórmulas podrían tener una oportunidad.

Al principio Hamel concitó la atención con una serie de artículos firmados con C. K. Prahalad, un profesor de la Universidad de Michigan, donde Hamel había sido alumno de doctorado. Juntos atacaban las elaboraciones estratégicas del pasado, burlándose de los esquemas bosquejados por las consultorías y las escuelas de empresariales, y sugiriendo que las empresas estaban intentando afrontar el desafío japonés observando las características superficiales en vez de los conceptos subyacentes de los que sus competidores extraían la «decisión, el valor o la creatividad». De nuevo, se acudía al Sun Tzu: «Todos los hombres pueden ver las tácticas que he utilizado para mis conquistas, pero lo que nadie

puede ver es la estrategia de la cual deriva la gran victoria». Del objetivo estratégico, una vez identificado, podía derivarse un sentido de la dirección, de descubrimiento, de destino.[21] Su idea de «competencia general», que sugería algo más directo de lo que resultó al final, se describía como «el conocimiento colectivo» de una organización. No se trataba tanto de hacer una cosa bien sino de coordinar diversas habilidades e integrar corrientes de tecnología. [22] En un artículo de 1994, ambos aseguraban que la «discontinuidad» en la práctica empresarial era ahora tan enorme que los distintos conceptos estratégicos desarrollados durante el par de décadas anterior —por Porter, por ejemplo— ya no eran válidos. Los anteriores habían dado por hecha la existencia de una estructura industrial estable, concentrada en unidades empresariales, basada en análisis económicos, y con análisis estratégicos completamente ajenos a su ejecución, que se presentaban como una cuestión organizativa. Por el contrario, Hamel y Prahalad promovían un enfoque que reconociera las grandes transiciones que se estaban produciendo en la estructura industrial en ese momento, reconocieron la interconexión de la economía con la política y las políticas públicas, y vincularon todo ello a la ejecución de estrategias.[23]

El giro explícitamente revolucionario de Hamel se produjo dos años después. Aunque el medio fue la *Harvard Business Review*, Hamel invocó a Martin Luther King, a Nelson Mandela, a Gandhi e incluso a Saul Alinsky. Las empresas, decía, estaban alcanzando los límites del «incrementalismo»: ahora todo se concentraba en espacios limitadísimos, de modo que podía ocurrir que solo hubiera una mínima cuota de mercado para compartir y unos costes mínimos que reducir, una respuesta mínimamente rápida para los clientes y una mínima cantidad de calidad que incrementar en el producto.[24] Hamel ya sabía que sus lectores no se quedarían contentos solo con lo que tenían. Era improbable que fueran los que dictaran las reglas

de juego o los directores de las grandes compañías, creadoras y las protectoras de la ortodoxia industrial, pero fueran quienes fueran sus lectores no se quedarían satisfechos con ser meros acatadores de las reglas, los que iban siempre detrás y para los que la vida estaba condenada a ser muy dura. Mejor estar entre los que rompen las reglas, los «descontentos, los radicales, los revolucionarios industriales». Podían subvertir el orden industrial porque estaban libres de «los grilletes de la convención y del respeto por los precedentes». Las distintas modas que se habían abierto en la economía internacional, bajo el paraguas de la llamada «globalización», daban a entender que era un tiempo para los revolucionarios. Para aquellos ejecutivos aferrados al *statu quo*, Hamel solo les reservaba el fantasma de quedarse atrás en la marea revolucionaria que se acercaba. En esta visión, el único papel de la estrategia era precisamente crear la revolución. «La estrategia es la revolución. Todo lo demás es táctica».

Ser revolucionario era necesario para repensar la empresa. En este sentido, Hamel se hacía eco de los malos augurios de Mintzberg para aquellos que «planificaban la estrategia», que daban los límites y las fronteras por seguros y que eran incapaces de ver nuevas oportunidades en nuevos espacios sin competencia. Con un elitismo que reducía cualquier capacidad de sorpresa, los planificadores se limitaban a dejar pasar «solo una mínima proporción del potencial creativo de una organización». Al no comprometer a los estamentos más bajos de la organización, los altos ejecutivos solo promovían la reacción, porque el cambio se convertía en «sinónimo de algo desagradable», algo que había que temer, impuesto desde arriba. Por tanto, la formulación de la estrategia debía ser democrática. Aquí era donde Hamel citaba a Alinsky, que había desacreditado la planificación elitista como anti-democrática, como un «testamento monumental a la falta de fe en la capacidad y en la inteligencia de

las personas para pensar en soluciones plausibles a los problemas».
[25]

Hamel no se apartó de este punto central, admitiendo que el viejo modelo estratégico estaba tan pasado de moda como el modelo empresarial en el que pretendía apoyarse. Su libro de 2000, *Leading the Revolution (Liderando la revolución)* [26] desarrollaba lo que luego han sido temas muy conocidos, pero con el estilo motivacional e inspiracional que se esperaba de un gurú de la empresa, sugiriendo que los únicos límites están en la imaginación. Todo podía conseguirse con imaginación, al parecer. Él decía que su libro no versaba sobre cómo «hacer mejor las cosas» ni era para «gente que quiere jugar en los márgenes». Bien al contrario, era un «apasionado alegato para reinventar la gestión empresarial tal y como la conocemos, para repensar los supuestos dados por ciertos y las asunciones fundamentales que tenemos sobre el capitalismo, la vida organizativa y el sentido del trabajo».

Desafortunadamente, eligió a la compañía Enron como su modelo. Enron se había transformado a lo largo de los años noventa, y había pasado de ser una compañía de oleoductos a una compañía energética, utilizando su conocimiento y su músculo financiero para comprar y vender contratos. Hamel celebró a Enron como una compañía que había «institucionalizado su capacidad para la innovación constante», y como «una organización en la que miles de personas se veían como potenciales revolucionarios». Llegó a ser presidente del Consejo Asesor de Enron. La administración de Enron tenía una cuidada retórica populista («*Power to the people*», «El poder / energía para la gente») y aseguraba que había dado también poder de decisión a sus empleados, describiéndolos como «compañeros revolucionarios». [27] La empresa adoptó los conceptos esenciales de Hamel, incluida la comparación de su petición de mercados libres con las campañas de libertades civiles de los años sesenta, y cuestionando todos los planteamientos

convencionales sobre cómo deberían operar las nuevas empresas. Enron fue ensalzada por haber encontrado un modo de tener unos beneficios extraordinarios mediante formas de integración y agilidad que habían eludido otros. Pero la compañía se hundió a finales de 2001, llevándose por delante al auditor Athur Anderson con ella. La fuente de sus extraordinarios beneficios se reveló como un completo fraude, apoyado en negocios de tal complejidad que nadie en realidad era capaz de entender en qué consistían. La compañía había hecho todo lo posible por impulsar la desregulación de los mercados energéticos, dispuesta a acusar a cualquier analista externo que expresara dudas con respecto a sus exigencias y acusándolo de ser un enemigo ideológico. Hamel suprimió de la segunda edición de su libro cualquier referencia a Enron, y se esforzó en explicar que de ningún modo era el único que se había visto sorprendido ante los intrincados recovecos que habían utilizado los directivos de Enron para ocultar su deuda y su vulnerabilidad y la posición comercial tan deteriorada en la que se encontraban. [28]

En un libro de 2003, Hamel se quejaba de que las compañías estaban siendo dirigidas por «los teóricos y los ejecutivos» que habían inventado las reglas de la «gestión empresarial» el siglo anterior. Los directivos contemporáneos aún estaban utilizando las ideas de Frederick Taylor o Max Weber (de cuya actitud ambivalente hacia la burocracia, al parecer, Hamel no se había percatado). El modelo de la vieja gestión empresarial se había vuelto disfuncional en un mundo en el que había una clara necesidad de más flexibilidad y creatividad. En vez de seguir concentrándose estúpidamente en los valores burocráticos de «control, precisión, estabilidad, disciplina y fiabilidad», [29] Hamel proponía innovación, adaptabilidad, pasión e ideología. Reflejando la reacción romántica tradicional contra el racionalismo, Hamel apremiaba a las organizaciones para que se asimilaran más a comunidades basadas «en normas, valores y el amable impulso de nuestros iguales», ofreciendo recompensas

emocionales más que económicas.^[30] Invocaba el discurso más famoso de Martin Luther King cuando describía su propio sueño, en el que «el drama del cambio no se vea acompañado por el trauma violento de un giro radical (...). Una corriente eléctrica de pulsos de innovación a través de cada actividad (...) donde los rebeldes siempre abatan a los reaccionarios». En lo que tuvo mucho cuidado fue en no predecir el futuro de la gestión empresarial o *management*. Su idea, añadía, era «ayudarte a inventarlo». En un libro posterior, que trataba directamente cuestiones de normas y valores en los negocios, expresó una queja antigua: «No hay nada malo en los valores utilitarios, como los beneficios, el aprovechamiento o la eficiencia, pero carecen de nobleza». Las organizaciones necesitaban, según él, un renovado sentido de futuro y los individuos un nuevo sentido de la lealtad a «lo sublime y lo majestuoso», y una causa más grande que uno mismo.^[31] Aunque Hamel había comenzado a escribir sobre estrategia, había acabado derivando hacia la teoría social en general. El análisis casi se había convertido en una parodia de la Teoría X y la Teoría Y, llevando la dicotomía a sus extremos: comunidad vs burocracia, rebeldes vs reaccionarios, innovación y cambio vs estabilidad y orden, recompensas emocionales vs recompensas económicas...

Las propuestas latentes podían replantearse en términos que se parecerían mucho al pensamiento clásico radical, exigiendo el derrocamiento de las jerarquías obsoletas para poderse librar de las cadenas, para liberar la energía productiva y la imaginación, y para que todos pudieran «realizarse». Pero esta fue siempre una revolución rara, desde luego más burguesa que proletaria. Como nunca se trató de un movimiento real, carecía de expresión institucional. Reflejaba la revuelta contracultural contra el racionalismo y la burocracia, un anhelo de pasión y de imaginación, y la promesa de confiar en los sentimientos y en la experiencia, asumiendo que las mejores cosas ocurrían espontáneamente. Pero,

como ocurrió con la contracultura, era una falsa perspectiva. Exageraba las posibilidades democráticas de una organización empresarial. También se daba la misma suposición de que la democracia participativa no conduciría a políticas reaccionarias y miopes, sino más bien a otras mucho más progresistas, en este caso, el tipo de decisiones que el consultor estratégico más sagaz pudiera imaginar.

El trabajo podía ser divertido y excitante, pleno de desafíos e innovación, con colegas amables, estimulantes y colaborativos; podía incluso ser esencial, pero sin tareas aburridas, agobiantes plazos y presupuestos espantosos, clientes horribles y suministradores chapuceros, colaboradores irritantes y jefes miopes. Una cosa era reconocer el valor de los trabajadores, y lamentar lo mucho que se desaprovechaban; y otra bien distinta era sugerir que el inspirado subordinado, con impulso e imaginación, podía subvertir las estructuras de poder, renovar culturas y reformular sistemas institucionales. El sentido común apostaba por empleados comprometidos con las decisiones de la compañía y por confiar en la sabiduría de aquellos que verdaderamente dirigían los procesos clave antes de replantearlos. Solo en la cúspide, sin embargo, era posible tener una visión panorámica de todos los aspectos de las actividades de la compañía, tomar decisiones inflexibles, destinar recursos y aceptar responsabilidades.

Por esto es por lo que las reivindicaciones de propósitos más elevados a menudo se observaron con cierto escepticismo cínico. El cambio transformacional podía ser apasionante, pero muchos cambios de ese tipo podían ser agotadores. Un poco de calma y estabilidad también podían estar bien. Estructura, disciplina y seguridad eran necesarias para que los innovadores pudieran hacer cambios y estos pudieran mantenerse. Muchos empleados asumirían que sus directivos delimitaran una estrategia y preferirían no ser acosados para que dieran ideas que luego se iban a ignorar. La

necesidad de un antídoto a la verborrea retórica de los gurús y las exageradas reivindicaciones de los consultores se reflejó en la popularidad de la tira cómica subversiva de Scott Adams, «Dilbert», con su universo de ingenieros procesados, comerciales fantasiosos, jefes estúpidos y consultores codiciosos. Los consultores, apuntaba Adams, «al final lo único que te recomiendan es que hagas lo que *no* estás haciendo. Centraliza lo que está descentralizado. Horizontaliza lo que es vertical. Diversifica lo que estaba concentrado y desinvierte todo lo que no sea *esencial* para el negocio». En el mundo de Dilbert las compañías necesitaban estrategias «para que los empleados sepan lo que no tienen que hacer». Dilbert explicaba cómo formuló su estrategia: «Reuní unos cuantos datos optimistas, los puse en el contexto de analogías erróneas, los sazoné con unos cuantos prejuicios (...), añadí instinto de rebaño, una pizca de autoafirmación...». Cuando su compañía anunció que abandonaría la estrategia de hacer buenos productos para dedicarse a «desesperadas fusiones estratégicas, derivaciones industriales, colaboradores inútiles y reorganizaciones al tuntún», y se aceleró el «programa para pagar a los buenos empleados para que se fueran», las acciones subieron tres puntos.^[32]

[1] James A. C. Brown, *The Social Psychology of Industry*, Londres, Penguin Books, 1954.

[2] Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill, 1960. Véase también Gary Heil, Warren Bennis y Deborah C. Stephens, *Douglas McGregor Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise*, Nueva York, Wiley, 2000.

[3] Citado en David Jacobs, «Books Review Essay: Douglas McGregor? The Human Side of Enterprise in Peril», *Academy of Management Review* 29, núm. 2 (2004); págs. 293-311.

[4] Estos aspectos se discutirán más adelante, en el cap. 37.

[5] Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Nueva York, McGraw Hill, 1979; pág. 91.

[6] Tom Peters, Bob Waterman y Julian Phillips, «Structure Is Not Organization», *Business Horizons* (junio de 1980). El texto de Peters procede de Tom Peters, «A Brief History of the 7-S (McKinsey 7-S) Model» (enero de 2011), disponible también en <http://www.tompeters.com/dispatches/012016.php>.

[7] Richard T. Pascale y Anthony Athos, *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, Nueva York, Simon & Schuster, 1981.

[8] Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, Nueva York, McGraw-Hill, 1982.

[9] Al principio se iba a titular *The Secrets of Excellence*, pero McKinsey pensó que aquello podía dar la impresión de que estaban difundiendo secretos de sus clientes.

[10] Tom Peters y Robert Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Nueva York, Harper Collins, 1982.

[11] Tom Peters, «Tom Peters's True Confessions», Fast Company.com (30 de noviembre de 2001), <http://fastcompany.com/magazine/53/peters.html>. Sobre Tom Peters, véase Stuart Crainer, *The Tom Peters Phenomenon: Corporate Man to Corporate Skink*, Oxford, Capstone, 1997.

[12] Peters y Waterman, *In Search of Excellence*, pág. 29.

[13] D. Colville, Robert H. Waterman y Karl E. Weick, «Organization and the Search for Excellence: Making Sense of the Times in Theory and Practice», *Organization* 6, núm. 1 (febrero de 1999); págs. 129-148.

[14] Daniel Carroll, «A Disappointing Search for Excellence», *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre), 1983; págs. 78-88.

[15] «Oops. Who's Excellent Now», *Business Week* (5 de noviembre de 1954). El libro apuntaba que esas «excelentes compañías no siempre serán boyantes» (págs. 109-110), aunque un buen número de ellas efectivamente mostraba una considerable fortaleza.

[16] Tom Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Nueva York, A. A. Knopf, 1992.

[17] Tom Peters, *Re-Imagine! Business Excellence in a Disruptive Age*, Nueva York, DK Publishing, 2003; pág. 203.

[18] «Guru: Tom Peters», *The Economist* (5 de marzo de 2009). Tom Peters con N. Austin, *A passion for Excellence: The Leadership Difference*, Londres, Collins, 1985; *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 1987.

[19] Stewart, *The Management Myth*, pág. 234.

[20] «Peter Drucker, the Man Who Changed the World», *Business Review Weekly* (15 de septiembre de 1997); pág. 49.

[21] C. K. Prahalad y G. Hamel, «Strategic Intent», *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1989); págs. 63-76.

[22] C. K. Prahalad y G. Hamel, «Strategic Intent», *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1990); págs. 79-91.

[23] C. K. Prahalad y G. Hamel, «Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?», *Strategic Management Journal* 15, suplemento especial S2 (verano de 1994); págs. 5-16.

[24] Gary Hamel, «Strategy as Revolution», *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1996); págs. 69.

[25] Citado en *ibíd.*, pág. 78.

[26] Gary Hamel, *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Cambridge MA, Harvard Business School Press, 2000.

[27] Mintzberg, un tanto malicioso, incluyó una embarazosa entrevista de Hamel con el presidente de Enron Kenneth Lay, en *Strategy Bites Back*.

[28] Hamel no fue solo el autor que identificó a Enron como un modelo de cara al futuro. *The Financial Times* apuntaba el 4 de diciembre de 2001: «Los libros de varios gurús han señalado a la compañía como paradigma de una buena gestión y dirección, como en *Leading the Revolution* (de Gary Hamel, 2000), como modelo de buenas prácticas (*Creative Destruction*, de Richard Foster y Sara Kaplan, de 2001), como concepción estratégica (*Strategy Through Simple Rules*, de Kathy Eisenhardt y Donald Sull, 2001), de éxito (*War for Talent*, de Ed Michaels, 1998) y de adaptabilidad (*Road to the Next Economy*, de James Critin, de publicación programada para febrero de 2002): ahora, probablemente tendrán que reescribirse».

[29] Gary Hamel, *The Future of Management*, Cambridge MA, Harvard Business School Press, 2007; pág. 14.

[30] *Ibíd.*, pág. 62.

[31] Gary Hamel, *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, San Francisco, Jossey-Bass, 2012.

[32] Scott Adams, *The Dilbert Principle*, Nueva York, Harper Collins, 1996; pág. 153, 296. Las líneas que describen la estrategia están disponibles en <http://www.dilbert.com.strips/>.

35. ESTRATEGIA «DELIBERADA» O «EMERGENTE»

Quando se prescriben muchos remedios para una enfermedad, uno puede estar seguro de que la enfermedad no tiene cura.

ANTON CHÉJOV, *El jardín de los cerezos*

La cuestión de si la alta dirección empresarial realmente podría fijar una dirección estratégica se convirtió en una de las cuestiones candentes en el campo de la gestión organizativa: había que optar por estrategias «deliberadas» o «emergentes». Henry Mintzberg, que había cuestionado con razonamientos sólidos el llamado modelo fijo (*design model*) de estrategia, apuntó la posibilidad de que los directivos ofrecieran una respuesta continuada, atenta e inteligente a los contextos cambiantes. En un artículo fundacional que escribió con James Waters, Mintzberg instó a que, en vez de considerar la estrategia como un producto único, que se ponía en manos de otros para llevarla a cabo, debería ser entendida como «una guía en una corriente continua de decisiones». Con este fundamento, los autores distinguían entre estrategia «pretendida» y estrategia «realizada». Si lo que se realizaba era lo pretendido, entonces se trataba de una estrategia «deliberada»; los modelos que se cumplían y se realizaban a pesar de o en ausencia de intencionalidad eran estrategias «emergentes».

Una estrategia «deliberada» dependía de las intenciones que se difundieran y se comunicaran en el seno de una organización con exactitud y precisión, de modo que no cupiera la menor duda de qué

se pretendía y que se deseaba que se cumpliera. No podía haber interferencia de ninguna fuerza exterior, bien fuera el mercado, la política o la tecnología. Un entorno tan absolutamente benigno, o al menos uno en el que los problemas pudieran anticiparse y controlarse, sería «demasiado pedir». Por el contrario, una estrategia perfectamente «emergente» demostraría coherencia en la acción aunque no hubiera intención ninguna. Aunque la total ausencia de intencionalidad es difícil de imaginar, la referencia era la idea de un contexto que *impone* un modelo de decisiones, como si las personas que toman las decisiones no pudieran evitar hacer lo que hacen frente a las restricciones estructurales y a los imperativos que tienen delante. Un sinnúmero de pequeñas decisiones tomadas en toda la organización podrían conducirla hacia un lugar imprevisto, para sorpresa y posible consternación de la dirección ejecutiva. En la práctica, la distinción radical era entre una estrategia basada en una decisión central (con un mando central que se ajusta un plan original, un modelo que Mintzberg consideraba extremadamente torpe) y una estrategia que remitiera al aprendizaje, el estudio de las circunstancias y la adaptación. [\[1\]](#)

La idea de organizaciones capaces de ceñirse a un plan original frente a la incertidumbre era bastante fácil de cuestionar. En cierto sentido, todas las estrategias están condenadas a ser naturalmente «emergentes». Siempre, en todas las empresas, había una historia previa, que había configurado el plan original, e incluso una estrategia que había emergido y que parecía estar funcionando; ese plan y esa estrategia tendrían que mantenerse en alguna medida, aunque solo fuera porque con ellas se había alcanzado un objetivo y un estado particular. El principal interés de Mintzberg, por tanto, radicaba en la necesidad que tenía una organización y sus dirigentes de mantenerse alerta. Era lo mismo que la *mētis* de la antigua Grecia, ese estar atento, la flexibilidad, la capacidad de respuesta serían particularmente importantes cuando un entorno fuera

«demasiado inestable o complejo para abarcarlo, o demasiado abrumador para dominarlo». Probablemente era importante contar con un cierto grado de experimentación, o ceder algún control a aquellos más cercanos al conflicto, que tuvieran mejor información para desarrollar estrategias realistas. Esto no significaba negar la importancia de los directivos a la hora de imponer sus intenciones y proporcionar una guía para establecer una dirección concreta.

La precavida conclusión de Mintzberg era que «la elaboración de la estrategia camina sobre dos patas, una “deliberada” y otra “emergente”». Su corazón, sin embargo, estaba claramente del lado de las estrategias emergentes, tal vez porque una estrategia de ese tipo exigía más de la organización y era una prueba más segura de la fortaleza de sus estructuras. Una organización capaz de beneficiarse de la experiencia y de la perspicacia de todos sus miembros estaría en una disposición mucho mejor que cualquier otra en la que todo el proceso hubiera estado a cargo de una dirección ejecutiva únicamente. Después de la crisis financiera de 2008, lamentó las consecuencias de la «devaluación de las empresas-comunidad, la devaluación del sentido de pertenencia de la gente para integrarse y ocuparse de algo más grande que ellos mismos». Los seres humanos son animales sociales que no «pueden funcionar efectivamente sin un sistema social que sea más amplio que nosotros mismos». Las comunidades son «el pegamento social que nos une para obtener un bien superior». Las compañías más admiradas se las arreglaban para crear este sentido de comunidad, y con este fin Mintzberg citó un artículo del presidente de Pixar (una compañía de películas animadas) que atribuía el éxito de su estudio a su «vibrante comunidad, donde las personas con talento son leales las unas para con las otras y para con su trabajo colectivo, donde todo el mundo siente que es parte de algo extraordinario, y su pasión y sus logros hacen de la comunidad un imán para la gente con talento que sale de las instituciones académicas o trabaja en

otros lugares».[2] En vez de insistir en la famosa formulación del liderazgo heroico y egocéntrico, se hacía necesaria una forma alternativa «personalmente comprometida con los demás, de modo que todos y cada uno de los implicados pudiera ejercer la iniciativa». Esto exigía recortar «el comportamiento individualista y muchas de sus medidas cortoplacistas, en favor de prácticas que promueven confianza, compromiso y colaboración espontánea, todo ello dirigido a la sostenibilidad».[3]

Organizaciones con capacidad de aprendizaje

Mintzberg en absoluto era el único en celebrar la existencia de organizaciones con «capacidad de aprendizaje». Una de las razones para elogiarlas era la eficiencia organizativa: las empresas comprometidas con el conocimiento, con mecanismos para la renovación y con mirada abierta al mundo exterior, según él, llevarían a cabo un trabajo mucho mejor y más efectivo. Otra razón era que la vida en las estructuras organizativas debería ser una edificante experiencia social y colectiva, «un grupo de gente trabajando junta para mejorar su capacidad para crear y obtener resultados en los que realmente están interesados y les importa».[4] Igual que ocurre con la capacidad de aprendizaje en los individuos, una empresa que aspira a ser una organización con capacidad de aprendizaje «debe enseñar a sus empleados cómo se aprende, y se les debe recompensar por el éxito en el aprendizaje».[5] Esos dos objetivos reflejaban la ambición de la «escuela de las relaciones humanas». Si el trabajo se convertía en una experiencia positiva, una fuente de realización personal, podría servir a la organización mediante un servicio a lo individual, casando humanismo y eficiencia burocrática. Esto quedaba bien reflejado en la retórica de Peters y Hamel. El británico Charles Handy, consultor de administración de

empresas y entusiasta de este enfoque, describía la organización con capacidad de aprendizaje como aquella que tiene «curiosidad, comprensión, confianza, cooperación».[6]

Hubo un libro que llevó todas estas ideas al extremo, abogando por *La estrategia sin plan* (*Strategy without Design*). La formulación de una estrategia racional, planificada («deliberada») y dirigida a unos objetivos específicos era una ingenuidad, decían, fracasaría a la hora de comprender bien cómo las acciones reflejaban «las invisibles fuerzas históricas y culturales», sería incapaz de comprender la situación en su conjunto, y cometería la estupidez de intentar mover las empresas como en un tablero de ajedrez (la imagen favorita entre los estrategas). En la práctica había «demasiadas contingencias, demasiadas limitaciones, demasiadas influencias del sistema y los objetivos estaban demasiado debilitados como para que una imagen intelectualizada pudiera siquiera plantearse en su integridad completamente».[7] Por su parte, Chia y Holt, reconociendo la herencia de Liddell Hart, apuntaban a «la sorprendente eficacia de la acción indirecta». La acción que es «oblicua o que se considera periférica con relación a fines específicos puede a menudo producir efectos más espectaculares y duraderos que una acción directa y concentrada».[8] Esta estrategia alternativa no era solo impredecible, sino que también se planteaba sin referencia al poder, la negociación, la coacción o la construcción de coaliciones. El resultado era una versión posmoderna de Tolstói, con gestos cotidianos apenas perceptibles que movían las grandes organizaciones en un sentido que nadie pretendía en realidad, aunque al final consiguiera llegar al fin deseado. En vez de atribuir el éxito a la «pre-existencia de una estrategia deliberadamente planificada», el éxito podía ser rastreado «indirectamente como el efecto acumulativo de toda una plétora de acciones positivas puestas en marcha por una multitud de individuos, todos buscando únicamente responder constructivamente a predicamentos e ideas

particulares». Al estrategia inteligente se le aconsejaba evitar la tentación de controlar y planificar; era mejor dejarse ir con la corriente de la organización. Chia y Holt llamaban a esto «flexibilidad estratégica», e implicaba una «quimérica resistencia que no provocaba oposición y no presupone ninguna dominación; existe solo en la plenitud de unas posibilidades sin embargo no realizadas». El objetivo debería ser «apartarse radicalmente de una ambición acérrima y mantener compromisos rigurosos, y, por el contrario, propiciar una curiosidad cuya serpenteante indagación evolucione a través de la intuición, la templanza y la indiferencia».[9] Como «proceso de racionalización de una actuación gerencial», esto dejaba bastante que desear. Había también alguna diferencia respecto de la realidad más prosaica de la vida organizativa de la mayoría de los ejecutivos, en general.

Gestión empresarial como dominación

Las teorías estratégicas que carecían de una teoría sobre el poder estaban condenadas a malinterpretarse. Con el entusiasmo por las organizaciones como comunidades con capacidad de aprendizaje y con una estructura de apoyo mutuo, solía llegar cierta reticencia a abordar los temas relacionados con el poder. Como mucho, se censuraban las políticas organizativas de los superiores. En algún caso, el poder de los directivos comenzó a entenderse como una herramienta para promover sus propias carreras o sus proyectos particulares, lo cual generaría malestar. Esto podía ir en detrimento de toda la eficiencia general, así como de la moral. El poder desde luego podía convertirse en un fin en sí mismo, una fuente de estatus y de oportunidades para dominar a todos los que hubiera alrededor. Sin embargo, también podía ocurrir que sin poder fuera difícil para las organizaciones concentrarse en objetivos

particulares y no se consiguieran más que objetivos de poco valor. Si se entendía mal el poder, las malas decisiones se podían llevar a cabo con demasiado rigor, pero sin una idea de poder, las decisiones potencialmente buenas ni siquiera se adoptarían. Las estructuras de poder en el seno de las organizaciones, incluso más que en los estados, dependen de la personalidad y de la cultura, dependen de los contactos sociales así como de los contratos personales, de la reputación de las «unidades» concretas, y del modo como se presenten los presupuestos y se controlen los gastos. Abordar los temas relativos al poder no es una estrategia en sí misma, pero permite considerar cómo pueden formarse las decisiones del mejor modo posible y cómo pueden ponerse en práctica.

Jeffrey Pfeffer, uno de los raros escritores que se han dedicado a examinar cómo las organizaciones ejercen su poder, ha puesto el énfasis en la importancia de comprender a los principales jugadores que hay sobre el tablero, adquiriendo posiciones en los comités clave, ejerciendo un papel sobre los presupuestos y las promociones, consiguiendo aliados y apoyos, y averiguando cómo enmarcar los temas para sacar el mejor provecho.^[10] En un libro proporcionaba algunas pistas sobre cómo tener éxito con el poder en las organizaciones, y se añadía el consejo de tener cuidado con los manuales sobre liderazgo, con sus «prescripciones sobre cómo seguir un ritmo interior, ser sincero, mostrar las emociones interiores, ser modesto y humilde, no comportarse como mafiosos ni abusar de los demás», porque todo esto explicaba cómo la gente desea que sea el mundo más que decirnos cómo es el mundo.^[11]

La crítica de los enfoques más optimistas de la gestión empresarial hablaba sobre todo de la ingenuidad de los directivos respecto del poder. Helen Armstrong describía la «organización con capacidad de aprendizaje» como un «subterfugio maquiavélico» para animar a los trabajadores en su propia explotación. La «persistencia de mercados de trabajo inseguros, los contratos de

trabajo a tiempo parcial, las subcontratas y los despidos difícilmente pueden conllevar sentimientos de corresponsabilidad en la mayoría de los trabajadores». [12] Incluso cuando existían pruebas de que había en toda la organización ideas y valores compartidos, en términos generales solo reflejaban las perspectivas de los altos ejecutivos. Lo que podía parecer una cultura benévola podía presentarse, si se observaba a una luz diferente, como un proyecto tiránico. Los temas del poder y de la ideología no podían evitarse. [13]

Esta visión formaba parte de una teoría crítica, influida por la posmodernidad, que consideraba la estrategia empresarial como un objetivo natural, porque se presentaba a sí misma como un proyecto muy modernista, con el que se pretendía manipular las causas para conseguir efectos concretos de un modo racional. Con estos fundamentos, la estrategia se conformaba como un ejemplo de pensamiento que ocultaba más de lo que revelaba con el fin de apoyar estructuras de poder establecidas. Los individuos y lo que pudieran decir y hacer no se podrían entender fuera de su contexto social, que estaba a su vez reformulado por lo que decían y hacían. En una crítica inspirada en el pensamiento de Foucault, y que reflejaba una cierta insurgencia posmoderna en las escuelas de administración de empresas británicas, David Knights y Glenn Morgan cuestionaron la idea de estrategia como una serie de técnicas racionales para manejar negocios complejos en un contexto cambiante, y propusieron «repensar la estrategia corporativa como una serie de discursos y prácticas que transforman a ejecutivos y empleados del mismo modo en sujetos que pueden proteger y asegurar su sentido de misión y realidad mediante la formulación, evaluación y dirección de una estrategia». [14]

En esta estrategia no había un enfoque general de los problemas de la gestión sino una específica ideología corporativa. Por eso se preguntaban: «Si la estrategia es tan importante, ¿cómo

conseguirán sobrevivir las empresas tanto tiempo sin tener “conscientemente” un concepto de estrategia?». Curiosamente, utilizando referencias de Foucault con respecto a la estrategia, Knights y Morgan criticaron a los autores anteriores, como Chandler, por hablar de la estrategia en el mundo empresarial «como si esas estrategias existieran con anterioridad a la gente que pone en práctica o suscribe explícitamente dichas estrategias». El delito, aparentemente, era que el académico se había convertido en legislador, diciéndole a la gente qué era una estrategia cuando los propios actores siempre habían dado por hecho que era una cosa completamente diferente. Esto significaba que los académicos habían despreciado la interesante cuestión de a qué gente realmente se referían cuando hablaban de estrategias o qué otra palabra utilizaban para la actividad que un observador podría considerar sencillamente estrategia. Knights y Morgan decían que la estrategia solo era importante cuando la empresa tenía que explicar qué estaba haciendo y por qué a oyentes internos y externos. Se trataba tanto de darle un sentido a la élite corporativa, como de decidir una vía de acción. El «discurso de la estrategia corporativa» constituía «un campo de conocimientos y poder que define lo que son los “problemas reales” en el seno de las organizaciones y los parámetros de las “soluciones reales” a los mismos». La estrategia era una «tecnología de poder», que permitía *habilitar* a algunos actores mientras se *deshabilitaban* otros, y un modo de describir «los problemas que se han de resolver». Como tal, la estrategia podría ser cuestionada por discursos alternativos, por ejemplo, que reflejaran visiones más intuitivas o más o menos jerárquicas, o incluso la indiferencia y el cinismo de los ejecutivos. Pero el discurso tradicional de la gestión estratégica de empresas estaba incrustado en la acción empresarial. Mantenía y animaba las prerrogativas y los privilegios de la gestión y les confería un sentido de seguridad, legitimaba su ejercicio del poder, identificaba a aquellos capaces de

contribuir a su discurso y racionalizaba (inventaba un discurso para explicar) el éxito y el fracaso.

Stewart Clegg, Chris Carter y Martin Kornberger, representantes de la vía crítica en la teoría británica de la gestión empresarial, llevaron el tema un tanto más allá. Decían que una estrategia de este tipo (deliberada, planificada y controlada), especialmente en su manifestación como un plan estratégico corporativo, podía representarse en términos cartesianos como una mente inteligente que intenta conducir a un ente estúpido y sumiso por la senda que desea, o bien como una nietzscheana «voluntad de poder», un intento de controlar, predecir y dominar el futuro.^[15] Estas pretensiones estaban, sin embargo, condenadas al fracaso. Los planes estratégicos con mucha frecuencia no eran más que fantasías de los directivos, que excedían con mucho la capacidad de la organización, y que señalaban objetivos definidos como si el futuro pudiera predecirse. Semejantes pretensiones estaban condenadas al fracaso por culpa de los inevitables abismos existentes entre la planificación y la implementación, entre los medios y los fines, entre la gestión y la organización, entre el orden y el desorden. En vez de afrontar esos abismos, la planificación estratégica los generaba y los mantenía vivos. La planificación estratégica creaba «un sistema de divisiones que constantemente socava y subvierte el orden que el propio plan estratégico supuestamente propone». La planificación estratégica crea una ilusión de «un reino ordenado y bonito, con un interior bajo control, frente al exterior caótico, un exterior que constantemente amenaza su supervivencia. Los planes estratégicos refuerzan y profundizan esos abismos: ignoran la complejidad y la realidad potencial de la “desorganización”».

Esta crítica iba dirigida un poco al hombre de paja. Seguramente en las décadas anteriores los altos ejecutivos habían creído realmente en un mundo semejante, un mundo ordenado y controlable, y se había sostenido en esta creencia gracias a esta

ideología cómoda y ambiciosa, manifestada en un plan detallado, basado en supuestos ultra-racionalistas, transmitido por la estructura jerárquica, y prescribiendo conductas en términos casi tayloristas. En cuanto a cómo se captaron estas creencias en la disciplina de la teoría económica y en las escuelas de empresariales, la idea de que las empresas reales pudieran intentar trabajar de esta manera no era totalmente ridícula. Esas teorías seguían con la mirada clavada, con gesto afable, en el «cuadro de mando integral»: en el Alto Estado Mayor. La práctica real en la gestión y administración, sin embargo, sugería que había mucha más inseguridad e incertidumbre que certezas planificables. La gestión estratégica se había convertido sobre todo en un amplio paraguas en el que cabían una multiplicidad de enfoques. Algunos ejecutivos podían aproximarse a esta caricatura, pero otros realmente intentaban aprovechar a sus equipos para la toma de decisiones y eran muy conscientes de los efectos distorsionadores de presentar planes detallados con objetivos fijos.

Modas y tendencias

El influyente libro *Strategy Safari*, de Mintzberg *et al.*, señalaba diez diferentes enfoques relativos a la estrategia. Tal variedad solo dejaba traslucir que los desacuerdos habían sido tan numerosos y «enojosos» que los «especialistas universitarios casi desesperaban de poder encontrar siquiera una definición lógicamente coherente para la palabra».[16] Otros describían la estrategia como un «estado pre-paradigmático».[17] Sin embargo, otros veían esta confusión como un conjunto de estrategias más que como el deseo de encontrar un solo paradigma. La palabra «estrategia» estaba siendo aplicada a cada nueva iniciativa.

La estrategia se ha convertido en un cajón de sastre que sirve para designar cualquier cosa que uno quiera. Las revistas de negocios ahora tienen secciones habituales dedicadas a la estrategia, en las que generalmente se trata cómo algunas empresas características trabajan en distintos aspectos, tales como el servicio al cliente, asimilación de empresas, marcas o comercio digital. Por otra parte, los ejecutivos hablan sobre su «estrategia de servicios», «estrategias de fusión», «estrategias de marca» o estrategias de cualquier cosa que se les pasa por la cabeza en un momento dado.[18]

John Kay apuntó en un artículo muy escéptico que «probablemente el sentido más habitual en el que se emplea la palabra “estrategia” hoy en día es como sinónimo de “caro”». [19]

La proliferación de estrategias se había desarrollado de un modo vertical, en forma de actividades subsidiarias de distintos niveles, y de modo horizontal, en una serie de prescripciones tanto procedimentales como teóricas para mantener la relación con el contexto. Los ochenta y los noventa trajeron una deslumbrante secuencia de grandes ideas, la aparición de gurús como Peters y Hamel, y el advenimiento y caída de la BPR. Como resultado, se abrió un nuevo campo de investigación en torno a la proliferación de modas y tendencias de administración de empresas. Su abundancia y variedad, la publicidad que las rodeaba y su escasa vida propiciaban cierto asombro: ¿por qué se lo estaban tomando con tanta dedicación? [20] Al consumidor de teorías de administración de empresas no se le planteaba un paradigma dominante, sino más bien una cacofonía incoherente, pistas de claves únicas para el éxito a las que se podía acceder comprando tal o cual libro, asistiendo a un seminario o —lo mejor de todo— firmando un contrato de consultoría. Las ideas se propagaban rápidamente, amontonándose unas sobre otras, lo banal con lo complejo, las perspectivas auténticas con las proposiciones improbables, y mezclando análisis con generalizaciones dudosas.

Había varias razones que explicaban este fenómeno. Los gurús ayudaban a los directivos a dar sentido a un mundo incierto y proporcionaban un cierto grado de predictibilidad. También ofrecían una autoridad externa que contribuía a legitimizar lo que los ejecutivos estaban llevando a cabo. Incluso los escépticos se ponían nerviosos, por si se estaban perdiendo algo importante, o por si se daba a entender que estaban ignorando fenómenos importantes. La sucesión de modas y tendencias debería haber sugerido que el resultado podría ser cínico o incluso aleatorio, pero siempre había la posibilidad de un verdadero avance, como si una sección más elevada de los ejecutivos estuviera realmente al mando. Si era así, el directivo consciente al menos debería prestar atención.[\[21\]](#) Tampoco era exacto que todas las ideas fueran inútiles.[\[22\]](#) Desde que Drucker introdujo por primera vez la gestión por objetivos, se habían introducido ciertas técnicas que pudieron considerarse en un momento dado como una moda, pero que ahora se consideraban generalmente muy útiles, tales como el análisis SWOT, la matriz Boston o los «círculos de calidad». En el caso de la BPR el problema estaba en el excesivo radicalismo, que exigía demasiado a la vez y exageraba los beneficios. Después de los años ochenta, era rara la compañía que no decía aspirar a la excelencia y la calidad, al tiempo que pretendía animar la iniciativa local. Una herencia de todo esto fue la habitual insistencia en que los directores ejecutivos eran unos «apasionados» de todos estos temas.

Las innovaciones probablemente más duraderas fueron aquellas que contribuyeron a que los directores ejecutivos ejercieran cierta influencia sobre toda la organización. Consideremos el ejemplo del «cuadro de mando integral» (*balanced scorecard*), presentado por primera vez en un artículo de Robert Kaplan y David Norton en la *Harvard Business Review*, en 1992. Los beneficios financieros, decían, eran una guía poco adecuada para saber si una compañía estaba yendo bien o mal. Se requería una visión de la gestión mucho

más amplia y también más realista. Estos entendían la estrategia como una «serie de hipótesis sobre causas y efectos», y proponían que mediante la medición de efectos clave se podría demostrar si una estrategia se estaba implementando correctamente o no. Los objetivos y las medidas apropiadas deberían desarrollarse atendiendo a las finanzas, las opiniones de los consumidores, la organización interna y la capacidad para innovar. Esto daba por supuesto que «la gente adoptará cualquier comportamiento y llevará a cabo cualquier acción que crea necesarios para alcanzar sus objetivos». Las ventajas del «cuadro de mando integral» eran que resultaba fácil de comprender, que el equipo podía involucrarse en su construcción y que mejoraba la información disponible para la gestión y la administración. Los indicadores clave de actuación (KPIs, por *key performance indicators*) reflejarían, sin embargo, lo que podría medirse —no necesariamente lo que fuera importante— y se convertirían en fines en sí mismos. La plantilla alcanzaría sus objetivos mensurables aun cuando no hubiera ningún beneficio evidente para la organización. Los directivos que confiaran únicamente en la monitorización de los indicadores podrían acabar anegados en datos que resultaran difíciles de interpretar, fracasarían a la hora de comprender las complejas interacciones entre las diferentes medidas, e incluso se perderían indicios vitales de disfunción.[23] Sin ser claro sobre lo que era necesario hacer o no, Stephen Bungay apuntó que «la obsesión por las mediciones se acercaba a un verdadero fetichismo». Aunque el «cuadro de mando integral» pudiera ser un modo de promover la comunicación, en realidad seguía siendo un sistema de control.[24]

Un estudio de dieciséis fórmulas de gestión desarrolladas a lo largo de cinco décadas sugería que con el tiempo se habían convertido en metodologías «más populares, pero con menos tiempo de vida y más difíciles de llevar a cabo por parte de los administradores».[25] Cuando se adoptaba una técnica particular de

gestión, se podían distinguir pocos efectos en la actuación organizativa. No obstante, la adopción de dichas técnicas tenían influencia en la reputación corporativa e incluso en la paga de los directivos. La investigación reforzó «las ideas preconcebidas de que las firmas no necesariamente escogían las técnicas tecnológicamente mejores o las más eficientes, sino, más bien, pretendían buscar una legitimación externa mediante la adopción de una técnica ampliamente aceptada y prácticas aprobadas».[26] Otras investigaciones sugerían que las nuevas ideas que parecían tener éxito se consideraban favorablemente porque al parecer conseguían captar «el *zeitgeist* o el espíritu de los tiempos».[27] Un análisis del desarrollo conceptual de la palabra «estrategia» llegó a reunir noventa y una definiciones entre el período de 1962 a 2008. Observando los sustantivos que se utilizaban, los autores vieron una abrupta caída de la palabra «planificación», un aumento y luego un permanente declive de «contexto», y «competencia» mostraba un incremento sostenido. Mientras que el verbo «conseguir» era una constante, con el paso del tiempo «formulación» fue dando paso a «relato».[28]

Este interés en el papel de las modas y las tendencias en las empresas reflejaban cierta conciencia de que la estrategia no podía ser considerada como un producto o una adquisición o un manual, algo que en la forma de un *input* podría proporcionar dirección a una organización o como *output*, que pudiera ordenar las relaciones con el contexto o el entorno exterior, sino como un *continuum*, una acción, una práctica constante, el trabajo diario de mucha gente (y no solo los de la cúspide) en el seno de la organización. La estrategia no era propiedad de la organización, sino algo que hacía la gente de la empresa en general. Esto conducía a la idea de la «estrategia como práctica». Se trataba de la continuación natural del trabajo de los sociólogos y psicólogos de organizaciones, como Weick, con su interés en las dispares experiencias y aspiraciones de

individuos con objetivos comunes por las exigencias del empleo y desarrollando formas sociales que eran más o menos creativas o destructivas, tanto para ellos como para los objetivos generales que se suponía que la organización debería alcanzar. Se trataba de unir el nivel macro de la institución con el nivel micro de lo individual con líneas de actuación que se pudieran evaluar.[29]

Una desafortunada consecuencia de haber concentrado la mirada en la estrategia como práctica fue que se promovió el uso del verbo inexistente *strategizing*, que significaría «hacer estrategia». También promovió la idea de que esta era una actividad omnipresente, «hasta el punto de que era importante para los resultados estratégicos, las direcciones, la supervivencia y las ventajas competitivas de la empresa». Por lo tanto, esto implicaba a múltiples actores a todos los niveles.[30] Los «ejecutores» de la estrategia, entre los que se encontraban los directivos y los consultores, podrían establecer las «prácticas» estratégicas necesarias particulares para sus organizaciones, convirtiéndolas en una *praxis* estratégica específica al tiempo que emprendían otras para generar algo llamado también «estrategia», que a su vez reformularía las prácticas organizativas.[31] Todo esto no hacía más que cuestionar la idea de la estrategia como algo deliberado, como un proceso generado en la cúspide y que se desarrolla hacia abajo, y que no era sino el plan de la dirección ejecutiva. En cuanto se planteaban las cuestiones de la implementación o puesta en marcha de los planes, era evidente que las decisiones en los micro-niveles podían influir en la actuación de los macro-niveles. Este fue el principal argumento (y el más habitual) crítico del modelo de planificación estratégica. Esto no ocurría, sin embargo, cuando las organizaciones estaban *efectivamente* dirigidas desde arriba. Las decisiones de los directores ejecutivos, para bien o para mal, más o menos influenciados por lo que ellos entendían que debía ser el carácter de las prácticas organizativas, aún eran normalmente mucho más importantes y

decisivas que las que surgían en los estadios medianos de la jerarquía, y ocurría así gracias a su comprensión de la organización y los recursos que tenían a su disposición. La estrategia como práctica era importante cuando servía para entender las organizaciones, pero también lo era la estrategia como sinónimo de poder.

Regreso al relato

¿Y qué se podía decir de la estrategia como proceso de «racionalización» (*sensemaking*)? Si había un tema persistente en este negociado era la atracción por una buena historia que ayudara a explicar los puntos más importantes de una actuación o de un plan o de una estrategia. Esto era evidente en la historia de Taylor sobre el trabajador Schmidt, el experimento Hawthorne de Mayo o los desempleados de Barnard en Nueva Jersey. Lo que había detrás era una absoluta confianza en el método de «estudio de los casos concretos», subrayando la idea de que el mejor modo para comprender los retos y desafíos de la gestión empresarial era intentar contar una historia en torno a una serie concreta de circunstancias. En buena parte de la literatura de gestión y organización empresarial, a modo de contraste metodológico con la teoría racionalista (estadística y matemática), las historias se elevaban a imperativo categórico de la comunicación organizativa y la eficacia.[\[32\]](#) Las investigaciones psicológicas confirmaban su importancia como modo de explicar el pasado, pero también como método para convencer a la gente de la necesidad de adoptar determinadas actitudes y acciones. Una vez que los negocios ya no seguían las directrices militares y los empleados esperaban que los convencieran más que los instruyeran, los directivos se vieron obligados a utilizar *historias* para plantear sus ideas. «Se acabaron los días del ordeno y mando de los directivos gobernando por

decreto», observaba Jay Conger en 1998, porque ahora los negocios se dirigían «en gran medida por equipos multidisciplinares de iguales y estaban llenos de gente del *baby boom* y de la Generación Y, que muestra bastante poca tolerancia a la autoridad incuestionable».[33] «Las historias son la última moda que ha llegado a la industria de la comunicación corporativa», apuntaba la columnista Lucy Kellaway: «Los expertos de todo el mundo se acaban de dar cuenta de algo que cualquier niño podría haberles dicho: que una historia es más fácil de escuchar y mucho más fácil de recordar que una seca retahíla de hechos y propuestas».[34]

Las historias permitían evitar las abstracciones, reducían la complejidad y señalaban los puntos vitales de un modo indirecto, incidiendo en la importancia de estar atento a las oportunidades casuales, a los equipos descontentos o a los pequeños detalles que pudieran arruinar una campaña que de otro modo podría haber sido brillante. Las historias y narraciones se pusieron de moda con la tendencia a «dar sentido» a la actividad empresarial, o «racionalización» (*sensemaking*) (no confundir con la teoría racionalista basada en estadísticas, matemáticas y análisis cuantitativos de sistemas). La narración permitía «que la claridad que se conseguía en una pequeña área se extendiera y se aplicara a un área adyacente que estaba menos ordenada».[35] Peters y Waterman se dieron cuenta, a lo largo de numerosas reuniones, de que sus ideas funcionaban en los auditorios de empresarios cuando eran historias, no cuando eran esquemas y diagramas. Decían que las compañías excelentes eran «impenitentes recopiladores y contadores de historias (...), hermosos tapices de anécdotas, mitos y cuentos de hadas». Muchos libros de estrategia comercial se tornaron entonces en colecciones de historias, cada una intentando subrayar algún punto esencial del negocio.

Las historias podían presentarse en todas las formas y tamaños: inocentes y desestructuradas, igual que intencionadamente

preparadas; podían tocar especificaciones técnicas o tal vez las aventuras graciosas de algún directivo veterano; podían ser barrocas o ceñirse a una simple anécdota; podían estar diseñadas para contarse una y otra vez, o escucharse una vez y luego olvidarla; podían estar ideadas para unos pocos privilegiados, y ser agudas, y ceñirse al tema, o conscientemente preparadas para múltiples audiencias, y ser, por lo tanto, cuidadosamente ambiguas. Las narraciones (o los relatos) se podían dar en reuniones breves, en presentaciones a clientes, en planes de negocio, e incluso en espacios analíticos concretos: en el SWOT, las «oportunidades» representaban la demanda, mientras que las «amenazas» se convertían en enemigos o antagonistas. «Cuando las fuerzas se utilizan y las debilidades se superan, el protagonista se convierte en un héroe».

Al final las instituciones académicas se dieron cuenta de lo que ocurría, influenciados por «el giro narrativo», de modo que las historias y los cuentacuentos se empezaron a identificar no solo como aspectos esenciales para un liderazgo eficaz a la hora de formular e implementar una estrategia concreta, sino en el corazón de toda comunicación en una organización, desde las quejas de los niveles inferiores a las charlas motivacionales de los niveles medios y las visiones de futuro de los niveles altos. Se contaban historias sobre los gestores veteranos para mostrar lo razonables que eran o lo alejados de la realidad que podían estar; podían ser historias de acontecimientos pasados para mostrar cómo fue antaño una organización grande o que tenía una cultura duradera, de un análisis ocasional que había dado como resultado un nuevo y emocionante producto, o cómo un mal cálculo había conllevado un fracaso. Al estudiar las historias, se podían estudiar el desarrollo y el reforzamiento de las culturas institucionales, al igual que las creencias y los supuestos que las sustentaban. En el constante diálogo que se mantiene en una organización, esta cultura podría

cambiarse e incluso subvertirse, cuando los individuos, sobre la base de sus propias experiencias, contaran sus propias historias, que apuntalarían o cuestionarían las de los directores ejecutivos, mientras que estos también extraerían sus propias claves que les ayudarían a reformular o a poner al día sus supuestos básicos.[36]

El campo de la «narrativa» se tornó a su vez un campo de batalla. Las prácticas políticas que hemos analizado en la última parte del libro, cuando los partidos intentaban presentarse con los ropajes más llamativos y atractivos y presentar a sus contrarios con los peores, eran también evidentes en el mundo de los negocios. El control de Rockefeller sobre la Standard Oil comenzó a desenmarañarse cuando sus dudosas reivindicaciones de limpieza en los métodos empresariales quedaron socavadas por los diarios sensacionalistas. No es extraño, por tanto, que una de las mayores organizaciones de narraciones y cuentos de todos los tiempos, los Estudios Walt Disney, fuera una devota de la confección de historias sobre su propia historia, «tan artísticamente construidas y tan cuidadosamente editadas como sus personajes legendarios». Disney era aclamada por sus personajes de dibujos animados, como Mickey Mouse, y por las técnicas de animación. Pero eso exigió negar a otros un crédito que también merecían. La creatividad de Disney se alababa pero se despreciaba su autoritarismo. Sus estudios estaban organizados sobre los parámetros paternalistas del taylorismo — aunque no solo—, y se referían a los empleados como parte de una familia, una imagen que se puso en entredicho cuando estallaron las disputas sindicalistas en los años cuarenta.[37] Aquello puso de manifiesto las paradojas que generaban las historias: podían tener un gran poder explicativo y ser la forma más natural de comunicación, pero eso podía ocurrir a costa de reforzar las explicaciones que *convenían* a aquellos más capacitados para controlar los medios de comunicación mientras que dificultaban la posibilidad de un cambio o una evolución. Incluso las mejores

historias, y las más edificantes, podían errar el objetivo, ser dudosas o ser lo suficientemente ambiguas como para que el mensaje acabara perdiéndose. El narrador más diestro podía extraer un mensaje «inspiracional» de una trivialidad, pero la inspiración también podía difuminar la realidad hasta convertirla en tediosa.

Los estrategas empresariales más académicos tendían a utilizar sus historias, en términos generales, para ilustrar determinados casos, donde señalaban sus objetivos sin preguntarse siempre si había casos semejantes en los que las consecuencias hubieran sido completamente diferentes, o si los mismos actores hubieran podido conseguir los mismos resultados empleando determinadas prácticas estratégicas en circunstancias ligeramente diferentes. A veces las historias no solo se seleccionaban cuidadosamente, sino que su narración se preparaba con mucha precisión. Ya vimos cómo Taylor, de Mayo y Barnard habían embellecido sus relatos particulares. La historia favorita de Weick hablaba de un incidente durante unas maniobras militares en Suiza, cuando una pequeña unidad se había perdido en medio del crudo invierno y se temió que hubieran muerto. La unidad al final pudo regresar, y al joven teniente que estaba al mando se le preguntó cómo habían conseguido arreglárselas para encontrar el camino de vuelta. Aunque todos estaban convencidos de que iban a morir, habían conseguido encontrar el camino de regreso gracias al mapa que uno de sus hombres llevaba en el bolsillo, mediante el cual pudieron dar con la buena dirección. Cuando examinaron el mapa, sin embargo, resultó que no era un mapa de los Alpes, sino de los Pirineos.[\[38\]](#) La lección estratégica era que, con un mapa, la unidad se tranquilizó y decidió actuar, lo cual condujo a la conclusión de que «cuando estás perdido, cualquier mapa sirve». [\[39\]](#) Pero también habían necesitado tener mucha suerte, porque no había muchas rutas para salir de aquella zona de los Alpes. Por desgracia, tampoco había ningún modo de saber si esta historia era verdadera o falsa. Weick se la

escuchó a un poeta checo llamado Miroslav Holub, al que le habían contado la anécdota durante la Segunda Guerra Mundial. [40]

Analicemos ahora otra de las historias favoritas de Mintzberg, tal y como la narra Richard Pascale, a quien ya conocimos trabajando para el bufete de McKinsey en la investigación del éxito industrial japonés. Entre 1958 y 1974, el mercado de motocicletas en Estados Unidos se duplicó, pero la cuota de motos británicas se hundió desde el 11 por ciento al 1 por ciento. Japón ganó un 87 por ciento del nuevo mercado, y solo Honda se apropió del 43 por ciento. Pascale desafió la teoría habitual que se ofrecía para explicar la exitosa entrada de Honda en el mercado americano en 1959, que se basaba, en términos generales, en cuestiones relacionadas con el precio y el volumen. Por el camino se había perdido una historia mucho más interesante que apuntaba a «errores de cálculo, casualidades y aprendizaje organizativo». Cuando Honda envió a su equipo de ventas a Estados Unidos para estudiar el mercado, la intención había sido competir con las motos de tamaño medio, pero a Honda le costó mucho encontrar vendedores y todo fueron problemas técnicos. Entonces alguien les preguntó por la pequeña SuperCubs de 50cc que estaban utilizando para el transporte interno de la compañía. Así que empezaron a venderlas. La moralina de la historia, según Pascale, era que por encima de cualquier explicación racionalista, suponer que lo que había ocurrido con el éxito de Honda había sido intencionado podía significar que no estuviéramos comprendiendo las razones más importantes que explican un éxito mercantil. En vez de emplear una perspectiva fija y a largo plazo, Pascale señaló la capacidad de una organización para aprender de la experiencia y demostrar agilidad frente a oportunidades inesperadas. [41] Esta lección la recogió con gran entusiasmo Mintzberg, que se refería a ella habitualmente cuando hacía hincapié en la importancia de las estrategias «emergentes». Solía decir que los directivos de Honda habían cometido un error tras otro, salvo cuando se dieron

cuenta de que el mercado les estaba diciendo que lo estaban haciendo mal.[\[42\]](#) Decía que el artículo de Pascale era el más influyente de la literatura de gestión empresarial. Otros autores han desarrollado aún más esta supuesta «lección», para convertirla en una historia sobre cómo los empleados de bajo nivel pueden transformar una estrategia. A partir de este caso, se desarrolló una serie de proposiciones sobre las organizaciones y su capacidad de aprendizaje.

No fue este el único uso que se hizo de la historia de Honda. Esta fue una de las muchas historias del gran éxito japonés, desde la fundación de la compañía en 1948 hasta que se convirtió en el fabricante de motos más importante del mundo y un solvente fabricante de coches desde 1964. Aquello fascinaba a los estrategas del mundo empresarial, que creían que podía ser un manantial de lecciones para las compañías americanas. Andrew Mair advertía, sin embargo, de los peligros de seleccionar un episodio, a menudo mal entendido o mal comprendido, y extraer conclusiones generales. Por ejemplo, la verdad era que Honda siempre había intentado vender la SuperCub en Estados Unidos. Esta moto componía una cuarta parte de todas las motos que se enviaron junto al equipo de ventas a América. De todos modos, la compañía había imaginado que antes tendría que demostrar la valía de sus motos frente a otros modelos más grandes (y por eso es por lo que ponían el acento en las carreras). El error consistió en no darse cuenta de que el mercado americano estaba realmente empezando a ser como el mercado japonés. En cualquier caso, las ventas se hundieron en los últimos años sesenta, y entonces Honda tuvo que fiarlo todo a las grandes motos, que era lo que siempre habían esperado que le abriera las puertas al éxito americano. En la práctica, la estrategia de Honda se ciñó a la experiencia que ya había tenido éxito en Japón: no era ningún salto al vacío.[\[43\]](#)

Su experiencia hasta ese momento había demostrado la importancia de la firmeza en la gestión y de una organización sólida. El mercado de posguerra japonés para motocicletas era enorme, porque el transporte público apenas podía con las necesidades de la población y el suministro de gasolina era limitado. Al contrario que otros sectores industriales, el de la automoción apenas estaba regulado, y la consecuencia derivada de esa desregulación fue una especie de lucha darwinista por la supervivencia. Durante los años cincuenta hubo alrededor de doscientas compañías compitiendo por el mismo mercado: es lo que se conoció como «las guerras de la motocicleta». Fue una época en la que «hacer negocios era una aventura turbulenta y peligrosa donde se daban todo tipo de lucrativas oportunidades y de desagradables sorpresas».[44] Cuando terminaron las guerras de la motocicleta, solo quedaron cuatro empresas: Yamaha, Suzuki, Kawasaki y Honda. De esas cuatro, Honda (fundada en 1948) era la más importante. Su éxito se basaba en una serie de factores. Todo empezó con el genio mecánico de Soichiro Honda, unido a la perspicacia financiera de su gerente en la empresa, Takio Fujisawa. Ambos tenían experiencia en la técnica de producción masiva (obligada durante la guerra) y copiaron el modelo de producción de Toyota; también concedieron gran importancia a las cadenas de suministros. La organización interna de Honda era muy fuerte, y se caracterizaba por un cuidadoso control económico y —especialmente importante— un gran esfuerzo destinado a desarrollar su red de ventas.

A finales de los años cincuenta Honda superó al viejo líder doméstico Tohatsu (que no tardó en irse a la quiebra). Cuando Honda inició su producción de automóviles, Yamaha se vio estancada en su cuota de mercado y, creyendo que podría distraer a su rival, decidió construir una nueva factoría de la marca con la idea de convertirse en la líder del mercado. Sin embargo, lo que ocurrió fue que Honda montó una férrea defensa embarcándose en una

feroz batalla entre los dos (conocida como la «guerra H-Y») en 1981. La respuesta de Honda no fue ni sutil ni indirecta. Según Stalk, que hizo de este enfrentamiento una pieza central de su análisis sobre la competitividad japonesa, la respuesta se lanzó con un grito de guerra: «*Yamaha wo tsubusu!*», lo que se podría traducir aproximadamente como «¡Os aplastaremos, os machacaremos, os despedazaremos, os masacraremos, etcétera, Yamaha!». Honda recortó precios e hizo grandes desembolsos publicitarios, presentó además una serie de nuevos productos, de modo que tener la motocicleta más moderna se convirtió en una necesidad para quienes querían estar a la moda. Las motos de Yamaha se quedaron atrás: parecían «viejas, antiguas y poco atractivas», y la demanda cayó en picado, dejando a los vendedores con un *stock* de motos viejas y anticuadas. Al final, Yamaha se rindió. La victoria de Honda había resultado cara, pero había acabado con otros competidores además de con Yamaha. Stalk se quedó impresionado por el modo como Honda había acelerado su producción de motos para ponerse por delante y creyó que esa era la principal lección que los americanos podían extraer de su historia. Aunque, sin duda, aquello había sido impresionante, el discurso de Stalk minusvaloraba hasta qué punto la estrategia de Honda había sido una guerra de desgaste brutal, con grandes recortes de precios y promociones arriesgadísimas.

Hamel y Prahalad también utilizaron a Honda en 1994 como ejemplo de explotación de su esencia industrial, burlándose de la experiencia, y demostrando una gran ambición y creatividad al sacar el máximo provecho de su maestría en los motores de combustión interna (lo cual les permitía evolucionar con éxito e introducirlos en un buen número de líneas de producción relacionadas) y dándose el lujo de retar a Ferrari y a Porsche en el mercado de deportivos de alta gama con el nuevo NSX. Entendieron las necesidades de los clientes sin seguirlos servilmente. Sin embargo, como dijo Mair, el

NSX fue un fracaso costoso para Honda. No fue solo el resultado de la mala suerte debida a una apreciación de la moneda que socavó su competitividad, sino también una mala elección del mercado. El interés en los coches deportivos era más un reflejo de la cultura de Honda que de su capacidad industrial, y su apuesta significó que se desaprovechó el desarrollo del mercado americano de los noventa, interesadísimo en los vehículos recreativos y en las mini furgonetas. En otras áreas, la decisión de apostar por la innovación tecnológica significó que fueron incapaces de ofrecer un coche convencional cuando era lo que pedía el mercado. En términos más generales, la única sección (diversificación) que se vio favorecida por la tecnología del motor de Honda fue la de las motos. Otros productos quedaron arrinconados como una parte residual de su catálogo. De hecho, su estrategia desde mediados de los ochenta a mediados de los noventa revelaba una «escasa autodefinición y una testarudez tecnológica» y, por tanto, una respuesta ineficiente a las necesidades de los consumidores.

Mair enumeró una serie de problemas metodológicos básicos con estas historias. A menudo, decía, estaban basadas en investigaciones parciales y centradas en un período concreto. Toda la historia de Honda se trataba como si fuera una historia de éxitos, sin embargo, a lo largo de toda su existencia había habido una buena serie de graves errores, y a veces se habían enfrentado a la ruina económica. Por lo que a los relatos se refería, los fracasos nunca se consideraban interesantes, al parecer. Los teóricos de la gestión empresarial que querían extraer lecciones podrían haberse preguntado por qué Honda nunca consiguió hacer mella en el mercado de coches que dominaba Toyota, o explicar por qué a las compañías que siguieron estrategias similares no les fue tan bien. Se prestó muy escasa atención a los detalles, menos glamurosos pero vitales, del enfoque industrial de Honda, como sus operaciones y su gestión comercial; un desinterés equivalente al que los estrategas

militares dedicaban a la logística. Siempre había más interés en los destellos de genio que en el tedioso trabajo de la administración. Mair criticó severamente a los analistas que veían «solo lo que querían ver» y que operaban con «un increíble reduccionismo y parcialidad».[45] Apuntó además las tendencias hacia la polarización de decisiones, como en el caso de la estrategia deliberada/emergente o la competencia/capacidades, como si hubiera que elegir siempre entre una cosa y otra. Los datos se aderezaban para que se ajustaran a la teoría, mientras que el material inconveniente se ignoraba o se eludía.

Regreso a lo básico

La estrategia militar había comenzado en un momento en el que se creía que había principios básicos que, si se aplicaban adecuadamente, podían como mínimo incrementar la probabilidad de éxito, aunque el éxito no pudiera garantizarse de todos modos. La cuestión empezó a torcerse cuando se hizo evidente que la aplicación de la fuerza militar era un asunto bastante más complicado y frustrante de lo que suponía Jomini cuando empezaron los primeros avances de Napoleón, sobre todo cuando quedó demostrado que resultaba muy difícil escapar a la tendencia de «la batalla decisiva». La estrategia comercial o empresarial era el producto de un brote similar de optimismo de mediados del siglo xx, fundamentado en una confianza generalizada en las posibilidades de la planificación a largo plazo, y no solo para los países, sino también para las grandes compañías, incluidos los grandes conglomerados americanos. Los conceptos estratégicos se resintieron cuando quedaron claras las limitaciones del modelo «planificado», la versión capitalista del modelo soviético, pero, al contrario que los militares, los directivos no contaban con un marco relativamente fijo e

invariable que les permitiera actuar con cierta coherencia. El resultado fue que la estrategia empresarial perdió el paso, emprendió múltiples caminos, todos diferentes, y cayó presa de entusiasmos y modas temporales. La tendencia resultante solía ser hacia la exageración. En un aleccionador análisis, Phil Rosenzweig despreciaba a los «proveedores de historias de éxitos empresariales» por confundir y engañar a sus lectores, sosteniendo el mito de que había patrones fiables para el éxito que, una vez descubiertos, podían asegurar el éxito de cualquier negocio. Ofrecía ejemplos de pensamiento débil que aquí y allá volvían a incidir en la confusión habitual entre causa y efecto, la tendencia a revisar explicaciones de éxito sin preocuparse de si los mismos factores podían hallarse presentes en los fracasos, y prestando una atención inadecuada a la competencia. El embrollo clásico, según Rosenzweig, era el del «efecto halo»: la tendencia a asignar a factores como la cultura, el liderazgo o los valores una responsabilidad decisiva en el desarrollo de la actividad, cuando no son más que las *consecuencias* que resultan precisamente del desarrollo de dicha actividad.[\[46\]](#)

Algunos estudiosos escépticos, que habían visto cómo iban y venían modas y tendencias de gestión empresarial, promovieron el regreso a lo más básico y elemental. John Kay advirtió que las estrategias no podían ser generales porque tenían que estar basadas en capacidades, habilidades e ideas distintivas. El objetivo, por lo tanto, no debería ser la elaboración de grandes planes que incluso la institución más totalitaria pudiera tener problemas para llevar a cabo. Las empresas no contaban con los conocimientos (la información) para generar planes a largo plazo ni el poder para llevarlos a cabo. En vez de enfangarse en «la ilusión del control» y en la creencia de que el éxito podría resultar de una visión mística y de la voluntad, Kay recomendó un enfoque basado en los recursos, tal y como lo planteó Edith Penrose en sus trabajos de los años

cincuenta. La tarea consistía en encontrar el mejor anclaje entre las capacidades internas de la empresa y su contexto exterior. El punto de partida era la comprensión perfecta de la situación real de la compañía y de su posible futuro en el mercado, así como las distintas capacidades con las que contara, en vez de dar por asimiladas las capacidades que le gustaría tener.[47]

Los documentos descriptivos o de posicionamiento de una empresa podrían describir los objetivos o destinos deseables —la situación en la que se podría encontrar dentro de cinco años, por ejemplo—, pero el punto de partida tendría que ser la situación actual y real. Mientras existiera una preferencia psicológica hacia las estrategias que infravaloraban a los competidores, en vez de confiar en la capacidad propia, el problema persistiría. Por esta razón Stephen Bungay dijo que había que evitar «las patologías del control central», siempre con sus constantes exigencias de más información y escasas oportunidades para que pudiera desarrollarse la iniciativa individual. Su consejo era concentrarse en lo que importaba, no intentar «planificar más allá de las circunstancias que uno puede prever» y formular una estrategia como propósito, y con un mensaje sencillo, animando a la gente a adaptar sus acciones a las circunstancias.[48] Un libro basado en la exitosa experiencia de Alan Laffley cuando ostentaba la dirección de Proctor & Gamble (P&G), escrito junto con su consultor jefe Roger Martin, consideraba la estrategia en términos de «hacer elecciones específicas para tener éxito en el mercado». Las cuestiones que se ocultan tras una estrategia ganadora, advertían, se referían a la descripción de unos objetivos, dónde actuar, cómo ganar, los recursos materiales, industriales y humanos, y los sistemas de gestión que se necesitaban para ocupar un lugar. El libro explicaba cómo se había hecho todo aquello en P&G, pero también apuntaba la necesidad de evitar «las trampas estratégicas». El error habitual era equivocarse a la hora de definir las prioridades reales, trampas descritas como

«hacerlo todo a la vez», «un poco para todos» o como «Waterloo» (enfrentarse a múltiples competidores en múltiples frentes). Otros errores se describían como «Don Quijote»: atacar al competidor más fuerte en primer lugar; o «el programa del mes», que significaba ajustarse a la última moda; y finalmente, evitar la expresión «los sueños nunca se hacen realidad».[49]

Del mismo modo, Richard Rumelt describía una buena estrategia empezando con un buen diagnóstico, que definiera o explicara la naturaleza del reto, simplificando la complejidad de la realidad —que podía resultar abrumadora— mediante la identificación de los aspectos más críticos de la situación actual. Esto facilitaría una guía de actuación para afrontar los desafíos planteados y permitiría diseñar una serie de acciones coherentes destinadas a cumplir con dicha guía. Rumelt reconocía que el problema podía ser externo o interno, y que en ambos espacios podía haber intereses rutinarios y burocráticos, y que en vez de intentar buscar un techo, la mejor vía en ocasiones era fijar objetivos aproximados, lo suficientemente cercanos como para que resultaran factibles.

Muchos autores que tratan temas de estrategia parecen sugerir que cuanto más dinámica es la situación, más a lo lejos debe mirar el dirigente. Esto es ilógico. Cuanto más dinámica es la situación, más dudosas son las perspectivas. Así pues, cuanto más incierta y dinámica es la situación, más próximo debe situarse el objetivo estratégico».[50]

Rumelt también advertía de los peligros de una mala estrategia, sobre todo por ese aspecto que él describía simplemente como el «*fluff*» o «un galimatías disfrazado de conceptos o argumentos estratégicos», pero con lo cual también se refería a la incapacidad para definir los retos que deberían perseguirse, equivocar los objetivos estratégicos, presentando únicamente un deseo sin los medios para alcanzarlo, y definiendo objetivos sin considerar su practicabilidad.[51] Advertía contra los directores ejecutivos que fijaban objetivos imposibles y decían que se podía conseguir cualquier cosa con el suficiente empuje y voluntad (aunque en la práctica ellos mismos eran incapaces de afrontar más que unos cuantos asuntos a la vez),

buscando consensos entre visiones incompatibles en vez de proponer una elección clara y definida, e intentando inspirar y alentar a los empleados con clichés («carisma en lata») en vez de con un lenguaje natural y personal. «Las malas estrategias florecen», decía Rumelt, «porque flotan sobre el análisis, la lógica y el azar, y se mantienen a flote gracias a la esperanza de que uno pueda evitar enfrentarse con estos complejos elementos y las dificultades que implica dominarlos.

[52]

La estrategia empresarial, como la estrategia militar y revolucionaria, pudo verse damnificada por sus propios mitos heroicos. Adquirió un estatus muy elevado y poco realista, presentándose como el ingrediente que podía marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. A los grandes estrategas se les admiraba y se les imitaba: eran «capitanes de la industria», que mantenían sus organizaciones estables y fijaban un camino firme y seguro; los magos de las finanzas emprendían acciones agresivas contra cualquier ineficiencia y conseguían sacar hasta el último céntimo del valor accionario de un negocio; los competidores más duros rastreaban el mercado en busca de las posiciones más ventajosas; los diseñadores más innovadores transformaban el mercado con un producto verdaderamente único. Los teóricos de la administración empresarial y los gurús promocionaban a sus héroes preferidos. Inevitablemente había algunos ejecutivos que se asimilaban a uno de esos tipos, pero lo que funcionaba bien en una situación determinada podía funcionar espantosamente mal en otra. Demasiado a menudo los individuos y las compañías que despegan vertiginosamente pueden hundirse con la misma rapidez. La publicidad que acompañaba la promoción de diversas y sucesivas modas estratégicas exageró la importancia del ejecutivo iluminado y rebajó la importancia del azar y las circunstancias a la hora de explicar los éxitos y los fracasos.

[1] Henry Mintzberg y James A. Waters, «Of Strategies, Deliberate and Emergent», *Strategic Management Journal* 6, núm. 3 (julio-septiembre de 1985); págs. 257-272.

[2] Ed Catmull, «How Pixar Fosters Collective Creativity», *Harvard Business Review* (septiembre de 2008).

[3] Henry Mintzberg, «Rebuilding Companies as Communities», *Harvard Business Review* (julio-agosto de 2009); págs. 140-143.

[4] Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Nueva York, Doubleday, 1990.

[5] Daniel Quinn Mills y Bruce Friesen, «The Learning Organization», *European Management Journal* 10, núm. 2 (junio de 1992); págs. 146-156.

[6] Charles Handy, «Managing the Dream», en S. Chawla y J. Renesch, eds., *Learning Organizations*, Portland OR, Productivity Press, 1995; pág. 46, citado en Michaela Driver, «The Learning Organization: Foucauldian Gloom or Utopian Sunshine?», *Human Relations* 55, 2002; págs. 33-53.

[7] Robert C. H. Chia y Robin Holt, *Strategy Without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009; pág. 203.

[8] Aunque a Liddell Hart (como profeta del «ataque indirecto») y a Luttwark (como campeón de la estrategia como paradoja) se les reclamó su auxilio, y aunque ambos desde luego renegaron de los ataques directos, ninguno de los dos sugirió que el éxito militar en absoluto se pudiera alcanzar sin pensar en un objetivo concreto, a juzgar por cómo se afrontaban en un ejército los apuros en los que se encontraban los soldados. Esto, sin una dirección, probablemente desembocaría en la rendición o la deserción. Las estrategias indirectas en la guerra exigían liderazgos imaginativos y una cierta capacidad para pensar el mundo como podría pensarlo el enemigo, antes de embarcarse en maniobras que podrían acarrear altísimos riesgos.

[9] Chia y Holt, *Strategy Without Design*, pág. xi.

[10] Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston, Harvard Business School Press, 1992. Su definición de poder era «la capacidad para influir en el comportamiento de otros, cambiar el curso de los acontecimientos, superar las adversidades, y conseguir que la gente haga cosas que de otro modo no haría», pág. 30.

[11] Jeffrey Pfeffer, *Power: Why Some People Have It – and Others Didn't*, Nueva York, Harper Collins, 2010; pág. 11. La mejor guía, y desde luego la más entretenida, sobre la política organizativa es la de F. M. Cornford, *Microcosmographia Academica: Being a Guide for the Young Academic Politician*, Londres, Bowes & Bowes, 1908.

[12] Helen Armstrong, «The Learning Organization: Changed Means to an Unchanged End», *Organization* 7, núm. 2 (2000); págs. 355-361.

[13] John Coopery, «The Learning Organization, Power, Politics and Ideology», *Management Learning* 26, núm. 2 (1995); págs. 193-214.

[14] David Knights y Glenn Morgan, «Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique», *Organization Studies* 12, núm. 2 (1991); pág. 251.

[15] Stewart Clegg, Chris Carter y Martin Kornberger, «Get Up, I Feel Like Being a Strategy Machine», *European Management Review* 1, núm. 1 (2004); págs 21-28.

[16] Stephen Cummings y David Wilson, eds., *Images of Strategy*, Oxford, Blackwell, 2003; pág. 3. Su propuesta: «Una buena estrategia, sea implícita o explícita, es aquella que orienta una empresa y la anima», pág. 2.

[17]Peter Franklin, «Thinking of Strategy in a Postmodern Way: Towards an Agreed Paradigm», Parte 1 y 2, *Strategic Change* 7 (septiembre-octubre de 1998), págs. 313-332, y (diciembre 1998), págs. 437-448.

[18]Donald Hambrick y James Frederickson, «Are You Sure You Have a Strategy?», *Academy of Management Executive* 15, núm. 4 (noviembre de 2001), pág. 49.

[19]John Kay, *The Hare & the Tortoise: An Informal Guide to Business Strategy*, Londres, The Erasmus Press, 2006; pág. 31.

[20]«Instant Coffee as Management Theory», *Economist* 25 (enero de 1997); pág. 57.

[21]Eric Abrahamson, «Management Fashion», *Academy of Management Review* 21, núm. 1 (1996); págs. 254-285.

[22]Jane Whitney Gibson y Dana V. Tesone, «Management Fads: Emergence, Evolution, and Implications for Managers», *The Academy of Management Executive* 15, núm. 4 (2001); págs. 122-133.

[23]Dilbert ponía un ejemplo: después de que se le dijera a un ejecutivo que podía medir su éxito por el número de clientes que repiten su compra, este informó orgulosamente que «prácticamente todos los clientes se llevan otra cosa... ien el plazo de tres meses después de la primera adquisición!». Cuando se le preguntó qué ocurría si no se contaban las reposiciones por garantía, contestó: «O-oh, entonces no parecemos tan buenos». Adams, *The Dilbert Principle*, pág. 158.

[24]R. S. Kaplan y D. P. Norton, «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review* 70 (enero-febrero 1992); págs 71-79; y «Putting the Balanced Scorecard to Work», *Harvard Business Review* 71 (septiembre-octubre de 1993); págs. 134-147. Stephen Bungay, *The Art of Action: How Leades Close the Gaps Between Plans, Actions and Results*, Londres, Nicholas Brealey, 2011; págs. 207-214.

[25]Paula Phillips Carson, Patricia A. Lanier, Kerry David Carson y Brandi N. Guidry, «Clearing a Path Through the Management Jungle: Some Preliminary Trailblazing», *The Academy of Management Journal* 43, núm. 6 (diciembre de 2000); págs. 1.143-1.158.

[26]Barry M. Staw y Lisa D. Epstein, «What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO pay», *Administrative Science Quarterly* 45, núm. 3 (septiembre de 2000); págs. 523-556.

[27]Keith Grint, «Reengineering History», pág. 193 (véase cap. 33, núm. 20).

[28]Guillermo Armando Ronda-Pupo y Luis Ángel Guerras-Martín, «Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1992-2008: A Co-Word Analysis», *Strategic Management Journal* 33 (2011); págs. 162-188. Su definición de consenso: «Las dinámicas de las relaciones de la empresa con su entorno, con respecto al cual se toman las decisiones adecuadas con el fin de conseguir los objetivos o incrementar los resultados por medio del uso racional de los recursos». Esto aún no se ha entendido bien en el sector.

[29]Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl y Erro Vaara, eds., «Introduction: What Is Strategy as Practice?», *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010; pág. 13.

[30]Paula Jarzabkowski, Julia Balogun y David See, «Strategizing: The Challenge of a Practice Perspective», *Human Relations* 60, núm. 5 (2007); págs. 5-27. Para ser justos, la palabra había aparecido ya en los años setenta.

[31]Richard Whittington, «Completing the Practice Turn in Strategy Research», *Organization Studies* 27, núm. 5 (mayo 2006); 613-634. (En inglés es especialmente llamativo el uso de la aliteración en la terminología: «*practicioners*», «*praxis*», «*practices*»).

[32]Ian I. Mitroff y Ralph H. Kilmann, «Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving», *Management Review* 64, núm. 7 (julio de 1975); págs. 18-28. Gordon Shaw, Robert Brown y Philip Bromiley, «Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning», *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1998); págs. 41-48.

[33]Jay A. Conger, «The Necessary Art of Persuasion», *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1998); págs 85-95.

[34]Lucy Kellaway, *Sense and Nonsense in the Office*, Londres, Financial Times/Prentice Hall, 2000; pág. 19.

[35]Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks CA, Sage, 1995; pág. 129.

[36]Valérie-Inès de la Ville y Eléonore Mounand, «A Narrative Approach to Strategy as Practice: Strategy Making from Texts and Narratives», en Golskorkhi, Rouleau, Seidl y Vaara, eds., *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, pág. 13.

[37]David M. Boje, «Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land"», *Academy of Management Journal* 38, núm. 4 (agosto de 1995); págs. 997-1035.

[38]Karl E. Weick, *Making Sense of the Organization*, Oxford, Blackwell, 2001; págs. 344-345. Aparece en distintas versiones de su trabajo, desde 1982.

[39]Mintzberg *et al.*, *Strategy Safari*, pág. 160 (véase cap. 30, n. 29).

[40]Esto propició ciertas acusaciones de plagio. Tomas Basbøll y Henrik Graham, «Substitutes for Strategy Research: Notes on the Source of Karl Weick's Anecdote of the Young Lieutenant and the Map of the Pyrenees», *Ephemera: Theory & Politics in Organization* 6, núm. 2 (2006); págs. 194-204.

[41]Richard T. Pascale, «Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success», *California Management Review* 26 (1984); págs. 47-72. La *California Management Review* 38, núm. 4 (1996) reproducía una mesa redonda en la que se discutieron las implicaciones de aquella historia, e incluía los trabajos de Michael Goold (autor del informe original del BCG), «Learning, Planning, and Strategy: Extra Time»; Richard T. Pascale, «Reflections on Honda»; Richard P. Rumelt, «The Many Faces of Honda»; y Henry Mintzberg, «Introduction» y «Reply to Michael Goold». Pascale cuestionaba un informe del Boston Consulting Group comisionado por el gobierno británico para explicar el precipitado declive de la industria motociclística británica cuando se encontraba en una posición privilegiada en el mercado. El BCG culpó de todo al «interés desmedido por obtener beneficios a corto plazo» en Gran Bretaña, al tiempo que informaba de cómo los japoneses se las habían arreglado para desarrollar un mercado interior masivo para pequeñas motocicletas. Esto significaba que los costes eran bajos, así que cuando decidieron exportar, no hubo manera de que las firmas británicas, dedicadas a las grandes motos, pudieran competir. Honda consiguió sorprendentes ratios económicas, produciendo alrededor de doscientas motos por trabajador y año, comparados con las catorce motos de las fábricas británicas. Boston Consulting Group, *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*, 2 vols., Londres, Her Majesty's Stationery Office, 1975.

[42]Henry Mintzberg, «Crafting Strategy», *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1987); pág. 70.

[43]Andrew Mair, «Learning from Japan: Interpretations of Honda Motors by Strategic Management Theorists», *Nissan Occasional Paper Series*, núm. 29 (1999), disponible en http://nissan.ox.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0013/11812/NOPS29.pdf. Una versión más corta, en Andrew Mair, «Learning from Honda», *Journal of Management Studies* 36, núm. 1 (enero de 1999); págs. 25-44.

[44]Jeffrey Alexander, *Japan's Motorcycle Wars: An Industry History*, Vancouver, UBC Press, pág. 2008.

[45]Mair, «Learning from Japan», 29-30. El debate se revisa en Christopher D. McKenna, «Mementos: Looking Backwards at the Honda Motorcycle Case, 2003-1973», en Sally Clarke, Naomi R. Lamoreux y Steven Usselman, eds., *The Challenge of Remaining Innovative: Lessons from Twentieth Century American Business*, Palo Alto, Stanford University Press, 2008.

[46]Phil Rosenzweig, *The Halo Effect*, Nueva York, The Free Press, 2007.

[47]John Kay, *The Hare & the Tortoise*, págs. 33, 70, 158, 160.

[48]Stephen Bungay, *The Art of Action: How Leaders Close the Gap Between Plans, Actions and Results*, Londres, Nicholas Brealey, 2011.

[49]A. G. Laffley y Roger Martin, *Playing to Win: How Strategy Really Works*, Cambridge MA, Harvard Business Review Press, 272; págs. 214-215.

[50]Richard Rumelt, *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Londres, Profile Books, 2011; págs. 77, 106, 111.

[51]Ibíd., pág. 32. Un *fluff* implica una reafirmación de lo obvio, elevada a un nivel supuestamente alto mediante neologismos, conceptos abtrusos que pueden dar una cierta apariencia de profundidad. Se suele reflejar en una tendencia a enlazar sustantivos abstractos uno tras otro, y todos con connotaciones positivas. Rumelt culpaba de esto al mundo académico, donde la manipulación de abstracciones era a menudo un modo de que los autores parecieran más inteligentes de lo que eran en realidad, y podía exigir constantes traducciones con ejemplos reales para dar sentido a tales ideas.

[52]Ibíd. 58.

Quinta parte. Teorías de estrategia

36. LOS LÍMITES DE LA ELECCIÓN RACIONAL

En teoría no hay diferencia alguna entre la teoría y la práctica. En la práctica, sí.

YOGUI BERRA (también atribuida a ALBERT EINSTEIN)

Esta sección del libro se ocupará de la posibilidad de elaborar una teoría de la estrategia basada en los análisis de las ciencias sociales contemporáneas. Ya hemos visto cómo la actividad intelectual independiente era el producto de fuerzas sociales importantes (los esfuerzos de la RAND Corporation para desarrollar nuevas ciencias que estudiaran modelos de toma de decisiones, las fundaciones que promovían las escuelas de empresariales para empezar a dar clases sobre esas ciencias —unas escuelas a las que quisieron resistirse los teóricos más vinculados a la sociología— o el pensamiento radical de los años sesenta en las relaciones entre discurso y poder.

Una de las teorías más influyentes hacía hincapié en los beneficios de tratar todas las decisiones como si fueran *racionales*. Los partidarios confiaban en que ellos, casi únicamente, podían ofrecer una teoría que merecía el título de «ciencia social», en la cual todas las proposiciones podían deducirse de una teoría sólida después de quedar validadas empíricamente. Aunque la «teoría de la decisión racional» ejecutada literalmente estaba muy lejos de ser lo que prometía, y algunos de sus supuestos empezaron a tambalearse en cuanto entró en escena la psicología cognitiva, el racionalismo se

promocionó con mucha eficacia y de un modo muy *estratégico*. En un espacio de tiempo extraordinariamente corto los seguidores de esta teoría firmaron suculentos contratos en diversas facultades de ciencias políticas. No les amedrentó la aprensión generalizada de que dicha teoría dependía de una insostenible visión de la racionalidad humana. Ese argumento, decían, no era más que la premisa de la «racionalidad» que contribuía a generar buena teoría.

La escuela de Rochester

Tal y como apuntó Kuhn, la promoción de nuevas escuelas de pensamiento en el entorno académico rara vez ha dependido solo de la razón. La promoción exitosa de una escuela de pensamiento también tiene que ver con el acceso a las fuentes del poder académico a través de concesiones y donativos, la edición de revistas y periódicos, o la designación de acólitos para ocupar puestos en las facultades. Así fue como las ciencias económicas recibieron un singular empujón tras la Segunda Guerra Mundial, con una sustancial inversión que permitió explotar y potenciar los sofisticados métodos de carácter cuantitativo que ofrecían los ordenadores. A medida que la escuela económica crecía en confianza y seguridad en sí misma, empezó a presentarse como una disciplina esencial de las ciencias sociales. No había fronteras a su imperialismo intelectual. «El enfoque económico proporciona un marco aplicable a todos los comportamientos humanos», apuntó Gary Becker, «a todos los tipos de decisiones y a todas las personas de todo tipo y condición».^[1]

Antes de que la Ford Foundation comenzara a invertir en escuelas de empresariales a finales de los años cincuenta, ya había hecho una inversión de gran calado en las llamadas ciencias del comportamiento o conductismo. La inversión, de todos modos, no

creó el campo de pensamiento, que podía rastrearse hasta los años veinte y el trabajo de Charles Merriam y Harold Lasswell en la Universidad de Chicago. Había cada vez más interés en analizar las series de datos, tales como censos, resultados electorales y datos de voto. La Ford, junto a otras fundaciones, indudablemente marcó la diferencia, animando a las universidades a abrir centros para estudios conductistas, mediante el procedimiento de concesión de grandes sumas de dinero —a menudo no solicitadas (y por eso algunas universidades no estaban seguras de lo que se esperaba de ellas)—, hasta rondar los 24 millones de dólares entre 1951 y 1957. La influencia de la RAND Corporation era evidente, con Gaither al frente de la fundación y Hans Speier, el jefe de la división de ciencias sociales de la RAND, de consejero. El objetivo, por lo tanto, era apartarse de las formas iniciales de teoría social y política y animar un cierto interés por los fenómenos que podían ser *medibles*. Este nuevo enfoque se describió como «conductismo» (y en España, también, aplicando el anglicismo: «behaviorismo»), con lo cual se enfatizaba el positivismo, la tendencia empírica, la liberación de valores morales en la investigación. Con el telón anticomunista de fondo, típico de la época, se dejaba entrever también la preocupación por que las «ciencias sociales» no despidieran un tufillo demasiado fuerte a «ciencias socialistas» o reforma social.[2] Los supuestos individualistas que había tras este enfoque se ajustaban bien a las teorías de los mercados en democracia, y cuestionaba las ideas marxistas sobre la lucha de clases. Esto favoreció la idea de que el liberalismo individual era racional y el colectivismo, irracional.[3] Lo que llamaba la atención de la teoría, en todo caso, no era ideológico, sino su aire elegante, breve y auténticamente innovador. Algunos de los que se sintieron atraídos por sus virtudes buscaron incluso como divertimento demostrar que no era incompatible con el marxismo. Desafortunadamente, esta

teoría muy a menudo se mostró dogmática en sus postulados y muchos la consideraron como una construcción ficticia.

Existía también una cierta ambigüedad sobre si esta teoría era descriptiva o prescriptiva. ¿Explicaba cómo se comportaban los actores o cómo deberían comportarse? Si era prescriptiva, entonces los actores tendrían que ajustarse a las decisiones razonadas que se les aconsejaran. Eso sería lo racional. «El modelo señalaría una decisión racional, y el ejecutivo, dadas ciertas circunstancias, haría bien en tomarla. Si los ejecutivos no hicieran lo que se les indicaba, serían ellos, y no la teoría, lo que fallaba».[4] De modo que si los actores (los gerentes, directivos, propietarios e incluso obreros) prefieren no seguir los consejos racionales, lo que estarían haciendo sería actuar irracionalmente. Y si ese fuera el caso, la teoría quedaría limitada a su capacidad descriptiva, y en absoluto predictiva. Pero si, por otra parte, la teoría era solo descriptiva, la prescripción sería irrelevante. ¿Por qué debería importarles a los actores la estrategia cuando la solución tenían que buscarla ellos con antelación y la teoría se limitaba a registrar los resultados?[5]

El punto de partida de la teoría era que los individuos tomaban sus decisiones con el fin de maximizar su provecho, lo cual podía definirse subjetivamente, aunque había una tendencia a dar por hecho que ese aprovechamiento era completamente básico y podían medirse en términos de recompensas económicas o de adquisición de poder. El siguiente paso sugería que los actores tenían una cierta cantidad de información sobre su situación, sobre su entorno y los demás actores, y sobre sus preferencias y deseos. El paso siguiente, crucial, consistiría en identificar el punto de equilibrio. Dado que todos los actores están desarrollando estrategias para maximizar su provecho, este punto sería esencial porque a partir del mismo nadie tendría ningún interés en actuar de otro modo o provocar desviaciones. En principio, este equilibrio permanente representaría

la consecuencia más lógica en el juego estratégico y sentaría las bases para un futuro trabajo empírico.

Una figura clave en el desarrollo de la «teoría de la elección racional» en la RAND fue Kenneth Arrow, que desarrolló el «teorema de la imposibilidad», que explicaba por qué los sistemas democráticos no siempre daban resultados que se ajustaban a los deseos de la mayoría. Un estudiante de Arrow, llamado Anthony Downs, en su *Economic Theory of Democracy* (*Teoría económica de la democracia*), utilizó la idea de individuos que maximizaban su egoísmo para cuestionar ideas de interés público. La persona que convirtió todo esto en lo que él llamaba un «cambio de paradigma» en las ciencias políticas fue William Riker. Riker había deambulado por los caminos relativamente habituales de las ciencias políticas desde su graduación en Harvard, a finales de los años cuarenta, pero estaba buscando algún medio para elevar la ciencia política a un nuevo nivel. Lo encontró en la gamificación.

Cuando entró en contacto con la teoría de juegos a mediados de los cincuenta, Riker se sintió atraído por el supuesto de una «racionalidad» amoral. Estaba reaccionando contra lo que se entendía entonces como el paradigma dominante de una teoría política normativa, planteada como una serie de imperativos, sobre cómo deberían actuar los políticos en vez de realizar un análisis sobre cómo estaban actuando en realidad. Por otra parte también quería ir un poco más allá de la visión semi-maquivélica sobre las realidades del poder. Aspiraba a formular algo verdaderamente científico, ofreciendo modelos comprobables que pudieran guiar trabajos empíricos. Por eso estaba tan emocionado con la teoría de juegos y con su «racionalismo inflexible». Preguntarse qué debería hacer la gente que intentaba conseguir determinados objetivos era una cuestión que pertenecía a la ciencia política tradicional, pero eso no era científico. Riker pensaba que esta tradición debería haber quedado atrás en la primera mitad del siglo, aprovechando la

influencia de las teorías biológicas, psicológicas y metafísicas. La teoría de juegos, por el contrario, no dejaba «ningún resquicio para el instinto, para las costumbres adquiridas, para el deseo inconsciente y contraproducente, ni para ningún otro deseo metafísico y exógeno».

El segundo punto distintivo de la teoría tradicionalista residía en el énfasis que se ponía en la «libre elección». Aquí Riker no hacía sino reaccionar contra el determinismo histórico asociado habitualmente con el marxismo. La teoría de juegos o gamificación suponía que la gente meditaba sus preferencias y sus elecciones, y evaluaba si unas estrategias alternativas podían convenirles frente a los cálculos más o menos parecidos de sus contrarios. Los resultados, naturalmente, dependían de las elecciones libres humanas más que de «algún plan exógeno para el mundo» o de «alguna irracionalidad humana intrínseca». Había una tensión evidente en estas apreciaciones, y Riker lo reconocía. En tanto que teoría prescriptiva, estaba bien. Se trataba únicamente de ayudar a la gente a tomar mejores decisiones. Pero como teoría descriptiva, las variaciones en las decisiones generaban todo tipo de problemas. El valor que tenían los supuestos deterministas sobre las decisiones y elecciones racionales era que se suponía que debían contribuir a identificar una regularidad en el comportamiento humano y, por tanto, permitirían hacer posibles determinadas generalizaciones. Sin embargo, las decisiones verdaderamente libres se relacionaban con comportamientos azarosos y estafalarios que desafiaban cualquier generalización.^[6] Riker veía la teoría de juegos como una posibilidad de superar el dilema entre racionalidad e irracionalidad, al permitir una mezcla de generalización y libre elección. Por una parte, se podía entender que todas las personas con los mismos objetivos y en las mismas circunstancias elegirían racionalmente la misma opción, y por tanto se podrían fijar determinadas regularidades. En todo caso, eso no impedía ni limitaba el papel de la decisión, sobre

todo en situaciones caracterizadas por la incertidumbre. Al final, eran las propias decisiones lo que asombraban y fascinaban a Riker: de hecho, para cuando murió estaba evolucionando hacia zonas donde la ciencia ya no era de mucha ayuda. Pero para entonces ya había engendrado toda una escuela decidida a demostrar que la política podía ser una ciencia y que no debería guardar ninguna relación con la intuición o con el «arte».

En 1959 Riker se postuló como profesor en el Centro para los Estudios Avanzados en las Ciencias del Comportamiento de Palo Alto (Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences), con el objetivo de trabajar en un campo que describió como «teoría política formal y positiva». La palabra «formal» se refería a «la expresión de la teoría en forma algebraica en vez de mediante símbolos verbales», y la palabra «positiva» remitía a «la expresión descriptiva, más que a unas proposiciones normativas». Pretendía «avanzar en la ciencia política con un cuerpo teórico en cierta medida similar a (...) la teoría neoclásica del valor en la economía». En concreto, mencionaba el papel que podía desempeñar la «teoría matemática de juegos» a la hora de «la construcción de una teoría política». [Z] El resultado de su paso por el Centro fue *The Theory of Political Coalitions* (*La teoría de las coaliciones políticas*), que le sirvió también como manifiesto. Lo que marcó la diferencia por lo que a la difusión de sus ideas se refería, sin embargo, fue su designación como director de la facultad de Ciencias Políticas en la millonaria Universidad de Rochester, por entonces ya comprometida con formas de ciencias sociales basadas en rigurosos análisis cuantitativos. Aquí seleccionó a los estudiantes capaces de realizar análisis estadísticos y con ideas que se ajustaran a su propia visión. Bajo su mando, Rochester ascendió en todas las listas, y despachó a licenciados que ocuparon otras facultades y así difundieron el evangelio de la «teoría de la acción racional». Dos de sus acólitos escribieron largo y tendido sobre «una generación de estudiantes con una formación

firme y coherente, que se reconocía como parte de un movimiento distintivo para cambiar las ciencias políticas, la camaradería y un sentimiento muy fuerte de comunidad entre esos estudiantes, y su impresionante productividad académica». Esos estudiantes fueron «inflexibles en sus esfuerzos para investigar y avanzar en el paradigma teórico de la decisión racional» y estaban decididos a «apartar otras formas de ciencia política».

En 1982 Riker se convirtió en presidente de la Asociación Americana de Ciencias Políticas (American Political Science Association). Entonces pudo comprobar la preeminencia del «paradigma de la decisión racional». Su éxito estaba «desbancando a todo lo demás».[8] En ese momento se planteaba incluso si sería necesario añadir adjetivos como «positivo» o «formal» a su teoría, porque consideraba que la suya era la *única* «teoría política» que merecía tal nombre, dado que era la única que se ajustaba a las prescripciones y metodología científicas.[9] En los años noventa las matemáticas se consideraban un atributo esencial en los programas de ciencias políticas, y los artículos sobre las «decisiones racionales» ocupaban en torno al 40 por ciento de todas las colaboraciones en la *American Political Science Review*. Se alzaron algunas quejas contra la creciente influencia del «paradigma racionalista» y se decía que tal influencia se debía a una mentalidad represiva tanto como a la originalidad de sus ideas. En vez de tomarse las críticas con seriedad, las despreciaron diciendo que los críticos carecían de formación para emplear sus métodos y que eran incapaces de entender lo que estaba ocurriendo. Como unos se apoyaban a otros, se dijo que los profesores «de la elección racional», cuando se trataba de designaciones universitarias, preferían a un segundón de su propia fraternidad a cualquier otro.[10]

Su teoría no era una simple imposición de un modelo económico. El desarrollo de la economía como disciplina se había explicado basándose en el supuesto del *interés personal*, concebido casi

literalmente, de modo que los individuos que afrontaban las mismas restricciones y tenían las mismas preferencias tomarían siempre las mismas decisiones. Tanto los objetivos como los recursos empleados para alcanzarlos podían definirse en términos monetarios y transacciones similares; esto lo podían observar todos los días en la vida económica y cuanto mayor fuera la muestra, menos importantes serían las conductas anómalas y más claros serían los modelos observables y las relaciones. Riker estaba obsesionado con la economía de mercado que proponía la Escuela de Chicago, y eso quedó patente en su primer currículum en Rochester. Pero abrazó la teoría de la gamificación bastante antes que la mayoría de los economistas, y siempre tuvo mucho cuidado a la hora de distinguir la economía —la cual atribuía una racionalidad *mecánica* a los agentes— de la política —en la que la racionalidad era *deliberada* y consciente, a menudo en oposición directa a otros actores—. Esta era la base de la teoría de juegos, y en su uso la escuela de Riker, más que proponerla o liderarla, se ajustó a ella.

A medida que los teóricos se tornaban más ambiciosos, evolucionaban desde áreas donde su plan podía ser más válido, con grandes muestras pero pocas variables, a zonas de pequeñas muestras y muchas variables. También abarcaron las relaciones internacionales. Cuando las opciones no se limitaban naturalmente, el análisis sufría, porque resultaba difícil distinguir el deseo personal de la estrategia escogida. Incluso en áreas en las que los hallazgos se expresaban con mucha confianza —por ejemplo, en los estudios electorales— pequeñas y sutiles variaciones en las condiciones existentes podían hacer que tales conclusiones fueran muy poco fiables. Cuanto más estable fuera el contexto, más regularidad debería ofrecer la conducta humana. Cuanta más incertidumbre hubiera en el contexto, más difícil sería para los actores discernir un modo *racional* de comportarse. (Recuérdese siempre que el término racional no remite aquí a lo que en esp. llamamos «razonable» o

«reflexivo», sino a los científico, amoral y cuantificable). En el manual que escribió con Peter Ordeshook, Riker observó que, cuando «el abanico de alternativas es infinito y cuando las consecuencias de escoger cualquiera de esas alternativas es incierta, lo más probable es que la mayoría de las elecciones acarreen un error».[\[11\]](#)

Entonces, si únicamente se podían obtener ciertos tipos de soluciones, entonces solo podrían afrontarse cierto tipo de problemas. Lo más aceptable sería probablemente trabajar en contexto o entornos muy limitados, y así el modelo incorporaría tan pocos factores como fuera posible. Si cualquier proyecto tenía que pasar obligatoriamente por una validación empírica, las series de datos necesitarían contar con suficientes ejemplos y deberían presentarse en forma mensurable. Aunque los resultados pudieran confirmar lo que ya se había deducido a partir del modelo, incluidas las trampas matemáticas, difícilmente se podría considerar una prueba. La causalidad podría tener algo que ver con esos factores que no se ajustaban fácilmente al modelo o no se podían medir fácilmente. Incluso cuando se alcanzaban los objetivos, no siempre era posible estar seguro de si estos eran el resultado de las acciones escogidas o del puro azar, la casualidad, la coincidencia o la intervención ocasional de un factor extraño.

En las ciencias naturales se podían establecer leyes. Como las partículas no tienen libre albedrío, la causa y el efecto podían ser predecibles. Esto resultaba *imposible* cuando se operaba con agentes con voluntad propia. Las amenazas o las sugerencias que normalmente producían una respuesta concreta podrían en determinados casos dar como resultado otra cosa completamente diferente. Puede que esto no tuviera mucha importancia cuando se tratara de transacciones numerosas, pequeñas y parecidas, como ocurría a menudo en la economía. Al insistir en que la investigación en el terreno político debía encontrar estándares de rigor formal y

elegancia matemática, la prioridad no se le podía dar a la calidad de las preguntas planteadas ni al valor de las respuestas. Un crítico observó: «El rigor está sujeto a la ley de la conservación, y cuanto más rigor se establezca en la parte matemática, menos habrá en el resto de las dimensiones, que quizá podrían ser más importantes».

[12] Cuando los teóricos de la gamificación afrontaron estas limitaciones, tuvieron que abandonar los estrictos límites de la teoría o bien llevarla a niveles de complejidad que solo los muy expertos podían evaluar o comprender.

En uno de los desafíos más serios a la «teoría de la acción racional» en las ciencias políticas, Donald Green e Ian Shapiro apuntaron que, a pesar de todos los esfuerzos, lo que se acababa sabiendo de la política era «extraordinariamente poco».[13] Apuntaban un problema habitual de la «teoría de la elección racional», que sugería que sería completamente *irracional* votar, porque el tiempo invertido en el proceso no estaría en consonancia con el mínimo impacto que una persona podría esperar tener en el resultado final. Sin embargo, la gente va a votar en masa. ¿Cómo podían reconciliarse todas estas ideas sin cuestionar el precepto básico y nuclear de la teoría? Green y Shapiro bromearon con una respuesta que explicaba los resultados gracias a una «gratificación psíquica», y ese podría ser un interés, pero entonces ¿por qué la gente tenía ese y no otros intereses? ¿Y cuál era la raíz de esa gratificación? ¿Era una preocupación por una causa, la creencia de que la democracia depende del hecho de votar o la calidad de los candidatos? La teoría no ofrecía ninguna respuesta buena. Cuando se conseguía un descubrimiento interesante, las explicaciones tenían que buscarse fuera de la teoría. Stephen Walt, después de estudiar la aplicación del modelo del actor racional a las relaciones internacionales, concluyó que la «creciente complejidad técnica» de la teoría «no se correspondía con ningún incremento en las soluciones que proporcionaba». La complejidad obligaba a suprimir

algunos supuestos importantísimos y, por tanto, resultaba difícil considerar que el sistema pudiera ser fiable, ya que las hipótesis eran difíciles de evaluar.[\[14\]](#)

Una respuesta de raigambre kuhniana a este cuestionamiento era que «una teoría no puede rechazarse solo porque los hechos no se adecúen a la misma». Simplemente habría que «elaborar una teoría mejor».[\[15\]](#) Pero esto exageraba el estatus de lo que a menudo no era más que un compendio de hipótesis especulativas deducidas de modelos sospechosos. El hecho de que pudieran expresarse matemáticamente no ponía esas teorías al mismo nivel de las que se planteaban en las ciencias naturales.

Estableciendo coaliciones

El siguiente libro que anunció Riker planteaba una investigación sobre la formación de coaliciones. La naturaleza de la comunicación entre varios jugadores, y si esto se podía incorporar al juego o si implicaba trabajar fuera de los límites del juego, fue uno de los asuntos más cuestionados de la teoría de juegos. Si el supuesto inicial que hablaba de individuos autónomos y racionales desvinculados de cualquier lazo social y de referencias culturales significaba que no podía haber ningún supuesto de empatía, la cooperación solo dependería de la lógica de las situaciones más que de cualquier inclinación natural. Von Neumann y Morgenstern habían prometido, sin cumplirlo en absoluto, aconsejar cómo formar coaliciones cuando había más de un jugador en el juego. Con tres o más jugadores (se denominan *n-person games*), resultaba más difícil simplificar determinados supuestos. Los conflictos de intereses eran menos evidentes. Con tres jugadores, dos actuando concertadamente deberían ganar. Cuando se formaba una coalición semejante, el cálculo era tan sencillo como lo sería para un juego de

dos personas con una solución *minimax*. El problema radicaba en averiguar si la decisión racional era que los jugadores débiles se unieran contra el otro, más fuerte (teoría del equilibrio), o que alguno de ellos se aliara con el jugador fuerte (la teoría de «subirse al carro»). Como cabía la posibilidad de que hubiera muchos tipos de coaliciones estables, sería necesario estudiar metódicamente cada una de las posibles coaliciones para averiguar cuál podía ser la estrategia óptima.

Justo antes de que Riker publicara su libro, William Gamson había intentado desarrollar una «teoría formal de las coaliciones». Admitía que el problema tenía que reducirse a un juego de dos personas. Definió las coaliciones como «alianzas temporales, orientadas al uso de determinados medios, entre individuos o grupos que, en realidad, difieren en sus objetivos». Podían llegar a unirse con la intención de alcanzar el poder; el poder era para Gamson la capacidad para controlar decisiones futuras. Serían capaces de lograrlo siempre que sus recursos, unidos, fueran mayores que los de otras unidades u otras coaliciones. Algunos de los objetivos de los distintos componentes de la coalición podrían ser incompatibles, pero de todos modos podrían concentrarse en los objetivos que fueran compartidos. Pero cuando se trataba de predecir quién se aliaría con quién, lo cual requería comprender cuáles serían los recursos más relevantes para una decisión dada, su distribución y qué coaliciones alternativas ofrecían las diversas partes, en términos de beneficios, a Gamson le pareció que la teoría de juegos ofrecía demasiadas soluciones posibles. Su hipótesis general era que los participantes esperaban de una coalición una cuota proporcional de los beneficios, de acuerdo con los recursos que ponían en acción y con los que contribuían. Esto, apuntó, dependía de la reciprocidad y de un proceso de negociaciones o acciones paulatinas de equilibrio hasta que se tomara una decisión.[\[16\]](#)

Riker llevó esta idea hasta su extremo y desarrolló una proposición radical, basada en un estudio de formación de coaliciones en distintas legislaturas, que sugería que la coalición perfecta y ganadora era «minimalista», en el sentido de que solo se formaban coaliciones que fueran lo suficientemente grandes para poder ganar, y nunca más grandes, con el añadido de que cuanto menos perfecta y menos completa fuera la información de los participantes, mayor sería la coalición ganadora. Le pareció que este «modelo mínimo» funcionaba bastante bien, aunque en él se excluían deliberadamente ideología y tradición.^[17] Sin embargo, también llegó a la conclusión a finales de los años sesenta de que «se había gastado mucha más energía en la elaboración de la teoría de las coaliciones que en la verificación de la misma».^[18] Una vez más, las limitaciones de la teoría de juegos o gamificación quedaban en evidencia, como siempre que había demasiadas condiciones posibles y demasiadas posibles soluciones.

En su libro sobre las coaliciones, Riker afirmaba: «Lo que el hombre político racional desea, creo yo, es ganar, y ese es un motivo mucho más específico y especificable que el deseo de poder». Esto volvía a plantear el tema en términos de juegos de suma-cero (uno gana lo que el otro pierde), que para la mayoría de los políticos podía ser solo verdad en un sentido muy elemental y sugería que las actitudes destinadas a la formación de coaliciones serían, como mínimo, reticentes. También le permitía definir la racionalidad sin referencia al poder, dando a su «hombre político racional» una personalidad muy definida: «El hombre que quiere ganar también quiere que la gente haga cosas que de otro modo no haría. Quiere explotar cada situación para su provecho propio. Y quiere tener éxito en todas las situaciones dadas».^[19] Todo esto no hacía más que reflejar el interés personal de Riker no tanto en los actos políticos ocasionales de los votantes ordinarios, a los cuales sus reflexiones sobre la democracia asignaban solo una significación muy limitada,

sino en los jugadores clave entre la élite política. Comprensiblemente, igual que la teoría de juegos funcionaba bien en la economía cuando se trataba de oligopolios, donde había pocos jugadores, esta forma de ciencia política funcionaba bien cuando existía una oligarquía.

Mancur Olson se esforzó en demostrar que se podía aplicar la teoría a un amplio abanico de situaciones; Olson estaba muy interesado en las implicaciones de la «lógica de la racionalidad egoísta» cuando se trataba de abordar la cooperación. Mientras que Marx había establecido la conciencia de clase como medio para convertir un interés compartido en una fuerza política, Olson apuntó la dificultad de que un grupo grande y disperso pudiera actuar jamás como una fuerza política. Esto se debía a que cada individuo particular valoraría que el beneficio marginal de hacer contribuciones a un bien público (que es uno que se comparte colectivamente frente a los que competen solo a unos pocos) estaba normalmente por debajo del coste marginal, y también que sus contribuciones apenas marcarían ninguna diferencia. Era, por tanto, *irracional* cooperar con los demás (poco rentable desde el punto de vista objetivo cuantificable), incluso en grandes masas, para conseguir objetivos colectivos: «A menos que haya coacción o algún otro argumento especial que consiga que todos los individuos actúen en pos de un interés común, los individuos particulares y racionales no actuarán para conseguir sus intereses comunes o grupales». El interés personal y racional de un individuo siempre procuraría evitar contribuir en nada mientras siguiera recibiendo beneficios del trabajo de otros. [\[20\]](#)

El problema del «llanero solitario» era que se le podía reconocer, por ejemplo, en algún miembro de una alianza militar que consigue protección pero no pone recursos propios encima de la mesa, ni aporta nada si puede evitarlo. Esto lo planteó claramente Olson cuando trabajaba como consultor en RAND en los años sesenta.

Demostó que los miembros más pequeños de la OTAN consideraban que no tenían «ninguna necesidad de aportar más dinero al bien colectivo», y por eso las cargas se compartían de un modo completamente desproporcionado.[\[21\]](#) Y aunque hubiera un interés, no tenía ningún sentido en actuar en pos de ese interés si era probable que acabara consiguiéndose el objetivo (contar con defensa exterior), participaras tú o no, o pagaras algo. Por el contrario, sin embargo, si las acciones de un individuo marcan la diferencia y los beneficios superan a los costes, lo racional es actuar para asegurar el interés compartido. De todos modos, Olson estaba formulando una teoría elitista porque explicaba cómo los pequeños grupos concentrados con recursos podían seguir conservando su influencia. La mayoría podían intereses particulares, pero mientras fueran difusos y dispersos, no importaría demasiado.

Parte de la explicación a esto último radicaba en la consideración de los costes y beneficios sociales. Un individuo al que no le importara votar o unirse a un sindicato podría resultar irrelevante, mientras que un pequeño grupo comprometido en una campaña activa acabaría teniendo poder. Sobre esta base, Olson pudo explicar, por ejemplo, por qué los fabricantes de coches podían influir como *lobby* en las medidas gubernamentales que les permitían mantener los precios altos, mientras que los consumidores, mucho más numerosos, no eran capaces de actuar de la misma manera para conseguir que bajaran.

Una vez que las presiones sociales se admitían en la teoría, las cuestiones relativas al lugar donde se encontraban los citados intereses se convertían cada vez en un tema más problemático. Las cuestiones de honor y de reputación tenían que ser socialmente validadas. Fuera de un contexto social, el honor y la reputación carecían de todo sentido, pero eso también significaba que podían variar con el contexto. Una teoría en la que los intereses estuvieran estrechamente concebidos y planteados, en forma de dinero y poder,

podía seguir siendo elegante y sencilla, pero seguramente no sería demasiado realista. La existencia de una multitud de tipos de intereses no dañaba la teoría en sí misma, porque esta solo exigiría que dichos intereses se establecieran y fijaran con precisión, pero la convertía en una teoría menos elegante y sencilla.

El desarrollo de la cooperación

La teoría de juegos no tenía por qué reducirse exclusivamente al estudio de los comportamientos egotistas. Los autores de un popular manual sobre la teoría de juegos como herramienta estratégica apuntaron que una de las diferencias esenciales entre la primera edición (1991) y la segunda (2008) era «la plena comprensión del importantísimo papel que la cooperación desempeña en las situaciones estratégicas».[22] Un modo de comprender el desarrollo de las conductas sociales era a través de los juegos reiterativos, un tema que apuntó Robert Axelrod en *The Evaluation of Cooperation (Análisis de la cooperación)*. Los orígenes de este libro son curiosos. Pueden rastrearse hasta Anatol Rapoport, que mezclaba la teoría de juegos y un tenaz antimilitarismo. Se decía que un punto de inflexión en su vida había sido descubrir el apoyo que Von Neumann había dispensado a la guerra preventiva contra la Unión Soviética mientras ambos estaban discutiendo temas relacionados con la biología y las matemáticas. En 1964 publicó un polémico texto contra lo que consideraba un uso torcido de la teoría de juegos en manos de estrategas como Schelling.[23] Mientras estaba en la Universidad de Michigan (antes de que se trasladara a Toronto como protesta por la guerra de Vietnam), promovió activamente juegos experimentales con el fin de estudiar la validez de «soluciones» teóricas a los planteamientos de la cooperación racional. Entre el grupo de especialistas que continuaron con su trabajo en Michigan estaba

Robert Axelrod, que contaba también con un pasado como activista antibelicista.

Axelrod creía en las posibilidades de utilizar ordenadores para experimentar con la teoría de juegos y organizó un concurso. Invitó a expertos de todo el mundo a que le enviaran programas para un juego del «dilema del prisionero» que pudiera ser repetido hasta doscientas veces para ver si era posible averiguar o intuir los ejemplos en los que se producía un resultado cooperativo. No es extraño, tal vez, que el ganador fuera un programa muy sencillo aportado por Rapoport. El requisito era jugar en modo continuo con el método de «ajuste de cuentas», lo cual exigía que una parte replicara lo que la otra había hecho en la ronda anterior. El primer comando era «cooperar», y las soluciones cooperativas continuadas fluían naturalmente. El mensaje era que la conducta cooperativa podía «prosperar con reglas amables, favorables y de algún modo compasivas».[24] Esto se ajustaba bien a las posibilidades de cooperación en tiempos de la tensión de la Guerra Fría, y tenía la gran ventaja de no depender de las comparaciones sobre cómo la bondad humana podía triunfar sobre la racionalidad amoral (porque ambas conductas daban el mismo resultado). Si se planteaban otros comandos iniciales, el proceso dependía exclusivamente de los ordenadores y no participaba el elemento humano. Frente al supuesto egotista de la teoría, Axelrod demostró que la cooperación podía ser «racional».

¿Y todo esto tenía algún valor para los estrategas? El supuesto era que la cooperación era una buena cosa excepto cuando obviamente no lo era (como en las agrupaciones delictivas). El libro era un himno a las virtudes del altruismo y la reciprocidad. Axelrod estableció cuatro leyes para establecer la cooperación. El primero, no ser envidioso. Contentarse con las ganancias absolutas más que con las relativas y, si uno está haciendo las cosas como debe, no preocuparse de si alguien las está haciendo mejor. Segundo, no ser

el primero en desertar, porque se necesita mantener la lógica de la cooperación. Tercero, si otro jugador deserta, abandónese a su suerte, con el fin de mostrar que hay firmeza en la represalia. Y último, no te muestres demasiado listo, porque eso genera inseguridad en los demás. Axelrod también apuntó la importancia de la perspectiva a largo plazo. Si uno mantiene una relación durante mucho tiempo, entonces tiene sentido la cooperación, aun cuando existan ocasionales disputas, pero en las relaciones a corto plazo la cooperación no tiene mucho interés. No se pierde nada entonces por abandonar la coalición si no hay compensación.

El análisis de Axelrod no era irrelevante para los problemas que habían preocupado a los estrategas desde mucho tiempo atrás, sobre todo aquellos en los que se planteaba que hubiera áreas significativas de cooperación aunque existiera un historial de antagonismo general o de competencia. Pero la forma específica del enfoque del ajuste de cuentas, incluso en situaciones que se aproximaran a la forma del dilema del prisionero, resultarían difíciles de reproducir. Una solución simétrica era muy rara, y los movimientos de cooperación o deserción rara vez eran los mismos. La cooperación se podía basar también en el intercambio de beneficios, y había muchos modelos de intercambio. Esta era la razón por la que había muchos modos en los que se podía desarrollar la cooperación, por ejemplo, mediante trueques, más que a través de réplicas continuas del dilema del prisionero. El concurso de Axelrod reforzó un punto importante del problema: las estrategias tienen que juzgarse en el tiempo, en una secuencia de conflictos, más que en un enfrentamiento concreto y único. (Por eso es por lo que no resultaba muy inteligente presentarse como un tipo demasiado listo). Los jugadores que utilizaban «métodos complejos para sacar conclusiones sobre otros jugadores» a menudo se equivocaban. Era difícil interpretar el comportamiento de otro sin desvelar el de uno mismo. Por otra parte, los que podrían

considerarse en un momento dado indicios complejos puede que solo fueran gestos aleatorios.

Al utilizar juegos reiterativos (aunque proporcionaban alguna mayor garantía que el elemental dilema del prisionero), Dennis Chong prestó atención al movimiento de los derechos civiles para abordar el tema que había planteado Olson de la participación racional en lo que él llamaba «acción colectiva de vocación pública». Observó la desgana inicial de los ciudadanos a entregarse a vanos gestos y el posterior temor ante la posibilidad de correr riesgos personales por culpa de otros, los que estaban llevando el peso de las protestas. Esta forma de acción colectiva no ofrecía beneficios tangibles. Sin embargo, había «beneficios sociales y psicológicos». Se convirtió en un «interés a largo plazo cooperar en empresas colectivas si la no-cooperación daba como resultado perjuicios en la reputación de uno, o en el ostracismo o el repudio de la comunidad».

Chong apuntó la dificultad de estudiar la estrategia en términos de «enfrentamientos y eliminación», que era a lo que parecía prestarse siempre la teoría de juegos. La capacidad para pensar a largo plazo exigía tener en cuenta los «repetidos choques y enfrentamientos que uno tendrá con otros miembros de la comunidad». (Las dificultades que los movimientos colectivos afrontaban no había hecho más que empezar). El modelo de Chong no podía explicar de dónde salían los líderes de los movimientos sociales. Actuaban «con autonomía» y se embarcaban en los proyectos sin estar seguros de su éxito ni de sus seguidores. Una vez que se ponía en marcha algo, con la afiliación de unos cuantos seguidores —pero antes de que hubiera cualquier resultado tangible—, se generaba un impulso que parecía ser el resultado de una especie de contagio social. Esto conducía a la conclusión, que podría haberse obtenido también mediante una observación histórica directa, de que «las organizaciones fuertes y con un liderazgo

efectivo» acarreaban casi obligatoriamente «concesiones simbólicas y sustantivas» de las autoridades. Además, resultaba inteligente ser precavido y no arriesgarse a definir los elementos que podían desencadenar un movimiento social: «cualquier combinación de factores podían desarrollar una cadena de acontecimientos que derivaran en un movimiento colectivo».[25]

El problema no era que los métodos utilizados en la elección racional no pudieran conducir a observaciones interesantes y significativas, sino que muchas cuestiones realmente dudosas se daban por sentadas. A menos que se establecieran como elementos fijos las preferencias personales (tales como los beneficios o la maximización del poder), porque funcionaran bien para la mayor parte de los actores en determinadas circunstancias, entonces solo los propios actores podrían explicar lo que estaban intentando conseguir y cuáles eran sus expectativas (con respecto a sus propios deseos y las reacciones de los otros). Esto significaba que, antes de que la teoría pudiera ponerse en marcha, había mucho que discutir todavía. Como dijo Robert Jervis, «los valores de los actores, sus preferencias, sus creencias y la definición de sí mismos son todos elementos exógenos al modelo y deben ajustarse e incluirse antes de comenzar el análisis».[26] En vez de dar por seguros algunos valores, era importante entender de dónde salían y cómo podían cambiar en diferentes contextos: «Necesitamos entender no solo cómo razona la gente respecto de las distintas alternativas», apuntó Herbert Simon, «sino de dónde salen precisamente esas alternativas en primer lugar. Los procesos mediante los cuales se generan las alternativas han sido prácticamente ignorados como objeto de investigación».[27]

El tema podría ilustrarse mediante la descripción de la trayectoria intelectual de William Riker. Un rasgo importante de su enfoque fue siempre que no asumió que los individuos podían tener motivaciones muy básicas, como el dinero o el prestigio, y sin embargo tenía en

cuenta otras consideraciones emocionales o éticas. Esto es, los factores aplicables podían ser subjetivos, lo cual reforzaba la idea de que existía cierta determinación o selección previa de las preferencias que se aplicaban al juego.[\[28\]](#) Riker también hizo hincapié en que la estructura de un juego marcaba la diferencia. Si el asunto se enmarcaba de un modo u otro, las posibilidades y alternativas se abrían exponencialmente aunque siempre fueran los mismos jugadores.

En su discurso como presidente saliente de la Asociación Americana de Ciencias Políticas, en 1983, Riker señaló tres pasos analíticos. El primero era identificar las barreras impuestas «por las instituciones, la cultura, la ideología y los acontecimientos del pasado», esto es, el contexto. Los modelos de elección racional se daban en el siguiente paso, que consistía en identificar «los equilibrios parciales que se dan a partir de la maximización del aprovechamiento y en sus contextos». El tercer paso era «la explicación de los actos de los participantes y sus ajustes imaginativos para mejorar sus oportunidades». Desafortunadamente, dijo, no se habían dedicado muchos esfuerzos a este tercer paso. Este era el escenario de lo que acabó apodando como *heresthetics*, «el arte de la estrategia política». La palabra tiene raíces griegas, y remite al hecho de escoger o elegir. Riker señaló que las zonas de «ignorancia relativa» (*comparative ignorance*) eran: 1) «la manera en que varían las alternativas en los conflictos políticos» y 2) «el contenido retórico de las campañas, que es su rasgo principal».[\[29\]](#) Todos estos aspectos eran importantes porque así es como los políticos estructuraban el contexto y obligaban a otros responder a su agenda. Podían prevalecer y vencer a los demás creando una situación con su propia e inexorable lógica. Era a través de estas operaciones como podían persuadir a los otros a unirse a ellos en coaliciones y alianzas. Esto trasladaba el debate a un campo distinto del lugar donde Riker había previamente clavado

su bandera. Simon apuntó: «Ojalá no hubiera inventado la palabra *heresthetics* para disfrazar las herejías que estaba propagando». [30]

Con la palabra *heresthetics* se refería a la estructuración del modo en que se concibe el mundo para conseguir generar una ventaja política. Riker señaló una serie de estrategias *herestéticas*: fijar una agenda, el voto estratégico (apoyar un resultado menos favorable para evitar algo incluso peor), el comercio de votos, la alteración de la secuencia de decisiones y la redefinición de una situación. Al principio Riker concibió estas formas de manipulación como algo distinto de la retórica, aunque era difícil establecer cuántas de esas estrategias podrían funcionar sin herramientas de persuasión. En un libro inconcluso, publicado póstumamente, se centró mucho más en la retórica. Sus discípulos dijeron que estaba llevando la disciplina «a la ciencia de la persuasión y las campañas», [31] pero él reconoció que estaba evolucionando hacia un terreno donde la ciencia tendría dificultades. La clave estaba en el título de su libro sobre *herestética*, *The Art of Manipulation (El arte de la manipulación)*. Él dejó claro que aquello «no era una ciencia». No había leyes científicas que pudieran aplicarse más o menos mecánicamente para generar estrategias exitosas. [32] Riker, desde luego, no abandonó su convicción de que el análisis estadístico podía dar forma a sus proposiciones, y estaba decidido a evitar cualquier sistema intelectual que se centrara en el establecimiento de una agenda ideológica, marcos temáticos o retórica y persuasión, porque para él todo eso era «poesía», y elementos rigurosos. Sin embargo, acabó donde tantos estudiantes de estrategia se encontraban, fascinado ante la pregunta de por qué algunos jugadores en el juego político eran más inteligentes y más persuasivos que sus oponentes. [33]

[1] Citado en Paul Hirsch, Stuart Michaels y Ray Friedman, «“Dirty Hands” versus “Clean Models”: Is Sociology in Danger of Being Seduced by Economics?», *Theory and Society* 16 (1987); pág. 325.

[2]Emily Hauptmann, «The Ford Foundation and the Rise of Behavioralism in Political Science», *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 48, núm. 2 (2012); págs. 154-173.

[3]S. M. Amadae, *Rationalising Capitalist Democracy: The Cold War Origins of Rational Choice Liberalism*, Chicago, University of Chicago Press, 2003; pág. 3.

[4]Martin Hollis and Robert Sugden, «Rationality in Action», *Mind* 102, núm. 405 (enero de 1993); pág. 2.

[5]Richard Swedberg, «Sociology and Game Theory: Contemporary and Historical Perspectives», *Theory and Society* 30 (2001); pág. 320.

[6]William Riker, «The Entry of Game Theory into Political Science», en Roy Weintraub, ed., *Toward a History of Game Theory*, 208-210 (véase cap. 12, n. 19).

[7]S. M. Amadae y Bruce Bueno de Mesquita, «The Rochester School: The Origins of Positive Political Theory», *Annual Review of Political Science* 2 (1999); pág. 276.

[8]Ibíd., págs. 282, 291.

[9]Véase Ronald Terchek, «Positive Political Theory and Heresthetics: The Axioms and Assumptions of William Riker», *The Political Science Reviewer* (1984); pág. 62. También en Riker, véase Albert Weale, «Social Choice versus Populism? An Interpretation of Riker's Political Theory», *British Journal of Political Science* 14, núm. 3 (julio de 1984); págs. 369-385; Iain McLean, «William H. Riker and the Invention of Heresthetic(s)», *British Journal of Political Science* 32, núm. 3 (julio 2002); págs. 535-558.

[10]Jonathan Cohn, «The Revenge of the Nerds: Irrational Exuberance: When Did Political Science Forget About Politics», *New Republic* (15 de octubre de 1999).

[11]William Riker and Peter Ordeshook, *An Introduction to Positive Political Theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973; pág. 24.

[12]Richard Langlois, «Strategy as Economics versus Economics as Strategy», *Managerial and Decision Economics* 24, núm. 4 (junio-julio de 2003); pág. 287.

[13]Donald P. Green y Ian Shapiro, *Pathologies of Rational Choice Theory: A Critique of Applications in Political Science*, New Haven CT, Yale University Press, 1996; X. Un contraataque, en Jeffery Friedman, ed., «Rational Choice Theory and Politics», *Critical Review* 9, núms. 1-2 (1995).

[14]Stephen Walt, «Rigor or Rigor Mortis? Rational Choice and Security Studies», *International Security* 23, núm. 4 (primavera de 1999); pág. 8.

[15]Dennis Chong, citado en Cohn, *The Revenge of the Nerds*.

[16]William A. Gamson, «A Theory of Coalition Formation», *American Sociological Review* 26, núm. 3 (junio 1961); págs. 373-382.

[17]William Riker, *The Theory of Political Coalitions*, New Haven CT, Yale University Press, 1963.

[18]William Riker, «Coalitions. I. The Study of Coalitions», en David L. Sills, ed., *International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol. 2, Nueva York, The Macmillan Company, 1968; pág. 527. Citado en Swedberg, *Sociology and Game Theory*, 328.

[19]Riker, *Theory of Political Coalitions*, pág. 22.

[20]Mancur Olson, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1965; Iain McLean, «Review Article: The

Divided Legacy of Mancur Olson», *British Journal of Political Science* 30, núm. 4 (octubre 2000), págs. 651-668.

[21] Mancur Olson y Richar Zeckhauser, «An Economic Theory of Alliances», *The Review of Economics and Statistics* 48, núm. 3 (agosto de 1966); págs. 266-279.

[22] Avinash K. Dixit y Barry J. Nalebuff, *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life*, Nueva York, W. W. Norton, 2008; pág. x.

[23] Anatol Rapoport, *Strategy and Conscience*, Nueva York, Harper & Row, 1964. Para la respuesta de Schelling, véase su artículo en *The American Economic Review*, LV (diciembre de 1964); págs. 1082-1088.

[24] Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Nueva York, Basic Books, 1984; pág. 177. El episodio también está en Mirowski, *Machine Dreams*, véase cap. 12, n. 11; págs. 484-487.

[25] Dennis Chong, *Collective Action and the Civil Rights Movement*, Chicago, University of Chicago Press, 1991; págs. 231-237.

[26] Robert Jervis, «Realism, Game Theory and Cooperation», *World Politics* 40, núm. 3 (abril 1988); 319. Véase también Robert Jervis, «Rational Deterrence: Theory and Evidence», *World Politics* 41, núm. 2 (enero de 1989); págs. 183-207.

[27] Herbert Simon, «Human Nature in Politics, The Dialogue of Psychology with Political Science», *American Political Science Review* 79, núm. 2 (junio de 1985), pág. 302.

[28] Albert Weale, «Social Choice versus Populism?», 379.

[29] William H. Riker, «The Heresthetics of Constitution-Making: The Presidency in 1787, with Comments on Determinism and Rational Choice», *The American Political Science Review* 78, núm. 1 (marzo de 1984); págs. 1-16.

[30] Simon, «Human Nature in Politics», pág. 302.

[31] Amadae y Bueno de Mesquita, «The Rochester School».

[32] William Riker, *The Art of Political Manipulation*, New Haven CT, Yale University Press, 1986; pág. ix.

[33] William Riker, *The Strategy of Rhetoric*, New Haven CT, Yale University Press, 1996; pág. 4.

37. MÁS ALLÁ DE LA «ELECCIÓN RACIONAL»

La razón es y debe ser solo la esclava de las pasiones, y nunca puede pretender tener otro trabajo más que servir las y obedecerlas.

DAVID HUME, *Tratado de la naturaleza humana*

El supuesto de «racionalidad» era el rasgo más discutible de las teorías formales. Dicho supuesto se basaba en la idea de que los individuos eran racionales si se comportaban de tal modo que sus objetivos, que podían ser tan infames como nobles, tenían posibilidades de alcanzarse. Este era el fundamento de la teoría del filósofo dieciochesco David Hume. Hume estaba tan convencido de la importancia de la razón como de que la razón no podía proporcionar su propia motivación. Los motivos de actuación procedían de un gran abanico de deseos humanos: «La ambición, la avaricia, el amor propio, la vanidad, la amistad, la generosidad, el bien público», que podían mezclarse en distintos grados y estar distribuidos por toda la sociedad.^[1] Tal y como lo planteó Downs, el hombre racional «persigue sus objetivos de un modo tal que, en la medida de sus posibilidades, utilizará la mínima cantidad de recursos escasos por unidad de resultados obtenidos». Esto también exigía centrarse en un aspecto concreto de un individuo y no en «toda su personalidad». La teoría «no abordaba la rica diversidad de fines a que se destinan sus actos, la complejidad de sus motivos, el modo en que cada parte de su vida se halla íntimamente relacionada con sus necesidades emocionales...».^[2] Riker escribió que él no estaba

afirmando que todo comportamiento fuera racional, sino que solo algunas conductas lo eran «y que esa cantidad posiblemente pequeña es crucial para la construcción y la operatividad de las instituciones económicas y políticas».[3] Además, los escenarios en los que los actores estaban operando —fuera una elección al Congreso, un comité legislativo o un consejo revolucionario— también se daban como datos conocidos, a menos que los temas que estaban siendo estudiados concernieran a instituciones recientemente establecidas. El problema, por tanto, era mostrar que los resultados políticos colectivos podían explicarse por «la evaluación que hacían los individuos con respecto a una serie de posibles resultados, pensando en los riesgos y en las incertidumbres y actuando para maximizar sus previsibles beneficios». Naturalmente, esto no es más que una obviedad y una tautología, porque el único modo de establecer las preferencias y las prioridades es examinar las posibilidades y las rentabilidades en una situación dada.

Las principales dudas sobre el egoísmo de las elecciones y decisiones como el fundamento más adecuado para comprender el comportamiento humano nacían de un hecho incuestionable: que era muy difícil cuadrar semejante idea con la realidad. Por coger un ejemplo bastante obvio, los investigadores intentaron replicar el dilema del prisionero en las circunstancias en que se describió por primera vez.[4] ¿Podrían los abogados conseguir una sentencia favorable en casos en los que había varios acusados si empleaban la táctica de propuestas de sentencia reducida a cambio de información o un testimonio contra otros condenados? Todas las evidencias apuntaban a que en casos de robo, con o sin coacusados (o cómplices), esas maquinaciones no implicaban ninguna diferencia en los honorarios, las convicciones y los encarcelamientos. La hipotética razón para que sucediera esto era la amenaza de unas *sanciones extralegales* que los delincuentes se podían imponer unos a otros.

Los coacusados podían mantenerse separados durante las negociaciones, pero seguramente estaban convencidos de que volverían a verse.^[5] Para los fervientes seguidores de la «elección racional», tales observaciones eran irrelevantes. La excusa era que la elección racional no tenía ninguna necesidad de replicar la realidad, sino que, en tanto que supuesto, el juego era productivo para el desarrollo de una teoría.

En los años noventa el debate de la racionalidad pareció haber llegado a un punto muerto: todos los argumentos imaginables se habían agotado por ambas partes. La cuestión, sin embargo, estaba empezando a ser reformulada por nuevas investigaciones que se apoyaban en ideas y teorías procedentes de la psicología y la neurociencia imbricadas en la economía. La crítica convencional a la teoría de la elección racional era que la gente no era racional nunca en el sentido en el que lo planteaba la teoría. Por el contrario, la gente está sujeta a extrañas ideas, a la ignorancia, insensibilidad, contradicciones internas, incompetencia, errores de juicio, imaginación hiperactiva o parcial, y así sucesivamente. Una respuesta a estas críticas fue decir que no había ninguna necesidad de llegar al absurdo en los niveles de racionalidad. La teoría funcionaba bastante bien si se daba por hecho que la gente era generalmente razonable y juiciosa, atenta a la información, de mente abierta y consciente de las consecuencias.^[6]

Sin embargo, como teoría formal, la racionalidad se valoró en virtud de unos supuestos beneficios ideales, unas determinadas preferencias, cierta coherencia y una aproximación estadística de las probabilidades cuando se relacionaban movimientos concretos con las consecuencias o los resultados deseados. Este tipo de *hiperracionalidad* era comprensible en el mundo de los modelos abstractos. Los que formulaban semejantes modelos sabían que los seres humanos en raras ocasiones son racionales hasta ese punto extremo, pero sus modelos exigían unos supuestos simplificados. El

método era deductivo, más que inductivo, menos preocupado con los modelos observables de comportamiento que con el desarrollo de hipótesis que luego podrían someterse a tests empíricos. Si lo que se observaba se desviaba de lo que se predecía, los teóricos buscaban otro modelo más sofisticado o explicaciones concretas para defender por qué se había dado un resultado sorprendente en un caso particular. Los resultados predichos podían perfectamente ser ilógicos o poco intuitivos, pero al final resultaba que eran más fiables que aquellos que sugerían la lógica o la intuición.

Una de las exposiciones más claras de lo que precisaba una verdadera acción racional la presentó en 1986 Jon Elster. La acción debería ser *óptima*, es decir, debería ser el mejor modo de cumplir un deseo o una esperanza dada. La misma esperanza debería ser lo mejor que pudiera imaginarse, de acuerdo con los datos, y la cantidad de datos recopilados tendrían que ser los mejores. Después, la acción debería ser *coherente*, de modo que tanto la esperanza como el deseo no tuvieran contradicciones internas. El agente no debería actuar en pos de un deseo que, en su propia opinión, tuviera menos peso que otros deseos que no incitaran a actuar o no presentaran razones para actuar. Y, finalmente, la acción racional debería pasar la *prueba de la causalidad*. La acción no solo debe poder explicarse por el deseo y la esperanza, sino que también debe tener ahí su origen. Esto mismo también ha de darse en la relación entre las creencias y los datos o la realidad.^[7]

Excepto en las situaciones más simples, encontrar unos criterios tan exigentes para la acción racional exigía una recopilación de métodos estadísticos y una capacidad para la interpretación de las voluntades que solo podía conseguirse a través de estudios especializados. En la práctica, frente a series de datos complejos, la mayoría de la gente cometía errores elementales.^[8] Incluso los individuos capaces de seguir las exigencias lógicas de semejantes enfoques estaban escasamente preparados para aceptar la

considerable inversión que ello suponía. En algunos casos las decisiones simplemente no merecían el tiempo y el esfuerzo que implicarían esforzarse en que fueran correctas. Y en ocasiones simplemente no se disponía del tiempo suficiente. Reunir toda la información relevante y evaluarla cuidadosamente gastaría más recursos que los potenciales beneficios que se obtendrían si se diera la respuesta correcta.

Si las decisiones racionales exigían a los individuos asimilar y evaluar toda la información disponible y analizar las posibilidades con precisión matemática, puede que el hombre jamás tomara una decisión racional. Como hemos visto, la necesidad de rigor científico que animó la teoría de la elección racional solo podía ejecutarse una vez que los actores eliminaban sus preferencias y sus creencias íntimas. Los actores llegaban a un punto en el que sus cálculos podían traducirse en ecuaciones y matrices individuales, con los valores e ideologías incluidas. Entonces ya estaban listos para desarrollar sus «dramas fingidos». Los teóricos formales seguían sin darse por aludidos cuando se les decía que deberían buscar descripciones más ajustadas del comportamiento humano, por ejemplo, basándose en los últimos avances en el estudio del cerebro humano. Un economista explicó pacientemente que eso no tenía nada que ver con el tema. No era posible «refutar modelos económicos» con esos recursos porque sus modelos «ni tenían en cuenta ni les importaba la psicología del cerebro». El racionalismo no se basaba en suposiciones: era un proceso metodológico que reflejaba una decisión considerando al individuo como una unidad de acción.[\[9\]](#)

Si la teoría de las elecciones racionales tenía que cuestionarse en su propio campo de batalla, la alternativa metodológica tenía que demostrar que no solo se aproximaba más a la realidad percibida, sino que también era capaz de generar mejores teorías que el racionalismo abstracto. El primer cuestionamiento lo planteó a

principios de los cincuenta Herbert Simon. Simon tenía una formación en ciencias políticas y una buena comprensión de cómo funcionaban las instituciones. Después de estudiar economía en la Comisión Cowles, se convirtió en una especie de iconoclasta en la RAND. Había desarrollado una suerte de fascinación por la inteligencia artificial y por cómo los ordenadores podían replicar y superar la capacidad humana. Esto le condujo a estudiar la naturaleza de la conciencia humana. Acabó diciendo que una teoría conductista fiable debería reconocer elementos de irracionalidad y no considerarlos solo como fuentes de extrañas anomalías. Cuando estuvo en la Carnegie Graduate School de gestión industrial (*industrial administration*), se quejó de que sus colegas economistas «se vanagloriaban de evitar la observación directa y sistemática de los seres humanos individuales y se dedicaban a evaluar pruebas empíricas de economistas de salón dedicados a pensar». En el Carnegie se enfrentó en guerra abierta a los economistas neoclásicos y perdió. Los economistas eran más numerosos y poderosos en la institución y no tenían ningún interés en sus ideas de «racionalismo limitado».[10] Así que abandonó la economía y evolucionó hacia la psicología y las ciencias computacionales. Su idea de «racionalismo limitado», sin embargo, se reconoció al final como un modo interesante de describir cómo la gente toma decisiones realmente en ausencia de una información perfecta y completa y sin ayuda de ordenadores. Su descripción aceptaba la falibilidad humana sin eliminar cierta predictibilidad, que aún podía ser el resultado de un mínimo de racionalidad. Simon demostró que la gente podía aceptar resultados razonablemente *subóptimos* debido al excesivo esfuerzo que exigía alcanzar los óptimos. En vez de dedicarse a exhaustivas investigaciones para conseguir la mejor solución, la gente indagaba hasta que encontraba una que fuera satisfactoria, un proceso que él describió como «aprobación» o «elección suficientemente satisfactoria» (*satisficing*).[11] Por

ejemplo, se aceptaban las normas sociales, incluso aunque fueran inconvenientes, para evitar conflictos no deseados. Cuando los trabajos empíricos mostraban modelos firmes y coherentes de comportamiento, ello podía deberse a la persecución racional de objetivos egoístas, pero por otra parte esos modelos también podían reflejar la influencia de poderosas convenciones que inclinaban a la gente a seguir al rebaño.

A partir de la obra de Simon, Amos Tversky y Daniel Kahneman presentaron trabajos de psicología que ahondaban en la economía. Emplearon suficientes matemáticas para demostrar la seriedad (y la credibilidad) de su metodología, y así fue como crearon el nuevo campo de la economía conductista. Demostraron que los individuos utilizan atajos para afrontar situaciones complejas, se fían de procedimientos que se consideran «suficientemente buenos» e interpretan la información superficialmente utilizando lo que los ingleses llaman «regla del pulgar» (*rules of thumb*), un criterio aproximado y acientífico, y que podría equivaler al «ojo de buen cubero» español. Como dijo Kahneman, «la gente se limita a operar con un cierto número de principios heurísticos que reducen las complejas tareas de evaluar probabilidades y predecir valores para simplificar las operaciones del juicio. En general, esta heurística resulta bastante útil, pero a veces conduce a graves y sistemáticos errores».[12]

La gente teme equivocarse y es proclive a la disonancia cognitiva, aferrándose a una creencia que claramente contradice las evidencias, habitualmente porque las creencias se han mantenido y se han albergado durante mucho tiempo. A la gente le gusta anclarse a sus creencias, porque así pueden decir que tienen un punto de apoyo externo, y es más factible correr riesgos para mantener el *statu quo* que para conseguir una mejor posición. Todos los temas se compartimentalizan, de modo que las decisiones se toman en una materia sin pensar demasiado en las consecuencias que tendrán en todo lo demás. La gente ve modelos en datos donde no existen, representan acontecimientos como un ejemplo de un tipo conocido más que

reconocer rasgos distintivos y se concentran en imágenes recientes en vez de obtener fotografías panorámicas. Todas las probabilidades se calculan mal casi por rutina, y por eso (...) la gente (...) asume que los resultados más probables son menos posibles de lo que realmente son, y que los resultados extremadamente improbables, pero posibles, no tienen ninguna posibilidad de ocurrir. También tienden a ver las decisiones aisladamente, más que como parte de una escena general y mayor.[13]

Un asunto de particular importancia era el «efecto *framing*», o «efecto contexto». Este efecto ya se había mencionado con anterioridad y había sido descrito por Goffman, y utilizado para explicar cómo los medios contribuían a formar la opinión pública. El contexto ayudaba a explicar que las distintas opciones (por ejemplo, en unas elecciones) se veían de modo diferente dependiendo de la relativa importancia que el contexto o los medios concedieran a unos u otros aspectos de la cuestión. Los individuos comparaban distintas posibilidades de acción concentrándose en un aspecto, a menudo elegido casi al azar, en vez de mantener en el objetivo todos los aspectos claves.[14] Otro importante hallazgo fue la definición de la *aversión* a la pérdida. El valor de un bien para un individuo parecía ser más elevado cuando se consideraba como algo que podía perderse o cederse, que cuando se evaluaba como una ganancia potencial. Richard Thaler, uno de los primeros en incorporar los hallazgos de la economía conductista a la economía común y mayoritaria, describió el «efecto propiedad» (*endowment effect*), por el cual el precio que el individuo le pone a la venta de bienes propios es mucho más elevado que el precio al que lo compraría si no fuera suyo.[15]

Experimentos

Otro cuestionamiento al modelo de la selección racional vino de los experimentos que comprobaban las proposiciones derivadas de la teoría de juegos. No eran el mismo tipo de experimentos que se hacen en las ciencias naturales, los cuales no dependen de ningún contexto ni se ven determinados por él. Las reivindicaciones de que algunas verdades universales sobre la cognición y el comportamiento humanos estaban siendo desveladas necesitaban alguna demostración palpable. Los resultados de los experimentos solo podían ser considerados válidos para las sociedades occidentales, cultas, industrializadas, ricas y democráticas (WEIRD, por sus iniciales en inglés: *Western, educated, industrialized, rich, democratic*), y cuyo significado es «raro» o «extraño»), en las que se llevó a cabo el grueso de los experimentos. En todo caso, aunque las sociedades WEIRD se consideraban escasamente representativas de la población mundial, eran un subconjunto importante.[\[16\]](#)

Uno de los experimentos más famosos fue el juego del ultimátum. Se empleó por primera vez en un escenario experimental en los primeros años sesenta, con el fin de explorar el comportamiento humano durante la negociación. Desde el principio, y para frustración de los científicos, los juegos revelaron que los individuos tomaban decisiones aparentemente subóptimas. A una persona (llamado el «proponente») se le daba una cantidad de dinero y tenía que elegir qué cantidad le daba a otra persona (el «receptor»). El receptor podía aceptar o rechazar la oferta. Si la oferta se rechazaba, ninguno de los dos obtenía nada. Un equilibrio de tipo Nash, basado en el egoísmo racional, debería sugerir que el proponente tendría que hacer siempre una oferta pequeña, y que el receptor debería aceptarla. En la práctica, sin embargo, entraban en juego conceptos como la justicia o la humillación. Los receptores habitualmente rechazaban aceptar nada que fuera menor de un tercio, mientras que la mayoría de los proponentes se sentían inclinados a ofrecer una cantidad cercana a la mitad, anticipando

que la otra parte seguramente esperaría un acto de justicia.[\[17\]](#) Al enfrentarse a estos resultados inesperados, los investigadores al principio se preguntaron si habría algo erróneo en los experimentos, por ejemplo, que se le diera muy poco tiempo a los participantes para pensar las distintas opciones. Pero darle a la gente más tiempo o aumentar la cantidad para crear más incertidumbre y convertir el juego en algo más serio no representaba una gran diferencia. En una variación conocida como «el juego del dictador», el receptor se veía obligado a aceptar lo que el proponente quisiera darle. Como era de esperar, se hacían ofertas mínimas, en torno a la mitad de lo que se ofrecía en el juego del ultimátum.[\[18\]](#) Con todo, en torno a un 20 por ciento del total, las ofertas no eran ridículas.

Quedó claro que el factor clave (y distorsionador) no era un cálculo fallido, sino la interacción social. En el juego del ultimátum, los receptores aceptaban mucho menos si se les decía que la cantidad había sido decidida por un ordenador o por una ruleta. Si la interacción humana era menos directa, en un completo anonimato, los proponentes hacían entregas muy pequeñas.[\[19\]](#) Un hallazgo añadido fue que había variaciones dependiendo de las etnias. Las cantidades distribuidas reflejaban las ideas culturalmente aceptadas de «justicia». En algunas culturas, los proponentes consideraban casi una obligación entregar más de la mitad; en otras, los receptores eran reacios a aceptar nada. También había diferencias si la transacción se hacía en el seno de una familia, sobre todo en el juego del dictador. Cuando se jugó con niños, quedó demostrado que el altruismo era algo que se aprendía en la infancia.[\[20\]](#) Cuando crecen, la mayoría de los individuos se apartan de las decisiones egoístas infantiles que preveía la teoría económica clásica y se convertían en más solidarios. Las excepciones son los que sufren desórdenes neuronales, como el autismo. En este sentido, tal y como Angela Stanton apuntó cáusticamente, el modelo canónico de toma de decisiones racionales se ajustaba perfectamente a la

capacidad de toma de decisiones de los niños y de las personas con desórdenes emocionales.[\[21\]](#)

La investigación confirmó la importancia de las interacciones sociales.[\[22\]](#) La preocupación por la reputación propia, las creencias y las ideas de los otros sobre uno era evidente cuando se precisaba que hubiera confianza, por ejemplo, cuando iban a producirse intercambios comerciales habituales. Este sentido de la justicia y de preocupación por la reputación personal, aunque pareciera instintiva o impulsiva, desde luego no era irracional. Para un individuo es importante tener una buena reputación, con el fin de consolidar sus redes sociales, y por otra parte se considera que vale la pena apoyar una norma social que mantenga la cohesión social. Hubo posteriores evidencias experimentales que sugirieron que cuando un proponente no había sido lo suficientemente generoso, los receptores no aceptaban el dinero y así se aseguraban de que el miserable proponente lo perdiera todo.[\[23\]](#)

En otro experimento se contaba con un grupo de «inversores». Cuando uno hacía una inversión, todos los demás ganaban. El afectado perdía un poco, pero no importaba porque ganaba con las posteriores inversiones de todos los demás. Los más egoístas se sentirían impelidos a ser «llaneros solitarios» (o «polizones»), independientes y egoístas. Evitarían las pérdidas al no realizar inversiones, y sin embargo se beneficiarían de las inversiones de los demás. Estos «polizones» obtendrían ganancias, por tanto, a costa del grupo. Semejante conducta no tardaría en provocar una quiebra en la cooperación. Para evitar esto, se requeriría la imposición de sanciones por parte del resto del grupo, aunque eso les resultara costoso a nivel individual. Cuando se le planteaba a un individuo a qué grupo querría unirse, al principio son reticentes a unirse al grupo sancionador, pero al final ceden porque son conscientes de la importancia de la cooperación.

Los «polizones», o los proponentes injustos en el juego del ultimátum, también quedaban estigmatizados. En otro experimento, a los individuos que se esperaba que jugaran de acuerdo con las reglas se les decía con antelación quiénes eran los jugadores que pretendían ir por libre. Una vez que a esos jugadores se les describía como personas poco fiables, generalmente se les veía como menos atractivos y menos interesantes. Cuando empezaba el juego, esa definición de perfil previo influía en el comportamiento. Había una reticencia general a correr riesgos con aquellos a los que se había *catalogado* como poco fiables, independientes o «llaneros solitarios», incluso aunque esos individuos no estuvieran actuando de un modo diferente a los demás. No se hacía ningún esfuerzo a la hora de comprobar la reputación que se les había impuesto. En los experimentos en los que se planteaba una situación penosa o difícil, los individuos descritos previamente como «independientes» contaban de lejos con mucha menos simpatía que los cooperadores.

[24]

La respuesta de los seguidores del modelo del actor racional fue decir que todo esto era interesante pero irrelevante. Los experimentos se hacían con pequeños grupos, a menudo estudiantes universitarios. Era perfectamente posible que cuando esos tipos de situaciones se comprendieran mejor, el comportamiento tendiera a ser más racional, tal y como decía la teoría. En realidad, parecía que, cuando estos juegos se desarrollaban entre sujetos que eran profesores o estudiantes en economía o empresariales, los jugadores actuaban de un modo mucho más egoísta, eran más proclives a ir por libre, eran poco favorables a contribuir al bien público, se guardaban más recursos para sí mismos en el juego del ultimátum y tendían a «desertar» con más probabilidad en el juego del dilema del prisionero. Esto cuadraba con los estudios que demostraban que los economistas eran más corruptos y menos favorables a contribuir a la

beneficencia.[25] Un investigador sugirió que «la experiencia de asistir a un curso de microeconomía alteraba verdaderamente las concepciones de los estudiantes con respecto a la decisión de actuar de un modo interesado o egoísta, y que sus actos iban más allá de la mera definición de interés o egoísmo».[26] En los estudios de empresariales, se dejaba traslucir que aunque los inexpertos podían verse influenciados por el «efecto propiedad» de Thaler, por ejemplo, los experimentados no lo estaban.[27] Puede que esto no halagara a los economistas, pero demostraba que el comportamiento egoísta también podía ser bastante natural. Este argumento, no obstante, también podría utilizarse a favor de las teorías formales. En realidad, los resultados demostraban la posibilidad de una conducta egoísta y calculadora, pero también exigían un cierto grado de socialización. Si no se demostraba que aquello podía ocurrir naturalmente y si necesariamente tenía que ser una conducta aprendida, entonces quedaría clara la importancia de las redes sociales como fuente de orientación a la hora de comportarse.

Cuando los individuos actuaban en un mercado o en otras circunstancias que los animaban a actuar de un modo egoísta e interesado, su comportamiento estaba cerca de lo que se podía esperar según los modelos racionales. Los experimentos empleados para investigar el grado de verdadero racionalismo que había en las decisiones no hacían sino reflejar los resultados de un tipo particular de decisión, un tipo de decisión relacionado «con probabilidades y resultados claramente definidos, parecidos a los de las apuestas».[28] Era casi irónico que cuando los investigadores intentaban probar los modelos racionales mediante experimentos, acabaran señalando la importancia de las presiones sociales y el valor que se concedía a la cooperación. En el seno de las complejas redes sociales cotidianas, el comportamiento verdaderamente egoísta e interesado era, en sentido elemental, completamente *irracional*.

En algún caso se intentaron reformular las teorías formales de modo que reflejaran los avances de la psicología conductista (y por eso las teorías adquirieron en un momento dado los ropajes de la economía conductista), pero no fueron muy allá en sus indagaciones. El avance más importante en la nueva investigación fue que era más relevante estudiar a los individuos en su contexto social en vez de estudiarlos como elementos aislados, únicos, complejos y cerrados.

Solo un enfoque muy particular del racionalismo consideraba la cooperación como un elemento irracional y parecía incapaz de entender por qué tenía sentido hacer sacrificios para castigar a los que no cooperaban y a los que iban por libre con el fin de mantener las normas y sostener las relaciones cooperativas. Muchas transacciones sociales y económicas serían imposibles si en cada paso hubiera sospechas y razones para dudar de los motivos de los demás. La esencia de la confianza era aceptar a sabiendas y voluntariamente un cierto grado de vulnerabilidad, una cierta conciencia de que los lazos de confianza podían quebrarse, pero pensando que sería más provechoso dar por hecho que no lo harían. Las pruebas sugerían que en términos generales la gente prefiere confiar en otros que no confiar. Había unas tremendas presiones normativas para cumplir los compromisos una vez se realizaban, y la mala fama por la escasa fiabilidad podía ser un verdadero engorro. La vida es mucho más fácil si la gente con la que uno está tratando confía en ti y es a su vez fiable, porque así nos ahorramos las molestias derivadas de contratos muy complejos y de obligaciones de ejecución o cumplimiento. Confiar en otro no necesariamente significa tener buena fe. El cálculo también entra en juego. En determinados casos puede que no haya más remedio que confiar en alguien, aunque haya indicadores que levanten sospechas, porque la alternativa de no confiar en ese alguien puede conducir con más probabilidades a un mal resultado. En otras circunstancias, con poca

información, y de un modo u otro, aceptar la fiabilidad de otros puede ser casi una cuestión de fe. Por eso es por lo que el engaño se considera repugnante. Significa aprovecharse de la confianza de otro, ocultar maliciosamente tus intenciones tras una máscara de buena fe. La confianza implica aceptar que las intenciones del otro están a la vista; el engaño implica falsear esas intenciones.[\[29\]](#)

Tan importante es la confianza que, incluso cuando se reciben constantes avisos de que se va a producir un engaño, los individuos pueden seguir negándolo durante una cantidad de tiempo sorprendente. Un embaucador puede descubrirse si se le somete a un examen intenso, y por tanto solo puede engañar a aquellos que están inclinados a aceptar su historia: las mujeres que anhelan amor o los avariciosos que buscan propuestas de enriquecimiento fácil. La investigación demostró que la gente «no es muy hábil detectando los embustes y, sin embargo, los individuos piensan que son extraordinariamente hábiles detectando las mentiras».[\[30\]](#) La llamada «pereza cognitiva» conduce a atajos que acaban resultando en malentendidos y errores de percepción con respecto a la gente y las situaciones, equivocándose en el análisis de los contextos, ignorando las contradicciones y aferrándose a prejuicios en cuanto a la fiabilidad de otros.[\[31\]](#)

Mentalización

La habilidad para reconocer diferentes rasgos en la gente, para distinguirlos de acuerdo con sus personalidades, es esencial en toda interacción social. Puede resultar difícil predecir las respuestas de la gente en determinadas situaciones particulares, pero en la medida en que es posible anticipar las respuestas de individuos concretos, su comportamiento también puede anticiparse e incluso manipularse.

El proceso de desarrollar teorías que estudian cómo funcionan otras mentes se ha definido como «mentalización». En vez de dar por hecho que otras mentes se parecen a la nuestra, al observar el comportamiento de los demás se hace evidente que los otros tienen estados mentales y emocionales distintos. La empatía, la habilidad para ser capaz de sentir lo que otro siente, procede del alemán *Einfühlung*, que remite al proceso emocional de una persona frente a una obra de arte u otra persona. La empatía podría ser una precursora de la compasión, pero no es lo mismo. Mediante la empatía uno puede sentir el dolor de otro; con la compasión uno lamenta y siente lástima por el dolor de otro. Podría no ser más que compartir el estado emocional de otro de un modo indirecto, pero también algo más reflexivo y valorativo, como una forma de juego de roles.

La «mentalización» implica tres tipos distintos de actividad, operando conjuntamente. La primera es un estado mental individual y colectivo formulado en términos de percepciones y sentimientos, pero debe tener más que ver con esas percepciones y sentimientos que con los rasgos reales y estímulos que han suscitado esas percepciones y emociones en primera instancia. Se trata de creencias sobre el estado del mundo más que sobre el estado real del mundo. Cuando se estimulan los estados mentales de otros, la gente se ve influenciada por lo que se conoce de su conducta en el pasado y también por todos esos aspectos del mundo en general relevantes para la situación concreta. La segunda serie de actividades ofrecen información sobre la conducta observada. Cuando se combina esta información con lo que se puede recordar del pasado, el individuo puede hacer deducciones sobre estados mentales ajenos y predicciones respecto de una siguiente etapa en una secuencia de comportamiento. La tercera serie guarda relación con el lenguaje y el relato. Frith and Frith concluyeron que esto remitía a la experiencia y permite generar «un contexto semántico y

emocional más amplio para que el material actual se pueda procesar».[32]

Este contexto más amplio podría interpretarse utilizando un «guion». El concepto lo planteó Robert Abelson, que durante los años cincuenta se interesó por los factores que conforman tanto las actitudes como los comportamientos. Su trabajo recibió un impulso importante gracias a un taller en la RAND, en 1958, con Herbert Simon, sobre simulaciones de cognición humana en ordenador. De aquí nació la distinción entre cognición «fría», donde la nueva información se incorporaba sin problemas en la ecuación para resolver el problema, y la cognición «caliente», donde la nueva información cuestionaba las creencias aceptadas. Abelson se quedó estupefacto frente a los retos planteados en la cognición por el pensamiento racionalista, y en 1972 habló de un «pesimismo teórico» cuando «se planteó seriamente si la información tenía algún efecto real en las actitudes, y si las actitudes tenían algún efecto sobre las conductas». Fue en este momento cuando le surgió la idea de los guiones. Su idea inicial era que dichos guiones serían algo parecido a los «roles» en la teoría psicológica, o al «plan» en la programación informática, «salvo por el hecho de que sería más ocasional, más flexible y más impulsivo en su ejecución que un rol o un plan, y potencialmente más permeable en su formación a las influencias afectivas e “ideológicas”».[33] Esto derivó en un trabajo con Roger Schank. Juntos desarrollaron la idea de un guion (que aplicaron utilizando la inteligencia artificial) para referirse a situaciones sociales de frecuencia recurrente en las que se producen conductas fuertemente estereotipadas. Cuando surge una situación de ese tipo, la gente recurre a las respuestas que parecen confirmar dichos guiones.[34] Así pues, un guion implica una secuencia coherente de acontecimientos que un individuo puede esperar que ocurran razonablemente en determinadas circunstancias, bien sea actor, participante u observador.[35]

Los guiones remitían a objetivos y actividades concretas que se planteaban en un escenario concreto y en un momento concreto. Un ejemplo habitual era una cita en un restaurante: el guion contribuía a anticipar la secuencia probable de acontecimientos, empezando por el menú y su lectura detenida, la petición de la comida, la prueba del vino, y así sucesivamente. En situaciones donde se hace necesario dar sentido al comportamiento de los demás, el guion apropiado genera expectativas sobre los posibles pasos subsiguientes, y un marco para su interpretación. Dado que pocos guiones se siguen al pie de la letra, los procesos de «mentalización» que aplican los demás les permiten adaptarse a las distintas características de la nueva situación. Estudiaremos el papel de los guiones en la estrategia en el siguiente capítulo.

Los individuos tienen distintos grados de habilidad para la «mentalización» o intuición de cómo operan las mentes de los demás. Los que son más cooperativos tienen un grado más elevado de inteligencia emocional, y disfrutan de redes sociales más amplias, y tienden a ser los mejores *mentalizers*. Podría pensarse que este también sería un atributo de aquellos que tuvieran una disposición maquiavélica, o que estuvieran inclinados al engaño y a la manipulación. Es lo que se supone que se podría esperar de alguien que tiene la capacidad para entender la mente de otra persona y sus vulnerabilidades. Aunque este tipo de personas puede carecer de empatía o de cognición «caliente», seguramente tienen un alto grado de cognición «fría», y una buena percepción de lo que los demás creen y saben. Sin embargo, los estudios realizados sobre individuos descritos como «maquiavélicos» —un término utilizado en los estudios psicológicos para referirse a personalidades insensibles y egoístas cuya influencia exterior suele venir determinada por las recompensas o los castigos— sugerían que tanto su cognición caliente como su cognición fría eran muy limitadas. Esto obligaba a pensar en la idea de que las limitaciones de dichos individuos para la

mentalización significaba que les podía resultar más fácil explotar y manipular a los demás, porque estaban poco predispuestos a sentir la culpa y los remordimientos.[36] Así pues, podía haber individuos que fueran tan *naturalmente* manipuladores que fueran incapaces de tratar con otras personas con otro fin.

Todos estos descubrimientos en teoría proporcionaban más sustento a la idea de que los actores racionales que tanto alababa la teoría económica tendían a la psicopatía y a la torpeza social. Tal y como apunta Mirowski, en un extraño monólogo, resultaba sorprendente la cantidad de teóricos que habían insistido en la racionalidad egotista, y que decían «teorizar sobre el fundamento y las claves de la racionalidad humana» —y de los cuales Nash solo era un ejemplo—, no tenían en absoluto una empatía natural y vivían muy cerca de los límites intelectuales, a veces bordeando la depresión e incluso el suicidio.[37]

El asunto, en todo caso, era relevante por otras dos razones. En primer lugar, ponía el acento en una importante distinción entre rasgos tales como el engaño o el maquiavelismo, que afectarían a la conducta instintiva, y otras estrategias que acarrearían engaño porque nacían de un proceso deliberado de razonamiento. Y en segundo término, recordaba las actitudes que las personas en general tienen hacia aquellos que actúan con trucos y astucia: se condena ese comportamiento cuando se produce en el seno de la sociedad a la que uno pertenece y con frecuencia se aplaude cuando se aplica contra nuestros enemigos. Esto plantea otro tipo de problemas, porque la mentalización debería ser relativamente sencilla y razonablemente fiable en el seno de un grupo con el cual la interacción es habitual y con el que se comparte tanto una cultura como un pasado intelectual. Con los demás, o grupos externos, de los cuales conocemos menos y albergamos incluso sospechas, la mentalización debería ser mucho más difícil. Resulta difícil empatizar con aquellos a los que concebimos como personas lejanas, poco

atractivas y malas. De modo que podría ser más fácil captar la mentalidad de los compañeros de un grupo si se facilitara la cooperación. Y donde se produjeran dificultades, se podrían solucionar mediante la comunicación directa. Sin embargo, siempre será más importante descifrar o comprender las mentes ajenas a nuestro grupo —sobre todo durante un conflicto— serían las que pertenecieran a la gente externa a nuestro grupo. No solo sería un reto evitar preconcepciones y prejuicios con el fin de generar una imagen ajustada y adecuada, sino que también habría muchas menos posibilidades de comunicarse y, por tanto, para clarificar esas zonas de diferencia.

Sistemas 1 y 2

De todo esto surgió una imagen compleja de los elementos y relaciones que se empleaban en la toma de decisiones. Dicha imagen estaba completamente influenciada por la dimensión social y hacía hincapié en la importancia de la familiaridad; además, la toma de decisiones exigía entender lo distante, lo ignoto y lo amenazador, comprender la tendencia habitual a «enmarcar» los temas en términos de experiencias pasadas, a menudo de un modo completamente desvirtuadas y con una perspectiva a corto plazo, y la costumbre de hacer uso de atajos (heurística) para dar sentido a lo que está pasando. Nada de esto cuadra fácilmente con las descripciones habituales de la toma de decisiones, en el sentido de evaluar sistemáticamente todas las opciones, estar dispuesto a seguir un proceso algorítmico para dar con la respuesta correcta, hacer uso de las mejores pruebas y análisis, mantener los objetivos a largo plazo claramente en el pensamiento... Sin embargo, al mismo tiempo, y a pesar de la habitual mofa que propiciaban las tomas de decisiones basadas en las corazonadas y en la intuición,

aparentemente las decisiones instintivas eran a menudo las más adecuadas y a veces incluso mucho mejores que las que se tomaban después de intensas deliberaciones.[38] Esto resultaba relevante para los especialistas académicos a la hora de defender las diversas teorías. Como observó Walt, el tiempo empleado en aprender las complejidades matemáticas que exigían algunas teorías formales era un tiempo perdido que no se había aprovechado «aprendiendo alguna lengua extranjera, estudiando los detalles relevantes de algún tema de política exterior, sumergiéndose en un nuevo ámbito teórico o recopilando una serie completa de datos históricos».[39]

Cuando la combinación de neuroimágenes y de juegos experimentales iluminaban las áreas del cerebro activadas por diferentes formas de cognición y decisión, podían detectarse las fuentes de la tensión entre los procesos profundos e instintivos y los procesos superiores y deliberativos. Las partes del cerebro asociadas a las primeras etapas de la evolución, el tronco encefálico y la amígdala, se asociaban con las elecciones definidas por sentimientos y marcadas por los instintos y los atajos mentales. La dopamina de las neuronas automáticamente detecta modelos en los estímulos procedentes del exterior y los compara con la información acumulada y derivada de la experiencia y el aprendizaje. Estas neuronas concretas se conectan mediante el córtex orbitofrontal con el pensamiento consciente. Fue la ampliación del córtex frontal durante la evolución lo que proporcionó a los humanos su inteligencia superior relativa. Aquí se puede detectar la influencia de algunos objetivos específicos (tales como intentar mantener una buena reputación o conseguir dinero). Cuando se intenta comprender a otras personas y averiguar lo que podrían hacer, el córtex medio prefrontal y el córtex anterior paracingulado se activan. No se activan cuando están jugando a un juego de ordenador porque el cerebro no tiene ningún interés en intentar averiguar las intenciones de un ordenador. Sin embargo, comparado con el cerebro

supuestamente más primitivo, el córtex prefrontal parece limitado en su capacidad computacional, apenas capaz de manejar siete cosas a la vez.

Jonah Lehrer resumía así los resultados de la investigación.

Lo que se sabía hasta ahora sobre la toma de decisiones ha quedado anticuado. Son los problemas sencillos —los problemas matemáticos comunes de la vida diaria— los que mejor se adaptan a la mente consciente. Esas decisiones no abruman al córtex prefrontal. De hecho, son tan sencillos que tienden a confundir a las emociones, que no saben cómo comparar los precios o calcular las posibilidades de una mano de póquer. (Cuando la gente se fía de sus sentimientos en estas situaciones, se cometen espantosos errores, como los derivados de la “aversión a la pérdida” y errores aritméticos). Los problemas complejos, por otro lado, exigen la potencia procesadora del cerebro emocional, el superordenador de la mente. Esto no significa que uno pueda saber qué hacer en un abrir y cerrar de ojos —incluso el inconsciente se toma su tiempo para procesar la información—, pero todo hace sospechar que este es mejor camino para tomar decisiones difíciles.[\[40\]](#)

Cuando se someten a evaluación los actuales procesos de toma de decisiones, se encuentran muy pocas relaciones con los modelos formales y teóricos. La emoción ya no puede verse como algo ajeno a la razón ni pensar que solo sirve para equivocarse y confundir a la razón, de modo que solo una disciplina intelectual desapasionada, del tipo que presentó Platón con sus reyes filósofos, podría asegurar un control racional. Pero, bien al contrario, la realidad es que la emoción parece estar presente en todos los procesos de pensamiento.[\[41\]](#) El escáner (neuroimágenes) del cerebro ha confirmado la extraordinaria actividad existente a la hora de evaluar situaciones y opciones, antes de que las conclusiones alcancen la conciencia humana. Lo asombroso radica precisamente en la cantidad de computación y análisis que son capaces de efectuar los seres humanos antes de que realmente se den cuenta de que están pensando en algo. En el subconsciente podrían encontrarse algunas

fórmulas heurísticas y predisposiciones de las que hablaban los economistas conductistas, o los sentimientos reprimidos que fascinaban a Freud y a los psicoanalistas. Ahí es donde toman forma las decisiones, y donde la gente y las ideas adquieren connotaciones positivas o negativas.

Los seres humanos hacen lo que *creen* correcto, pero eso no significa que su comportamiento esté desinformado o sea irracional. Solo cuando las circunstancias son inusuales tienen que evaluar la cuestión y preguntarse qué van a hacer a continuación. Entonces los procesos de pensamiento se tornan más conscientes y deliberados. Las conclusiones pueden ser más racionales o simplemente más racionalizadas. Si los sentimientos instintivos son fiables, el curso de los acontecimientos consiste en buscar argumentos para explicar por qué son correctos, más que someterlos a un verdadero escrutinio crítico. En ese momento decisivo se han identificado dos procesos diferentes, ambos capaces de procesar información y de formular decisiones. El efecto combinado de ambos procesos se ha descrito como «modelo de procesamiento dual de razonamiento». Sus etiquetas sencillas son Sistema 1 y Sistema 2.[\[42\]](#) La distinción entre los dos puede establecerse claramente, porque se alimentan mutuamente e interactúan. Para lo que nos interesa a nosotros, la distinción nos permitirá identificar dos formas distintas de razonamiento estratégico que al menos tienen una base hipotética en la psicología cognitiva.

Los procesos intuitivos del Sistema 1 son, según esta teoría, sobre todo inconscientes e implícitos. Operan rápida y automáticamente cuando son necesarios, abordan tareas cognitivas de gran complejidad y evalúan situaciones y opciones antes de que pasen al pensamiento consciente. No se trata de uno, sino de una serie de procesos, tal vez de raíces diferentes en el desarrollo evolutivo, y que abarcan desde formas simples de recuperación de información a complejas representaciones mentales.[\[43\]](#) Implican

una extraordinaria capacidad computacional y de almacenaje en el cerebro, que selecciona conocimientos y experiencias del pasado, extrae e interpreta claves y señales del entorno, sugiere conductas adecuadas y efectivas, y permite a los individuos afrontar las circunstancias en las que pueden encontrarse sin tener que pensar cada movimiento. Aquí se puede atisbar cómo funciona una sociedad y sus individuos, lo que se ha interiorizado en las sociedades y lo que se ha asumido con respecto a una multiplicidad de situaciones, y cómo se coteja de modo rapidísimo, y con una altísima concentración, más de lo que sería posible con métodos más explícitos y conscientes. Los resultados de esos procesos son sentimientos —incluidas algunas sensaciones fuertes de gusto y disgusto, señales y modelos— con guías de comportamiento que pueden ser difíciles de articular, pero se ejecutan sin preguntar en todas las ocasiones de dónde proceden. Lo que nace en el Sistema 1 no tiene por qué ser contrario a la razón y podría derivar de cálculos y evaluaciones que excedieran con mucho dichos procesos y lo que se pudiera conseguir con los procedimientos más espurios y limitados del Sistema 2. En algunos sentidos, los modelos asociados a la teoría de la gamificación captaban tanto el potencial como las limitaciones del pensamiento del Sistema 2. Si no hubiera Sistema 1, los individuos seguramente pensarían como en dichos juegos, aunque sin la ayuda del Sistema 1 probablemente les resultaría difícil incluso llegar a una conclusión.

El intuitivo Sistema 1 de pensamiento necesita a veces el complemento de los procesos del Sistema 2. Estos son procesos conscientes, explícitos, analíticos, deliberados, más intelectuales e intrínsecamente secuenciales: exactamente lo que se espera de un razonamiento estratégico. Desafortunadamente, los procesos del Sistema 2 son también más lentos y sufren de una excesiva complejidad. También son más exigentes, porque necesitan autocontrol, y eso puede resultar «agotador y desagradable» y

conducir a una pérdida de motivación.[44] Las características del Sistema 2 reflejan atributos que son exclusivamente humanos. Aunque el proceso pudo haber comenzado en los chimpancés, se da por hecho que dichas características reflejan desarrollos evolutivos más recientes, relacionados con el lenguaje y la capacidad de afrontar situaciones hipotéticas, sin un contexto inmediato, y más allá de la experiencia concreta. La evolución del Sistema 1 no significa que los sentimientos ya no desempeñen un gran papel. Por ejemplo, cuando se decide si cooperar o abandonar en el juego del ultimátum, los sentimientos positivos o negativos de los jugadores sobre las opciones influyen en sus decisiones. Cuando se percibe que otro jugador va a actuar de modo malicioso o injusto, esto puede despertar fuertes sentimientos que afecten a la dureza de la respuesta.[45]

Que las decisiones derivadas del Sistema 1 sean buenas dependería de la calidad y la relevancia de la información interiorizada. Como en otros aspectos, los instintos pueden ser a menudo guías fiables, pero el deseo de creer algo puede a veces anular las mejores intenciones. Las decisiones y elecciones instintivas tienen características que pueden limitar su efectividad. En primer lugar, el Sistema 1 utiliza atajos mentales, convirtiendo nuevas situaciones en algo familiar con el fin de aprovechar experiencias y conocimientos acumulados y relevantes. Esto es lo que ocurre cuando hay mucho en juego.[46] En segundo lugar, aunque puede invertirse mucho esfuerzo del Sistema 2 en las decisiones en las que hay mucho en juego, esto podría deberse únicamente a que se están buscando pruebas o razonamientos que apoyen lo que se ha considerado intuitivamente correcto desde el principio.[47] Tercero: lo normal es pensar a corto plazo y con cuestionamientos inmediatos. Kahneman observó que «preocuparse únicamente del largo plazo puede ser prescriptivamente estéril, porque el largo plazo no es donde se vive la vida». En el curso de un

conflicto hay respuestas al «dolor de las pérdidas y al arrepentimiento por los errores».[48] En este sentido, los primeros enfrentamientos y sucesos de nuestra historia fueron los importantes, porque probaron la fiabilidad del marco inicial y esos contextos y situaciones servirían para enmarcar otros contextos y situaciones semejantes en el futuro. En el siguiente capítulo se apuntará la importancia de considerar la estrategia como un proceso que comienza en una situación dada más que como un objetivo distante y lejano.

Aprender y practicar puede marcar la diferencia —según la teoría que estamos analizando—, porque, en los juegos competitivos, en una intensa batalla o en una situación estresante sin tiempo para muchas deliberaciones, se hace evidente quién se ha preparado bien. Las decisiones intuitivas pueden, por tanto, reflejar fuertes predisposiciones, conocimientos previos limitados, marcos insuficientes y precipitación. Con más deliberación o reflexión, las decisiones no necesariamente mejoran, sobre todo si los razonamientos no se dedican a racionalizar las conclusiones intuitivas. Pero la reflexión sirve al menos para corregir predisposiciones o prejuicios, permite realizar conceptualizaciones abstractas, reconstruir los marcos y ampliar horizontes temporales (visión de futuro). Todas las pruebas indican que el razonamiento consciente surte más efecto cuando las circunstancias tienen rasgos exclusivos, la información es escasa, las incoherencias y las anomalías son evidentes comparadas con las expectativas, o cuando existe una conciencia de los peligros de los prejuicios. Los individuos con falta de empatía (psicopatía) están menos inclinados a cooperar y son más proclives a desertar en juegos donde lo importante es la confianza. Cuando se les pedía que actuaran contra natura, de modo que el empático desertaba y el psicópata cooperaba, se observaba una actividad anormal en el córtex prefrontal, debido al esfuerzo necesario para mantener el control.[49] El Sistema 2 de

pensamiento reflexivo interactúa con el Sistema de pensamiento 1, una fuente de control que no siempre se ejerce.

Según esta teoría, la tensión es evidente cuando la realidad cuestiona de modo fehaciente las creencias que se sostienen. Los especialistas que emplearon mucho tiempo y dinero en una teoría concreta, por ejemplo, seguramente se esforzarán mucho intelectualmente para desacreditar las pruebas en contra y a los que sostienen teorías alternativas. Un estudio que hizo Philip Tetlock sobre una serie de expertos de los años ochenta demostró que sus predicciones no eran mejores que si se hubieran seleccionado al azar, y que los más famosos y prestigiosos eran a menudo los peores. Debido a la imagen que tenían de sí mismos como expertos extraordinarios, se atrevían a ofrecer más certezas de las que a menudo estaban justificadas por las pruebas y las evidencias. Los mejores tertulianos, decía Tetlock, eran aquellos que se mostraron dispuestos a monitorizar si sus predicciones estaban siendo buenas y no se limitaban a despreciar los resultados contradictorios.[\[50\]](#)

Los dos procesos, el Sistema 1 y el Sistema 2, proporcionaban a los estudiosos una curiosa metáfora que explicaba una lucha esencial en la gestión estratégica. Para decirlo sencillamente, la estrategia, tal y como se representaba habitualmente era un pensamiento del Sistema 2 por excelencia, capaz de controlar las formas de razonamiento ilógico —a menudo descritas como emocionales— que emergían desde el Sistema 1. La realidad resultó ser mucho más complicada y emocionante, porque en muchos aspectos el Sistema 1 era más potente y podía superar al Sistema 2, a no ser que se hiciera un decidido esfuerzo por contrarrestar su impacto. Una estrategia podía remitirse directamente al Sistema 1, tal y como se presentaba en la conciencia, y quedaba claro que eso era lo que había que hacer, así que el esfuerzo de la reflexión se dirigía a encontrar razones por las que debería hacerse lo que decía el Sistema 1: esto es la estrategia como racionalización. Un modo de

pensar la estrategia, por tanto, era como un proceso del Sistema 2 siempre en lucha con el Sistema 1, intentando corregir los sentimientos, los prejuicios y los estereotipos, reconociendo lo que es excepcional e inusual en una situación concreta, e intentando organizar un modo de actuar juicioso y efectivo.

Un hallazgo clave derivado de los experimentos en las ciencias del conocimiento fue que los individuos no eran de natural estrategas. Cuando los individuos entendían que estaban formando parte en un juego estratégico competitivo y se les comunicaban las reglas, los criterios y las recompensas por el éxito, entonces actuaban estratégicamente. Podían valorar, por ejemplo, que aferrarse a un modelo de conducta establecido solo porque funcionó en el pasado podía ser un error, y que podía no funcionar en el futuro porque el contrario fuera más inteligente o porque supiera qué podía ocurrir. También se daban cuenta de que las acciones futuras de sus oponentes probablemente variarían con respecto a las observadas en el pasado. Esta era la esencia del razonamiento estratégico: tomar decisiones sobre la base de las posibles decisiones de los contrarios y, haciéndolo, reconocer que las decisiones de los contrarios dependerían a su vez de las expectativas respecto de lo que ellos podían decidir.[\[51\]](#)

Sin embargo, cuando la necesidad de actuar estratégicamente no se explicaba o quedaba implícita, los individuos a menudo dejaban pasar las claves y las oportunidades. A veces tampoco mostraban entusiasmo ni eran competitivos cuando se les decía que estaban participando en un juego de estrategia. Las estrategias a menudo eran incoherentes, torpes y muy poco afinadas o sofisticadas; reflejaban cambios constantes o preferencias dubitativas; respondían a estímulos erróneos; y se centraban en factores equivocados, entendiendo mal a los compañeros y también a los antagonistas. A los jugadores a menudo se les tenía que obligar a hacer un esfuerzo para ponerse en la piel de sus

oponentes. Por esta razón es por la que en el próximo capítulo se explica que muchos de los enfrentamientos diarios y rutinarios no deberían considerarse realmente como «estratégicos».

David Sally comparaba lo que podía desprenderse de los juegos experimentales con lo que se podía predecir a partir de la teoría de la gamificación. La «explosión de trabajos experimentales en los últimos veinte años», escribió en 2003, revelaba que los seres humanos, «a pesar de sus ventajas en las facetas del razonamiento, la racionalidad y la “mentalización”, pueden ser los seres más confusos y torpes, y los jugadores más incoherentes». Dependiendo de la ocasión, se comportaban como seres «cooperativos, altruistas, competitivos, egoístas, generosos, ecuanímes, rencorosos, comunicativos, distantes, cercanos, perspicaces o torpes cuando se alteraban pequeños elementos en la estructura del juego o en el escenario social».[52] La mayoría de las respuestas a los acontecimientos eran intuitivas, eran decisiones que se tomaban sin pensarlo mucho y sin analizar especialmente las alternativas, y daban como resultado juicios que resultaban rápidos y verosímiles. Los individuos, según estos estudios, no eran estrategias naturales. Para serlo, se necesitaba un esfuerzo consciente y reflexivo.

[1] Citado por Martin Hollis y Robert Sugden, «Rationality in Action», *Mind* 102, núm. 405 (enero de 1993); pág. 3.

[2] Anthony Downs, *An Economic Theory of Democracy*, Nueva York, Harper & Row, 1957; pág. 5.

[3] Riker, *The Theory of Political Coalitions*, pág. 20 (véase cap. 36, n. 17).

[4] Véase el cap. 12 y el epígrafe sobre el dilema del prisionero.

[5] Brian Forst y Judith Lucianovic, «The Prisoner's Dilemma: Theory and Reality», *Journal of Criminal Justice* 5 (1977); págs. 55-64.

[6] Por ejemplo, Nalebuff y Brandenburger aseguraban que «los manuales más sencillos presentan una visión del «hombre racional» que no se puede aplicar muy bien al mundo complejo y real de los negocios. Pero ese es un problema de los manuales». Para Nalebuff y Brandenburger, una persona racional simplemente «hace todo lo que puede» basándose en su percepción, que se nutre de toda la información disponible y la evalúa desde distintas perspectivas. «Para nosotros», dicen, «el tema de si la gente es racional o irracional no tiene nada que ver con este punto». Hay algo revitalizante en un libro que pretende mostrar la teoría de juegos a una amplia audiencia en el sector de los negocios evitando

con tanto descaro el tema conceptual fundamental que ha conformado su metodología y sobre todo ha limitado su aplicación. Nalebuff y Brandenburger, *Co-Opetition*, págs. 56-58.

[7] Introducción en Jon Elster, ed., *Rational Choice*, Nueva York, Nueva York University Press, 1986; pág. 16. Green y Shapiro, *Pathologies of Rational Choice Theory*, pág. 20 (véase cap. 36, n. 13), citan a Elster para demostrar los estrictos criterios que se exigen a los investigadores de la elección racional. Elster fue uno de los primeros que abogó por la «teoría de la decisión racional», aunque después quedó desencantado con ella.

[8] Sobre la incapacidad de los individuos para adoptar un razonamiento formal y comprender los métodos estadísticos, véase John Conlisk, «Why Bounded Rationality?», en *Journal of Economic Literature*, 34, núm. 2 (junio de 1996); pág. 670.

[9] Faruk Gul y Wolfgang Pesendorfer, «The Case for Mindless Economics», en A. Caplin y A. Shotter, eds., *Foundations of Positive and Normative Economics*, Oxford, Oxford University Press, 2008.

[10] Khurana, *From Higher Aims to Higher Hands*, véase cap. 32, n. 10; págs. 284-285.

[11] Herbert A. Simon, «A Behavioral Model of Rational Choice», *Quarterly Journal of Economics* 69, núm. 1 (febrero 1955); págs. 99-118. Véase también «Information Processing Models of Cognition», *Annual Review of Psychology* 30, núm. 3 (febrero de 1979); págs. 363-396. Herbert A. Simon and William G. Chase, «Skill in Chess», *American Scientist* 61, núm. 4 (julio 1973); págs. 394-403.

[12] Amos Tversky y Daniel Kahneman, «Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases», *Science* 185, núm. 4157 (septiembre de 1974), pág. 1124. Véase también Daniel Kahneman, «A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality», *American Psychologist* 56, núm. 9 (septiembre de 2003); págs. 697-720.

[13] «Irrationality: Rethinking thinking», *The Economist* (16 de diciembre de 1999), disponible en <http://www.economist.com/node/268946>.

[14] Amos Tversky y Daniel Kahneman, «The Framing of Decisions and the Psychology of Choice», *Science* 211, núm. 4481 (1981); págs. 453-458. «Rational Choice and the Framing of Decisions», *Journal of Business* 59, núm. 4, parte 2 (octubre de 1986); págs. S251-S278.

[15] Richard H. Thaler, «Toward a Positive Theory of Consumer Choice», *Journal of Economic Behavior and Organization* 1, núm. 1 (marzo de 1980); págs. 36-90. «Mental Accounting and Consumer Choice», *Marketing Science* 4, núm. 3 (verano de 1985); págs. 199-214.

[16] Joseph Henrich, Steven J. Heine y Ara Norenzayan, «The Weirdest People in the World?», *Behavioral and Brain Sciences* (2010); págs. 1-75.

[17] Chris D. Frith y Tania Singer, «The Role of Social Cognition in Decision Making», *Philosophical Transactions of the Royal Society* 363, núm. 1511 (diciembre de 2008); págs. 3875-3886. Colin Camerer y Richard H. Thaler, «Ultimatums, Dictators and Manners», *Journal of Economic Perspectives* 9, núm. 2; págs. 209-219. A. G. Sanfey, J. K. Rilling, J. A. Aronson, L. E. Nystrom y J. D. Cohen, «The Neural Basis of Economic Decisionmaking in the Ultimatum Game», *Science* 300, núm. 5626 (2003); págs. 1755-1758. Un resumen, en Angela A. Stanton, *Evolving Economics: Synthesis* (26 de abril de 2006), Munich Personal RePEc Archive, doc. núm. 767, de 7 de noviembre de 2007, disponible en <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/767/>.

[18] Robert Forsythe, Joel L. Horowitz, N. E. Savin y Martin Sefton, «Fairness in Simple Bargaining Experiments», *Game Economics Behavior* 6 (1994); págs. 347-369.

[19] Elizabeth Hoffman, Kevin McCabe y Vernon L. Smith, «Social Distance and Other-Regarding Behavior in Dictator Games», *American Economic Review* 86, núm. 3 (junio de 1996); págs. 653-660.

[20] Joseph Patrick Henrich *et al.*, «“Economic Man” in Cross-Cultural Perspective: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies», *Behavioral Brain Science* 28 (2005); pág. 813.

[21] Stanton, *Evolving Economics*, pág. 10.

[22] Martin A. Novak y Karl Sigmund, «The Dynamics of Indirect Reciprocity», *Journal of Theoretical Biology* 194 (1998); págs. 561-574.

[23] Se ha demostrado que los llamados «castigos altruistas» tienen un papel importantísimo en el mantenimiento de la cooperación en grupos. Véase Herbert Gintis, «Strong Reciprocity and Human Sociality», *Journal of Theoretical Biology* 206, núm. 2 (septiembre de 2000); págs. 169-179.

[24] Mauricio R. Delgado, «Reward-Related Responses in the Human Striatum», *Annals of the New York Academy of Sciences* 1104 (mayo de 2007); págs 70-88.

[25] Fabrizio Ferraro, Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, «Economics, Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling», *The Academy of Management Review* 30, núm. 1 (enero de 2005); págs. 14-16. Gerald Marwell y Ruth E. Ames, «Economists Free Ride, Does Anyone Else? Experiments on the Provision of Public Goods», *Journal of Public Economics* 15 (1981); págs. 295-310.

[26] Dale T. Miller, «The Norm of Self-Interest», *American Psychologist* 54, núm. 12 (diciembre de 1999), pág. 1055, citado en Ferraro *et al.*, «Economics, Language and Assumptions», pág. 14.

[27] «Economics Focus: To Have and to Hold», *The Economist* (28 de agosto de 2003), disponible en <http://www.economist.com/mode/2021010>.

[28] Alan G. Sanfey, «Social Decision-Making: Insights from Game Theory and Neuroscience», *Science* 318 (2007); pág. 598.

[29] Véase Guido Möllering, «Inviting or Avoiding Deception Through Trust: Conceptual Exploration of an Ambivalent Relationship», MPIfG Working Paper 08/1, 2008, pág. 6.

[30] Rachel Croson, «Deception in Economics Experiments», en Caroline Gerschlager, ed., *Deception in Markets: An Economic Analysis*, Londres, Macmillan, 2005; pág. 113.

[31] Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Nueva York, Doubleday, 1959; págs. 83-84. Los estudiosos de las modalidades de engaños y mentiras han intentado revitalizar la vieja palabra inglesa «*paltering*» (engatusar), que suele definirse como el hecho de actuar insinceramente o equívocamente, creando falsas impresiones mediante «dilaciones, recovecos, ocultaciones, dobleces, contempORIZACIONES, sesgos, exageraciones, distorsiones, encubrimientos e información tergiversada y selectiva». Frederick Schauer y Richard Zeckhauser, «Paltering», en Brooke Harrington, ed., *Deception: From Ancient Empires to Internet Dating*, Stanford, Stanford University Press, 2009; pág. 39.

[32] Uta Frith y Christopher D. Frith, «Development and Neurophysiology of Mentalizing». *Philosophical Transactions of the Royal Society, London* 358, núm. 1431 (marzo de 2003); págs. 459-473. Las respuestas al dolor ajeno se encontraron en la misma

zona del cerebro en el que los individuos localizan su propio dolor. El dolor propio de un individuo, sin embargo, obliga a hacer un esfuerzo para resolver ese problema, y esto requiere la activación de otras partes del cerebro. Es tal vez un legado del proceso evolutivo que, al mirar a otros, podamos descubrir las claves de lo que les ocurre o lo que sienten. En los rostros de los demás podemos ver incluso advertencias de peligros inminentes. T. Singer, B. Seymour, J. O'Doherty, H. Kaube, R. J. Dolan y C. D. Frith, «Empathy for Pain Involves the Affective but Not Sensory Components of Pain», *Science* 303, núm. 5661 (febrero de 2004); págs. 1157-1162. Vittorio Gallese, «The Manifold Nature of Interpersonal Relations: The Quest for a Common Mechanism», *Philosophical Transactions of the Royal Society, London* 358, núm. 1431 (marzo de 2003), pág. 517. Stephany D. Preston y Frank B. M. de-Waal, «Empathy: the Ultimate and Proximate Bases», *Behavioral and Brain Sciences* 25 (2002); pág. 1.

[33] R. P. Abelson, «Are Attitudes Necessary?», en B. T. King y E. McGinnies, eds., *Attitudes, Conflict, and Social Change*, Nueva York, Academic Press, 1972, págs. 19-32; citado en Ira J. Roseman y Stephen J. Read, «Psychologist at Play: Robert P. Abelson's Life and Contributions to Psychological Science», *Perspectives on Psychological Science* 2, núm. 1 (2007); págs. 86-97.

[34] R. C. Schank y R. P. Abelson, *Scripts, Plans, Goals and Understanding: An Inquiry into Human Knowledge Structures*, Hillsdale NJ, Erlbaum, 1977.

[35] R. P. Abelson, «Script Processing in Attitude Formation and Decision-Making», en J. S. Carroll y J. W. Payne, eds., *Cognition and Social Behavior*, Hillsdale NJ, Erlbaum, 1976.

[36] M. Lyons, T. Caldwell y S. Shultz, «Mind-Reading and Manipulation – Is Machiavellianism Related to Theory of Mind?», *Journal of Evolutionary Psychology* 8, núm. 3 (septiembre de 2010); págs. 261-274.

[37] Mirowsky, *Machine Dreams*, pág. 424.

[38] Alan Sanfey, «Social Decision-Making: Insights from Game Theory and Neuroscience», *Science* 318, núm. 5850 (octubre de 2007); págs 598-602.

[39] Stephen Walt, «Rigor or Rigor Mortis?» (véase cap. 36, n. 14).

[40] Jonah Lehrer, *How We Decide*, Nueva York, Houghton Mifflin Harcourt, 2009; pág. 227.

[41] George E. Marcus, «The Psychology of Emotion and Passion», en David O. Sears, Leonie Huddy y Robert Jervis, eds., *Oxford Handbook of Political Psychology*, Oxford, Oxford University Press, 2003; págs. 182-221.

[42] Las designaciones Sistema 1 y Sistema 2 proceden de los trabajos de Keith Stanovich y Richard West, «Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate», *Behavioral and Brain Sciences* 23 (2000); págs 645-665. Daniel Kahneman ha popularizado ambos términos en su *Thinking Fast and Slow*, Londres, Penguin Books, 2011. J. St. B. T. Evans, «In Two Minds: Dual-Process Accounts of Reasoning», *Trends in Cognition Science* 7, núm. 10 (octubre de 2003); págs 454-459; «Dual Processing Accounts of Reasoning, Judgement and Social Cognition», *The Annual Review of Psychology* 59 (enero de 2008); págs 255-278.

[43] Andreas Glöckner y Cilia Wittman, «Beyond Dual-Process Models: A Categorisation of Processes Underlying Intuitive Judgement and Decision Making», *Thinking & Reasoning* 16, núm. 1 (2009); 1-25.

- [44] Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow*, pág. 42.
- [45] Alan G. Sanfey *et al.*, «Social Decision-Making», pág. 598-602.
- [46] Colin F. Camerer y Robin M. Hogarth, «The Effect of Financial Incentives», *Journal of Risk and Uncertainty* 19, núm. 1-3 (diciembre de 1999); págs. 7-42.
- [47] Jennifer S. Lerner y Philip E. Tetlock, «Accounting for the Effects of Accountability», *Psychological Bulletin* 125, núm. 2 (marzo de 1999); págs. 255-275.
- [48] Daniel Kahneman, Peter P. Wakker y Rakesh Sarin, «Back to Bentham? Explorations of Experienced Utility», *The Quarterly Journal of Economics* 112, núm. 2 (mayo de 1997); págs. 375-405. Daniel Kahneman, «A Psychological Perspective on Economics», *American Economic Review: Papers and Proceedings* 93, núm. 2 (mayo de 2003); págs. 162-168.
- [49] J. K. Rilling, A. L. Glenn, M. R. Jairam, G. Pagnoni, D. R. Goldsmith, H. A. Elfenbein y S. O. Lilienfeld, «Neural Correlates of Social Cooperation and Concooperation as a Function of Psychopathy», *Biological Psychiatry* 61 (2007); págs. 1260-1271.
- [50] Philip Tetlock, *Expert Political Judgement*, Princeton NJ, Princeton University Press, 2006; pág. 23.
- [51] Alan N. Hampton, Peter Bossaerts y John P. O'Doherty, «Neural Correlates of Mentalizing-Related Computations During Strategic Interactions in Humans», *The National Academy of Sciences of the USA* 105, núm. 18 (6 de mayo de 2008), págs. 6741-6746; Sanfey *et al.*, *Social Decision-Making*, pág. 598.
- [52] David Sally, «Dressing the Mind Properly for the Game», *Philosophical Transactions of the Royal Society, London B* 358, núm. 1431 (marzo de 2003); págs. 583-592.

38. HISTORIAS Y GUIONES

No hay finales. Si piensas que sí, vives engañado. Todos son principios. Este es uno.

HILARY MANTEL

El capítulo 1 de este libro concluía, tras un estudio sobre los primates y las sociedades humanas más primitivas, señalando algunos de los rasgos fundamentales del comportamiento estratégico. Tal comportamiento derivaba de las estructuras sociales que provocaban conflictos, reconocía las características distintivas de potenciales oponentes o aliados, mostraba suficiente empatía para encontrar modos de influir en sus acciones y eran capaces de prevalecer sobre los oponentes utilizando el engaño o la coalición con otros e incluso la fuerza bruta. Estas características habitualmente se han puesto sobre el tapete cuando hemos considerado la estrategia tanto en la teoría como en su práctica. También hemos transcrito un buen número de definiciones de estrategia, muchas de las cuales son perfectamente útiles y prácticas, aunque no captan totalmente todos estos elementos. Algunas han sido específicas, destinadas a utilizarse en esferas concretas, sobre todo en el campo militar, refiriéndose a batallas, mapas o despliegues. Otras han sido más generales y remitían a la interacción de fines, vías y medios, combinación de objetivos a largo plazo con actuaciones concretas, sistemas de oportunidades y formas de dominación, dialécticas de voluntades enfrentadas y

tomas de decisiones interdependientes, relaciones con el medio, resolución de problemas y medios de afrontar la incertidumbre. En el prefacio ya se mencionó la fórmula «el arte de crear poder», que sería mi definición resumida de lo que puede ser la estrategia. Esta fórmula tiene la ventaja de permitir una valoración del impacto de la estrategia como la diferencia entre el resultado anticipado (teniendo en cuenta el equilibrio de poder existente) y el verdadero resultado después de la aplicación de la estrategia. Esto ayuda a explicar por qué los más débiles consideran la estrategia un asunto de lo más estimulante. En todo caso, mi definición no proporciona ninguna guía para los que desean practicar la estrategia. Con este fin, el presente capítulo estudia las ventajas de considerar la estrategia como si fuera una historia (un relato o una narración) sobre el poder, contada con los verbos en futuro imperfecto desde la perspectiva de un líder.

Aquellos que quieran estar seguros de que su estrategia está bien diseñada pueden recurrir a muchas fórmulas y consejeros, desde manuales profesionales a libros de autoayuda, consultoras especializadas o publicaciones académicas. Algunas prescripciones serán más vehementes y otras serán más analíticas; unas intentarán elevarse sobre las banalidades comunes y otras se verterán en términos plenamente inteligibles para llegar a los lectores que no tienen una formación especializada en matemáticas o la capacidad para penetrar en los códigos posmodernos. Algunas insistirán en la versión del paradigma. Otras sugerirán formar una personalidad «inspiracional» o apremiarán al interesado para que preste una estrecha atención al detalle. Frente a consejos tan distintos y a menudo contradictorios, es difícil evitar la conclusión de que, aunque la estrategia es indudablemente un asunto interesante y deseable, también es una cosa difícil de conseguir en su forma más adecuada. El mundo de la estrategia está lleno de decepciones y frustraciones, de medios que no funcionan y de fines que no se alcanzan.

Las varias vías que se han estudiado en este libro comenzaban todas apuntando, con excesiva confianza, que una vez que se adoptaran las medidas adecuadas, los objetivos se podrían conseguir casi inevitablemente. El fenómeno napoleónico condujo a Jomini y a Clausewitz a explicar a los generales novatos cómo podían vencer en batallas decisivas y así decidir el destino de las naciones. El recuerdo de la Revolución francesa y la comprensión del malestar político y social animó a los primeros revolucionarios profesionales a imaginar insurrecciones decisivas de donde emergerían nuevas formas de órdenes sociales. Más de un siglo después, las grandes empresas americanas —aparentemente inatacables y disfrutando de unas condiciones del mercado benignas— fueron animadas por Chandler, Drucker y Sloan a considerar la estrategia como una guía para sus estructuras organizativas y para elaborar sus planes a largo plazo, de modo que pudieran mantener aquel feliz estado empresarial y económico.

En los tres casos (los militares, los revolucionarios y los empresarios) la experiencia acabó socavando los cimientos de aquella confianza. La victoria en la batalla no necesariamente conducía a la victoria en la guerra. Las clases dominantes encontraban modos para someter las exigencias populares de más derechos políticos y económicos, y esos modos eran muy distintos a los que utilizaban los revolucionarios. La cómoda posición dominante de los fabricantes americanos empezó a tambalearse con la competencia internacional, sobre todo —aunque no solamente— de Japón. Sin embargo, estos reveses no significaron un abandono de los marcos de referencia iniciales. Los estrategas militares siguieron anhelando un camino que les llevara de victoria en victoria decisiva, aun cuando constantemente se veían frustrados por campañas de desgaste que se estancaban durante largo tiempo o por la resistencia popular o por las emboscadas guerrilleras. Los revolucionarios siguieron buscando modos de movilizar a las masas

para derribar gobiernos, incluso cuando las democracias occidentales legitimaron la mayor parte de las expresiones de descontento social y abrieron caminos a las reformas, y cuando estas promovieron unos nuevos tipos completamente distintos de estrategia política, generalmente más productivos. Solo en el ámbito empresarial los fracasos de los primeros modelos estratégicos fueron tan evidentes que no tardaron en quedar abandonados a costa de una frenética búsqueda de alternativas que acabaron desplegando un amplio abanico de propuestas confusas, conflictivas y a menudo contradictorias.

Los problemas derivados de la estrategia eran una consecuencia natural de sus orígenes ilustrados. Del progresivo racionalismo, más adelante identificado por Weber como una tendencia secular e imparable que se manifestaba en el ascenso de las burocracias, se esperaba que eliminara de la ecuación las emociones y el romanticismo, y que al tiempo borrara del mapa las fuentes conflictivas de errores e incertidumbres. La idea era intentar comprender los problemas humanos desde la base del conocimiento acumulado. Pero el conocimiento relevante era difícil de acumular o presentar con la suficiente precisión para guiar a quienes iban a poner en marcha la estrategia, los cuales se enfrentaban a una serie de exigencias conflictivas e incertidumbres, y a menudo tenían pocas posibilidades de actuación, salvo la de «ir tirando» como pudieran.

[1] Los supuestos racionalistas, que influyeron no solo en la teoría sino en las expectativas de cómo debía formularse e implementarse la estrategia, resultaron ser inadecuados.

Las estrategias no se diseñaban ni se ponían en marcha jamás en contextos controlados. Cuanto más larga era la secuencia de los movimientos planificados, mayor era el número de agentes humanos que debían actuar de un modo determinado y concreto, mayor era la ambición del proyecto, y más posibilidades había de que todo se fuera al traste. Si los primeros movimientos en la secuencia

planificada de acontecimientos no podían generar los efectos deseados, las cosas no tardarían en torcerse para siempre. Con el tiempo, las situaciones se tornaron más complejas y los actores más numerosos y difíciles. La concatenación de causalidades quedaban difuminadas, se mezclaban y se confundían, y todos los planes estallaban por los aires. Sin necesidad de remontarnos a Tolstói, que despreciaba la idea de estrategia por ser una presunción y una ingenuidad, era evidente que los resultados favorables dependerían de intentar influir en un amplio abanico de instituciones, procesos, personalidades y percepciones que a menudo eran totalmente impermeables a cualquier influencia. Advirtiendo contra la creencia de que la historia era un repertorio de lecciones, Gordon Wood explicó en su momento que no había más que una: «Nada funciona jamás, en absoluto, como los interesados pretenden o esperan». La historia enseñaba «que conviene ser escéptico con respecto a la capacidad de la gente para manipular y controlar voluntariamente sus propios destinos».[2] Las estrategias, por tanto, no deberían entenderse como medios para conseguir el control sobre determinadas situaciones, sino como modos de afrontar situaciones en las que nadie tiene un control total.

Los límites de la estrategia

¿Todo esto permite conceder a la estrategia algún valor? «Los planes son inútiles», decía el presidente Eisenhower, apoyado en su experiencia militar, «pero la planificación lo es todo».[3] Lo mismo podría decirse de la estrategia. Sin una reflexión previa, puede ser incluso más difícil afrontar lo inesperado, descubrir las claves de una situación cambiante, cuestionar supuestos dados o considerar las implicaciones de un comportamiento inesperado. Si la estrategia es un plan fijo e implacable que sigue un camino determinado hasta un

fin concreto, entonces es posible que no solo sea decepcionante, sino también contraproducente, porque se concede ventaja a otros que tienen más flexibilidad e imaginación. De modo que añadir flexibilidad e imaginación a la línea estratégica permite más posibilidades de mantenerse «en juego» en el desarrollo de una situación, y con capacidad para ir reevaluando regularmente tanto los riesgos como las oportunidades.

Para enfocar de un modo productivo la estrategia, es necesario reconocer sus límites. Esto se puede aplicar no solo a los beneficios derivados de dicha estrategia sino también a los límites de su dominio. La estrategia precisa límites. Como la estrategia se ha convertido en un asunto ubicuo, y como todas las decisiones con vistas al futuro parecen ser merecedoras de ese término, se corre el riesgo de que no signifique nada, y que deje de tener cualquier característica distintiva. Un límite evidente es insistir en su irrelevancia en situaciones en las que están implicados objetos inanimados o simples tareas. La estrategia verdaderamente entra en acción cuando hay elementos en conflicto no latente sino activo. Las situaciones en las que este conflicto es solo latente rara vez se consideran merecedoras de una evaluación estratégica. En vez de plantear conflicto, la estrategia prefiere demostrar confianza en los otros para obtener a cambio también la confianza de los demás y superar así el problema. En un contexto o en un ambiente conocido, y operando en el interior de un grupo, el comportamiento abiertamente estratégico puede conducir a resentimientos y oposiciones, y rara vez da un resultado provechoso. La gente puede estar en un extremo deplorable de una relación de poder sin percatarse de ello o sin que le importe, sea por el modo en el que se les ha enseñado a pensar sobre su propia vida o debido a su habitual reticencia a cuestionar las jerarquías establecidas y las convenciones. Lo que marca la diferencia, y es cuando la estrategia debe saltar a la palestra, es el *reconocimiento del conflicto*.

Cualquier acontecimiento, o un giro en las actitudes sociales o en los modelos de comportamiento, puede cuestionar lo que hasta entonces y previamente se había dado por hecho. Las situaciones conocidas pueden verse con miradas nuevas, y aquellos que previamente parecían pertenecer a tu grupo pueden comenzar a verse con suspicacia como traidores y pertenecientes a un grupo «externo».

Si las situaciones en las que surge un conflicto obligan a un movimiento estratégico, lo primero será el deseo de rebajar el nivel del mismo o decir que el conflicto no tiene importancia. Este puede ser el caso incluso en documentos oficiales en los que aparece la palabra estrategia en el título y que en su mayor parte están pensados para demostrar la capacidad de alguien para pensar a largo plazo. En esos documentos la estrategia se presenta como una mirada autoritaria al futuro, reflejando los puntos de vista admitidos por un gobierno o por una empresa. Hew Strachan se ha quejado reiteradamente de cómo se ha abusado de la estrategia en este sentido, a expensas de su papel original como nexo entre los fines y los medios. Al ampliar la estrategia a todas las empresas gubernamentales, a la palabra se le roba su significado, dejándola revestida únicamente de banalidades.^[4] Desde luego, muchos documentos «de estrategia» evitan deliberadamente el tema, fallan a la hora de enfocarlo, se ocupan de muchas materias y temas distintos y solo relacionados muy levemente, dirigidos a múltiples audiencias para satisfacción de ninguna, y reflejando minuciosos compromisos burocráticos. Esos documentos a menudo describen los problemas en vez de estudiar el modo de afrontarlo. En consecuencia, su vida suele ser corta. En la medida en que tales documentos tienen un contenido estratégico, están enfocados a definir ampliamente el contexto o el entorno, lo que se ha conocido en el mundo de la estrategia comercial como «posicionamiento». Podría ser que en un entorno ampliamente estable y satisfactorio, en

el que los objetivos se estén consiguiendo con relativa facilidad, pueda haber poca necesidad de ser duro o arriesgado. Solo en momentos de inestabilidad ambiental, como cuando un conflicto latente sale a la superficie, y cuando se tienen que tomar verdaderas decisiones, es cuando resulta necesaria una verdadera estrategia.

De modo que lo que hace que algo que no es en absoluto estrategia se convierta en estrategia es la sensación de una inestabilidad real o inminente, o un contexto cambiante que induce una sensación de conflicto. Por tanto, la estrategia comienza con un estado de cosas concreto, y solo adquiere significado con la conciencia de que, para bien o para mal, podría ser diferente. Esta idea es completamente diferente a aquellas que dan por hecho que la estrategia se usa solo para alcanzar algún objetivo importante. Puede que esté más relacionada con el hecho de afrontar alguna crisis desesperada o de prevenir un mayor deterioro en una situación ya de por sí grave y tensa. Así pues, el primer requisito estratégico es siempre la supervivencia. Por esto es por lo que resulta más interesante afrontar un plan estratégico con ánimo modesto, pensando más bien en «el siguiente paso» más que en una conclusión definitiva y permanente. «El paso siguiente» es algo que se puede conseguir, pensando de modo realista, desde el lugar en el que estamos. Puede que ese lugar no sea necesariamente mejor, pero de todos modos será un avance respecto de lo que se podría haber conseguido con una estrategia distinta, más leve, o sin ninguna estrategia en absoluto. También será suficientemente estable para ser la base desde la que preparar otro movimiento hacia la etapa siguiente. Esto no significa que sea fácil trabajar sin una visión de un estado final deseado. Sin alguna idea general de cuál es el final del viaje, será difícil evaluar los distintos resultados parciales. Como un gran maestro del ajedrez, un estratega bien dotado será capaz de ver las futuras posibilidades intrínsecas en los siguientes movimientos, y pensar en las sucesivas etapas. La

capacidad para pensar con antelación es, por lo tanto, una valiosa característica en un estratega, pero el punto de partida será de todos modos los desafíos del presente más que las promesas del futuro. Con cada movimiento, de un estado de cosas a otro, la relación de medios y fines debe ser reevaluada. Algunos medios serán descartados y se encontrarán otros nuevos, mientras que algunos fines se considerarán fuera de todo alcance incluso aunque se presenten nuevas e inesperadas oportunidades. Incluso cuando se consigue lo que se había considerado el objetivo final, la estrategia no se detiene. La victoria en un acontecimiento excepcional, como una batalla, una insurrección, unas elecciones, una final deportiva o una adquisición empresarial, tiene que implicar un movimiento hacia un nuevo estado, más satisfactorio, y no el final de la lucha. Lo que ocurrió antes sentará las bases de la siguiente serie de acontecimientos. El esfuerzo exigido para conseguir la victoria puede haber dejado los recursos exhaustos. Una rebelión aplastada puede añadir más resentimiento a los oprimidos; unas campañas demasiado feroces pueden impedir futuras coaliciones posteriores; absorciones hostiles pueden hacer que a las dos compañías les resulte difícil salir adelante...

La razón por la que es tan difícil anticipar cómo van a desarrollarse los acontecimientos a lo largo de las diferentes etapas es que hay que atender a numerosas relaciones. La estrategia a menudo se presenta como un asunto relacionado solo con oponentes y rivales. En primera instancia, sin embargo, los colegas y subordinados deben estar de acuerdo con la estrategia y cómo debe ponerse en marcha. Conseguir un consenso interno a menudo requiere una gran habilidad estratégica, y debe ser una prioridad, para evitar la debilidad causada por las divisiones, porque de los ajustes de los diferentes intereses y perspectivas puede resultar un producto acordado —subóptimo si hay muchas tensiones internas—. Cuanto mayor es el círculo de la cooperación requerida, incluyendo

terceras partes que se podrían convertir en aliados, más difícil será llegar a un acuerdo. Aunque puede haber tensiones entre supuestos amigos, también puede haber zonas de intereses comunes que proporcionen la base para una negociación. Los estados rivales podrían preferir evitar una guerra abierta, los partidos políticos podrían preferir mantener estándares de educación, y los empresarios podrían evitar bajar los precios hasta niveles sin beneficios. Esta interacción entre la cooperación y el conflicto está en el corazón de toda estrategia. El espectro de esa interacción va desde un consenso absoluto en un extremo (con una ausencia total de disputas) hasta un control completo en el otro (con las disputas suavizadas por un partido dominante). Ambos extremos son raros y casi con toda seguridad inestables cuando se da un mínimo cambio de circunstancias y surgen nuevos tipos de interés. En la práctica, la elección puede encontrarse seguramente entre distintos grados de conciliación o coacción. Como la mejor manera de afrontar una fuerza superior es a menudo reunir una coalición o romper la del oponente, la estrategia sirve para llegar a acuerdos y abrir negociaciones. «La pretensión de conseguir un poder relativo», apuntaba Timothy Crawford, «se relaciona más con la tarea de restar y dividir que con la de añadir y multiplicar». Eso puede requerir algunas formas complejas de acuerdos, para mantener un partido neutral y lejos del campo enemigo, por ejemplo.^[5] Todo esto explica por qué la estrategia es un arte y no una ciencia. Entra en escena cuando las situaciones son inciertas, inestables y, por lo tanto, impredecibles.

Estrategia del Sistema 1 y estrategia del Sistema 2

El desarrollo de la psicología cognitiva dio como resultado que ahora sepamos mucho más que antes sobre cómo los seres

humanos afrontan las situaciones de incertidumbre. Esta ciencia ha promovido la idea de que el pensamiento estratégico puede empezar en el subconsciente, como de hecho ocurre a menudo, antes de que aflore en el pensamiento consciente. El pensamiento estratégico puede originarse como una serie de juicios aparentemente intuitivos, que reflejan lo que ahora podemos etiquetar como pensamiento del Sistema 1. Las estrategias del Sistema 1 gozan de una cierta habilidad para *leer* las situaciones que se plantean y ver las posibilidades que otras inteligencias menos estratégicas podrían pasar por alto. Esta forma de razonamiento estratégico se ha valorado desde la época clásica. Se manifestaba como *mētis*, la ejemplificaba Ulises, que era «rico en recursos», empleaba la ambigüedad y utilizaba un lenguaje artificioso para dirigir su grupo y desorientar a los demás. Napoleón hablaba del *coup d'œil* como «el don de ser capaz de ver de un solo vistazo las posibilidades que ofrece la situación». Todo ello se encontraba en el núcleo de la creencia clausewitziana en el genio militar, «una aptitud mental altamente desarrollada» que permite a los grandes generales elegir el momento adecuado y el lugar apropiado para atacar. Jon Sumida describió el concepto de «genio» propuesto por Clausewitz como «una mezcla de inteligencia racional e inteligencia subracional, junto a facultades emocionales que conforman y completan la intuición». Este era el único recurso para tomar decisiones cuando se afrontaban «dificultades especiales, como una información inadecuada, una gran complejidad, altos niveles de incertidumbre y consecuencias gravísimas en caso de fracaso».[6] Napoleón describía esto como un talento innato, pero Clausewitz entendía que esa habilidad podía desarrollarse también a través de la experiencia y la educación.

En uno de sus últimos artículos, el filósofo Isaiah Berlin defendía la intuición y el instinto, cuestionando la idea de que el buen juicio en política podía ser científico y fundado en un «conocimiento

irrebatible».[Z] «En el ámbito de la acción política», decía Berlin, «las leyes son completamente irrelevantes: el talento lo es todo». Y el principal talento para él era la capacidad para adivinar lo que había que hacer en una situación excepcional. Las grandes figuras políticas eran capaces de «entender la naturaleza de un movimiento concreto, de un individuo particular, de un estado excepcional de los acontecimientos, de un ambiente extraordinario, de alguna mezcla rara de factores económicos, políticos y personales». Esta comprensión de las interrelaciones entre seres humanos y fuerzas impersonales, sentido de lo concreto por encima de lo general, y esta capacidad para anticipar los «terremotos» resultantes de determinadas acciones requería un tipo muy especial de inteligencia. Esta inteligencia, afirmaba, era «semi-instintiva». Berlin describió una forma de inteligencia política que recordaba mucho a la *mētis* y captaba lo mejor del pensamiento del Sistema 1:

(...) una capacidad para integrar una vasta amalgama de circunstancias en constante cambio, con distintos aspectos, a veces evanescentes, datos que se superponen constantemente, demasiados, demasiado rápidos, demasiado entremezclados para poderse comprender y entender y discernir, como si se tratara de un enjambre de mariposas distintas. Ser capaz de integrar todo ello es ser capaz de ver los datos (los que se identifican con el conocimiento científico y también los que dependen de la percepción directa) como elementos de un modelo o un paisaje único, con sus implicaciones, para apreciarlos como síntomas de posibilidades pasadas y futuras, es verlos pragmáticamente, esto es, en términos de lo que uno u otros pueden hacer o podrían hacer con ellos, y lo que ellos pueden hacerte a ti o a otros.

Se trata de una habilidad que puede perderse si uno se centra en metodologías formales o abstractas y se empeña en ignorar la intuición o entregarse solo al análisis. «Muchos de los estrategas que he estudiado», decía Bruce Kuklick, con respecto a los autores de la política de seguridad americana de posguerra, «eran esencialmente apolíticos, en el sentido de que carecían de lo que podríamos

denominar, a falta de una frase mejor, "un sentido político elemental". Era casi como si pretendieran aprender en un seminario o mediante reflexiones particulares lo que solo el instinto, la experiencia y la inteligencia pueden enseñar». [8]

La cualidad que siempre sale a relucir cuando se trata de evaluar el juicio político es la capacidad para persuadir a los demás para que hagan algo que uno desea que hagan. En realidad, para todos aquellos que no son Napoleón y que no pueden esperar que las órdenes que da sean aceptadas sin cuestionamiento, el juicio derivado de la perspicacia o la inteligencia natural tiene poco valor, a menos que vaya acompañada con una cierta habilidad para convencer a aquellos que deben acatar sus órdenes. Es en este punto cuando la estrategia pasa de la intuición a la reflexión, y de saber que una acción concreta es la adecuada a encontrar los argumentos para explicar por qué es la adecuada. Por esto se necesita el Sistema 2, para emplearlo en todas aquellas situaciones que son demasiado complejas y extraordinarias para el Sistema 1. Tales circunstancias exigen que se sopesen argumentos alternativos y se comparen con otros para identificar y decidir una forma de proceder convincente. Así pues, en su mayor parte, la estrategia debe situarse en el ámbito del Sistema 2, pero ha de entenderse sobre todo como la capacidad para elaborar y convertir en argumentos persuasivos lo que esencialmente es Sistema 1.

La razón por la que este libro ha vuelto una y otra vez a las cuestiones relativas al lenguaje y la comunicación es porque la estrategia carece de sentido sin estos elementos. La estrategia no solo necesita poner en palabras lo que debe hacerse, sino que las palabras deben afectar a la conducta de los demás. Todo está relacionado con la persuasión, bien porque se necesita convencer a los demás para que trabajen contigo, bien para explicar a los adversarios las consecuencias si no lo hacen. Pericles se ganó su fama por su habilidad para plantear argumentos razonables en un

escenario democrático; los discursos de Churchill dieron a los británicos un sentido de misión en la guerra. La fuerza bruta o los incentivos económicos pueden tener su operatividad, pero su impacto puede verse reducido si no está claro lo que hay que hacer para evitar el castigo u obtener una recompensa. «El poder solo se verifica donde la palabra y los hechos van de la mano», observaba Hannah Arendt, «donde las palabras no están vacías y los hechos no son brutales, donde las palabras no se utilizan para velar las intenciones sino para descubrir realidades, y los hechos no se utilizan para violar y destruir, sino para establecer relaciones y crear nuevas realidades».[9]

El mayor poder es el que consigue que se haga lo que pretende sin que nadie se dé cuenta. Esto se produce cuando las estructuras establecidas parecen fijas e indiscutibles, como si fueran parte del orden natural —y en general, aceptable— de las cosas, incluso para aquellos que se supone que podrían resultar desfavorecidos.[10] La habilidad de las élites para presentar intereses esencialmente particulares o esenciales como bienes generales, de modo que se deba dar por hecho su cumplimiento, ha sido fuente de intensas frustraciones entre los radicales. La limitada voluntad revolucionaria de las masas se ha explicado mediante grandes historias —etiquetadas como fórmulas, mitos, ideologías, paradigmas y, al final, narraciones o relatos—, que daban por hecho que como la gente no puede captar la realidad objetiva, deben depender de constructos interpretativos, y aquellos mejor situados para elaborar esos relatos o influir en ellos pueden conseguir un enorme poder. Los radicales intentaron desarrollar estrategias promoviendo alternativas, formas más activas de conciencia, contradiciendo la idea de que el estado de cosas existente debería ser aceptado sin cuestionarlo, como si fuera un hecho natural y perdurable, más que como una elaboración ficticia y contingente. Esta cuestión, relativa a cómo influir del mejor modo posible en los demás, se ha convertido en uno de los aspectos

esenciales de la estrategia, y no solo como la fórmula para invertir el orden establecido. Los partidarios de una tendencia política han trabajado para fijar agendas y enmarcar temas, difundiendo historias perjudiciales sobre los contrarios al tiempo que retrataban a sus propios candidatos con los rasgos más favorecedores. Este «giro narrativo» también ha sido evidente en los escenarios militar y empresarial, y se ha reflejado en apelaciones a «los corazones y las mentes» de la contrainsurgencia, los grupos de influencia corporativa que cuestionan las restricciones de las regulaciones económicas, o en los ejecutivos que intentan convencer a sus empleados de que se beneficiarán de determinados cambios drásticos organizativos. Los relatos no solo son instrumentos estratégicos, también le dan forma a la estrategia. Reforzadas por las teorías cognitivas y el papel de los constructos interpretativos y los guiones en la organización de actitudes y conductas, las narrativas o relatos han ocupado el centro del debate en la literatura de la estrategia contemporánea, tanto en el campo militar, como en el político o empresarial. Para entender las recientes tendencias en el pensamiento estratégico, debemos entender primero qué son los relatos y las historias.

El problema de los relatos

En su ensayo *The Trouble with Stories (El problema de los relatos)*, Charles Tilly estudiaba la persistente tendencia humana a buscar explicaciones —en forma de historias— a las actitudes y comportamientos de los individuos así como de muchos colectivos, como iglesias o estados, e incluso de abstracciones, como clases sociales o regiones. Las historias o narraciones hablarían de actos racionales, conscientes, y a menudo exitosos, que desembocan en éxitos definitivos y absolutos. Desde luego, satisfacen a su

audiencia, incluidos los científicos sociales, tal vez demasiado fácilmente. Todo lo que se necesitaba era un cierto grado de verosimilitud, asumir las restricciones de tiempo y circunstancias, y adecuar los relatos a las características culturales. Sin embargo, advertía Tilly, los relatos habían limitado el poder explicativo. Las relaciones causa-efecto más relevantes y significativas pasaban a ser en los relatos aspectos «indirectos, añadidos, interactivos, azarosos, colectivos o surgidos en entornos no humanos, en vez de considerarlos directos, consecuencias voluntarias de la acción de uno o varios individuos». La demanda de «narrativas» y relatos promovió un tipo de análisis que presentaba a actores que tomaban decisiones reflexionadas entre distintas alternativas bien definidas, cuando la verdadera toma de decisiones estaba probablemente muy lejos de ser tan calculada y deliberada, siendo probablemente improvisada y a menudo totalmente insegura y dubitativa. Los científicos sociales tenían la responsabilidad de intentar buscar algo un poco mejor. Tilly no era optimista. El cerebro, decía, «almacena, recuerda y manipula información sobre los procesos sociales» y los interpreta como historias comunes, y por tanto promueve el relato de acontecimientos complejos en términos de «interacciones de objetos automotivados». Si tal fuera el caso, Tilly al menos esperaba que las historias fueran mejores, haciendo justicia a las fuerzas impersonales y colectivas, así como a los actos humanos, y se establecieran las conexiones adecuadas de tiempo, lugar, actores y acciones fuera de su ámbito. Y mejor aún, deberíamos contar historias sobre historias, poniendo las historias en su contexto y pensando cómo se formularon y para qué.[\[11\]](#)

Los historiadores económicos han acabado advirtiendo contra la facilidad de aceptar determinados relatos, como la vida de Sloan (*My Life with General Motors*), que sugieren que las decisiones más conflictivas y difíciles eran cuestión de pura racionalidad. Exageraran o no esas historias el papel de los altos directivos, el caso es que

daban la impresión de inevitabilidad, infravalorando la posibilidad de que otras decisiones diferentes pudieran haber acarreado consecuencias distintas.[\[12\]](#) Daniel Raff es partidario de recrear las decisiones del pasado, estudiando los acontecimientos históricos como «secuencias de retos que deben afrontarse, más que como iniciativas que ya se han tomado». Esto significaría identificar y estudiar las alternativas que estuvieron disponibles en el pasado y ver cómo los actores tomaron las decisiones que tomaron.[\[13\]](#) Kahneman también ha observado que, aunque los buenos relatos «proporcionan una idea sencilla y coherente sobre las acciones de la gente y sus intenciones», también incitan a interpretar de un modo un poco frívolo «el comportamiento como una manifestación de propensiones generales y de rasgos de la personalidad (causas) que uno puede ajustar fácilmente a los efectos». Como ejemplo, Kahneman cita los análisis de los éxitos empresariales. Los numerosos libros sobre gestión empresarial llenos de esas historias «exageran claramente el impacto del estilo de liderazgo y de las prácticas ejecutivas». Y añade que la suerte es un factor tan importante como los otros, si no más. El resultado de todos esos prejuicios es que cuando se trata de «explicar el pasado y de predecir el futuro, nos centramos en el papel causal de las habilidades y negamos el papel de la suerte. Por tanto, somos proclives a la ilusión de que podemos controlarlo todo». Más adelante apunta la paradoja de que «es más fácil elaborar una historia coherente cuando sabes poco, cuando hay muy pocas piezas que colocar en el puzle». Esto refuerza la tendencia a ignorar factores sobre los que se conoce poco, y por tanto a sobrevalorar la confianza en uno mismo.[\[14\]](#)

Las historias fallidas del pasado conforman nuestras predicciones para el futuro. Conviene entonces recordar el trabajo de Nassim Taleb, que hace hincapié en la importancia de los acontecimientos inesperados (lo que él llama «cisnes negros») para los que no se ha

previsto nada adecuado porque están completamente fuera de lugar y nunca han ocurrido en el pasado. Sin embargo, Taleb también reconoce que hay alguna contradicción en este método, porque, aunque señala algunas falacias narrativas, él también usa historias «para ilustrar nuestra credulidad en las historias y nuestra preferencia por la peligrosa simpleza de los relatos». Por esto es por lo que las metáforas y los relatos «son con mucho más potentes (¡ay!) que las ideas; son más fáciles de recordar y mucho más divertidas de leer». Y como resultado: «Uno necesita una historia para olvidar otra historia».[15]

Ya hemos visto a lo largo del libro cómo las historias populares con un mensaje potente, cuando se examinan de cerca, resultan ser o bien unas historias ficticias o bien podrían estar sujetas a diferentes interpretaciones de las que se podrían extraer otras lecciones diferentes. David y Goliath se entienden en la actualidad como la historia de lo que una persona en una posición de inferioridad puede conseguir; pero originalmente fue una historia sobre la importancia de creer en Dios. Ulises surgió como un elogio de la inteligencia astuta y perspicaz, pero en tiempos de los romanos se metamorfoseó hasta convertirse en ejemplificación de la traición y el engaño. Platón superó a los sofistas en su propio juego, consiguiendo que se reconociera su exigencia de pureza en la disciplina de la filosofía al establecer un distinto reparto de papeles y señalando a los filósofos anteriores como individuos más preocupados por el dinero que por la verdad. Milton quiso dotar de sentido a la Creación imaginando a un Lucifer maquiavélico, tanto que a muchos les pareció un personaje más interesante que el propio Dios. Clausewitz vio la desdichada campaña rusa de Napoleón como una estrategia fallida; Tolstói entendió que no era más que una prueba de que no existía nada que pudiera llamarse estrategia. Liddell Hart compiló historias de batallas y luego les otorgó su propio giro para validar su teoría del enfrentamiento indirecto. John Boyd y

sus acólitos tomaron la idea del *blitzkrieg* —que ejemplificaba el éxito alemán en la Europa de 1940— desvinculada de su contexto, ignorando su fracaso en el Este, y lo convirtieron en un modelo para la guerra del futuro. Marx se quejaba de la persistente influencia de la Revolución francesa, pero ni él mismo pudo escapar a ella. Cuando sus predicciones sobre el desarrollo del capitalismo resultaron ser un fiasco, sus seguidores se aplicaron para demostrar que la teoría de su maestro era aún una historia científica y, por lo tanto, digna de ser reivindicada. La enseñanza tradicional de la estrategia empresarial dependía de historias conocidas como «casos» ejemplares. Los gurús de la gestión empresarial, desde Frederick Taylor a Tom Peters, sabían que podían incidir en sus teorías planteando un buen cuento que pudiera ilustrar sus ideas esenciales. La tentación —muy humana— de coger un incidente concreto para formular una teoría general —hecho que quedó demostrado con los usos de las anécdotas sobre Honda— conducen invariablemente a sobrevalorar las conclusiones que desde luego eran mucho más casuales de lo que sus narradores estarían dispuestos a admitir.

«Todas las investigaciones sugieren que el poder viene menos de conocer buenas historias que de saber cómo contarlas y cómo contarlas bien: qué ignorar, en qué incidir, cuándo revisarlas y cuándo cuestionarlas, a quién contárselas o a quién no contárselas».

[16] En términos de interacción humana cotidiana, la persuasión mediante narraciones puede ser una habilidad importante, sobre todo cuando se imbrican bien con referencias e intereses parecidos. Cuando se le cuentan a personas que pueden ser escépticas o suspicaces, con diferentes marcos de referencia, las historias funcionan bastante peor. Además, los relatos intencionadamente elaborados para conseguir algún efecto deseado corren el riesgo de parecer forzados y artificiales. Adolecen de todos los problemas que se asociaron antaño a la propaganda, que perdió toda credibilidad

precisamente por su descarado empeño en influir en el pensamiento y en el comportamiento de los demás.

En realidad, el actual entusiasmo por los «relatos estratégicos» puede valorarse mejor atendiendo a sus raíces, a lo que antaño se llamó desvergonzada y sinceramente propaganda, antes de que adquiriera connotaciones totalitarias. Si se emplea la suficiente ambigüedad, la misma historia estratégica puede contarse a distintos proyectos políticos, aunque luego se caiga por su propio peso cuando se requieran más explicaciones y claridad, cuando se afronten pruebas empíricas o surjan mensajes contradictorios. Y cuando se trata de «batallas de relatos», lo que importa no es solo su calidad interna, sino los recursos que hay tras ellas, reflejados en la capacidad de la organización para propagar sus propios mitos y censurar o contrarrestar la propaganda de los oponentes. Los relatos o *narratives* no son «ni esencialmente subversivos ni hegemónicos». Pueden contarse con cierta efectividad —o ineficacia— por las autoridades y por sus oponentes. No son instrumentos estratégicos precisos porque pueden servir para mensajes distintos, contradictorios, y que podrían no entenderse bien, y distintos recursos narrativos como las metáforas y la ironía pueden causar confusión. El significado de las historias puede ser ambiguo y algunas interpretaciones pueden devaluar a quien las cuenta. Las audiencias pueden concentrarse en rasgos menores o aplicar sus propias experiencias a la narración. Las historias conocidas que aparentemente trasladan un mensaje pueden sufrir un giro malicioso en manos de grupos que promueven una causa distinta.^[17] Podemos recordar aquí la clásica definición de propaganda, de Francis Cornford: «Esa rama del arte de mentir que consiste en engañar a casi todos tus amigos sin engañar en absoluto a tus enemigos».^[18]

Guiones

Estos rasgos ambiguos de los relatos explican sus limitaciones como instrumentos estratégicos. ¿Hay algún modo de utilizarlos que pueda contribuir a concederles más valor? Podemos decir que es mucho más fácil controlar los problemas de significado e interpretación cuando la audiencia es bastante pequeña y ya comparten buena parte de su cultura y de sus intereses. Se hizo referencia a este tema en el último capítulo y al concepto de un guion interiorizado para afrontar una nueva situación. Este concepto había tenido cierta influencia en las comunidades de la inteligencia artificial y la psicología, pero menos en el campo de la estrategia. Estrictamente hablando, guion remite a situaciones estereotipadas que obligan a plantear una conducta adecuada. Los guiones pueden ser bastante indefinidos o concretos (por ejemplo, decidiendo las características personales para un puesto), o más complejos, como cuando se trata de anticipar una secuencia completa de acontecimientos. En su origen, los guiones consistían en extraer del conocimiento o mentalidad tradicional unas determinadas respuestas casi automáticas (que también podían ser totalmente inapropiadas). En todo caso, los guiones podían considerarse como puntos de partida para una acción reflexiva e incluso se podían desarrollar e interiorizar cuando se consideraban asociados a una situación concreta. El análisis de los guiones posteriormente ha estudiado el modo en que los individuos responden a las rutinas organizativas, tales como valoraciones o evaluaciones, o a acontecimientos que difícilmente han experimentado antes, como un tiroteo en un lugar público. Este libro ya ha demostrado el poder que puede tener un guion y la dificultad de convencer a la gente de que abandone un guion concreto una vez que se ha comprometido con él. Los guiones pueden ser un modo muy natural de responder a nuevas situaciones, pero también pueden malinterpretarse gravemente. Así pues, si la gente tiene que comportarse de un modo extraordinario, necesita saber que está en una situación extraordinaria.[\[19\]](#)

Para lo que nos interesa aquí, los guiones tienen un interés doble. En primer lugar, el concepto proporciona un modo de afrontar el problema de cómo los individuos se enfrentan a nuevas situaciones, cómo las entienden y cómo deciden comportarse. En segundo término, el guion tiene una relación natural con la actuación y el relato. De hecho, Abelson hablaba de los guiones como relatos compuestos de una serie de escenas confeccionadas a base de viñetas unidas que pueden elaborarse tanto a partir de lecturas, y ficciones, como a partir de la experiencia.[\[20\]](#)

Avner Offer, en un sentido más amplio, trabajó sobre los orígenes de la Gran Guerra, y describía la importancia del «honor» como motivación. También se preguntaba por qué el honor tuvo prevalencia sobre el deseo de supervivencia. No se trataba de que el Alto Mando alemán tuviera mucha confianza en la victoria. Ellos sabían que la ofensiva planificada era una lotería, aunque pensaran que tampoco tenían otra manera de afrontar la guerra. En los gabinetes de guerra de Berlín, en 1914, la idea era que Alemania no podía permitirse el lujo de dudar. Ya lo había hecho en la última crisis y, si lo volvía a hacer, perdería todo el crédito internacional. La única perspectiva sería un declive ignominioso y decandente. Las consecuencias de la acción que pensaban llevar a cabo eran inciertas, pero una voluntad decidida de defender el honor patrio podía proporcionar las razones por sí misma. Según dice Offer, la decisión alemana de ir a la guerra —junto a todas las decisiones igualmente beligerantes que suscitó— fue «un acto más expresivo que instrumental». En este sentido, la guerra era la consecuencia de una serie de ofensas, una «cadena de ofensas contra el honor» que nadie se sintió con fuerzas para obviar o ignorar. Offer explica esa fijación en el honor a la hora de decidir la guerra y la posterior movilización de toda la sociedad basándose en la teoría de los guiones. El guion del honor no era «patente» o explícito, pero era muy influyente, sancionaba una «actitud desesperada» y generaba

«una poderosa presión social para subordinar otras consideraciones más prudentes y someterse imprudentemente a dicho guion». Este guion, sugiere Offer, era la derivación de un guion de ofensas románticas incluso más implícito, que tenía su propia secuencia en el pasado. Cuando se desafiaba o se cuestionaba el honor en un episodio, el remedio era la violencia «en el caso de los estados-nación, precedida de las educadas maniobras y el lenguaje de la diplomacia». Si se negaba una adecuada «satisfacción», se producía una «pérdida de reputación, de estatus (y de) honor» que conduciría necesariamente a la «humillación y la vergüenza». Este guion mental resultó ser muy poderoso. «Proporcionaba un relato al que podían remitirse todas las decisiones tomadas, una justificación y una legitimación del sacrificio que todo el mundo podía aceptar y entender». Y así, lo que comenzó con una emoción de unos pocos en la cúspide social se transmitió a toda la sociedad a través de la cultura. Tan poderoso era ese guion que los más reflexivos y sosegados quedaron cegados y fueron incapaces de ver otros guiones distintos basados en «otras formas de valor y en otras formas de correr riesgos, y no supieron ver que también podían darse tiempo, intentar fórmulas de conciliación, de cooperación o estimular la confianza».[21]

En este sentido, un guion estratégico en el Sistema 1 puede considerarse un cimiento suficientemente interiorizado para poder dar a las situaciones un sentido y sugerir las respuestas adecuadas. Estos guiones pueden ser implícitos o ser solo ideas que se dan por supuestas, igual que en la lógica de la guerra se da por hecho que una batalla de aniquilación conducirá al enemigo a la capitulación, que el poder marítimo debe consistir en el predominio en los mares, que la mejor forma de contrainsurgencia ha de dirigirse a los corazones y los pensamientos, que el apaciguamiento siempre conduce a una impresión de debilidad, o que una carrera armamentística siempre acaba en guerra. Se trata de estereotipos

que a menudo pueden servir como sustitutos de un pensamiento original o pueden servir para evaluar las particularidades de una determinada situación. Aunque esos guiones pueden confirmarse si se actúa de acuerdo con ellos, también pueden resultar fatales. A un nivel más simple, los guiones pueden ofrecer una correcta secuencia de operaciones en una campaña militar, describir el efecto de la violencia estatal en los movimientos populares, la formación de organizaciones comunitarias, asegurar una nominación presidencial, cambiar la gerencia organizativa, identificar el momento y el lugar adecuados para lanzar un nuevo producto, o impulsar el primer movimiento en una adquisición empresarial.

El problema con estos guiones es que si no se cuestionan y se evalúan, pueden dar como resultado un comportamiento previsible y podrían inducirnos a ignorar variaciones en el contexto que podrían exigir otras respuestas más originales. Como ya hemos apuntado anteriormente, la estrategia realmente tiene su lugar e importancia cuando hay algo diferente o poco conocido en la situación dada. Los guiones surgidos del Sistema 1 pueden ser un punto de arranque muy natural, pero también se pueden beneficiar de una evaluación del Sistema 2 que piense por qué el guion normal podría no funcionar en una ocasión dada. En este sentido, al seguir a pie juntillas los guiones establecidos o tradicionales se corre el riesgo de un fracaso estratégico.

Los guiones surgidos del Sistema 2 deberían merecer con más propiedad el adjetivo «estratégico». Para los dramaturgos, un relato convincente es algo en lo que constantemente se trabaja y se refina, más que un simple modo de dignificar los murmullos informes de la tradición popular. En vez de ser una serie de guiones subconscientes e interiorizados, los guiones del Sistema 2 pueden verse como actos de comunicación consciente. No necesitan tener forma de guiones televisivos en los que cada actor habla respetando su turno, sino que deberían tener una forma compuesta en la que se indicara la

interacción que debería producirse entre los principales actores. Los guiones del Sistema 2 pueden estar enraizados en el pasado o inspirados en acontecimientos bien conocidos, pero deben tener el presente como punto de partida y proyectarse hacia el futuro. Estas estrategias son narraciones sobre el futuro, y se plantean como una ficción imaginativa pero con la aspiración a convertirse en no ficción.

El estudio de Jerome Bruner sobre los relatos o *narratives* también ilustra las posibilidades y las limitaciones de los guiones estratégicos. Él sugería los siguientes requisitos para su correcto funcionamiento: primero, aunque puede que no presenten la realidad con gran fiabilidad, deben ajustarse a los estándares de verosimilitud, esto es, a la apariencia de ser verdad. Segundo, deben predisponer a la audiencia a una particular y concreta interpretación de los acontecimientos y a una anticipación de lo que va a acontecer. No son necesarias verificaciones empíricas ni ofrecer una secuencia lógica paso a paso, pero deben generar sus propios imperativos. «El imperativo narrativo» es la otra cara del «imperativo lógico». Se pueden utilizar trucos como el suspense, presagios o recuerdos y *flashbacks*, y también se pueden permitir más ambigüedades e incertidumbres que en los análisis formales. En tercer lugar, aunque no se deben formular ni constituirse como la prueba formal de ninguna teoría general, estos guiones pueden utilizarse para demostrar un principio, para sostener una norma, para ofrecer una guía de cara al futuro. En cualquier caso, tales principios o normas deben surgir naturalmente de los relatos y no necesariamente deben exponerse explícitamente como conclusión. A menudo es imposible saber adónde conduce una buena historia hasta que se alcanza el destino. La audiencia debe llegar al punto que nos interesa por el «imperativo narrativo». Según Bruner, «un contador de historias innovador siempre va más allá de lo obvio». Para conseguir mantener la atención de la audiencia, la historia debe quebrar las

expectativas creadas por un «guion implícito y canónico», para contener elementos que sean inusuales e inesperados.[22]

El propósito de una narración estratégica de este tipo consiste no solo en predecir acontecimientos, sino en convencer a los demás de que actúen de tal modo que la historia propuesta siga el curso pretendido. Si no resulta convincente, la predicción naturalmente será errónea. Como con otras historias, estas deben relacionarse con la cultura del auditorio, con sus experiencias, sus creencias y sus aspiraciones. Para que se comprometa la gente, debe resultar verdadera y resistir un examen profundo, en términos de coherencia interna y solidez («probabilidad narrativa»). También tiene que tener ecos de las ideas históricas y culturales propias de su audiencia («fidelidad narrativa»).[23] Los principales problemas que debe afrontar un relato estratégico radican en su probable confrontación brutal con la realidad, y puede requerir ajustes inmediatos; y la necesidad de dirigirse a diferentes audiencias puede dar lugar a que se corra el riesgo de cierta incoherencia.[24] Podrían reconciliarse tal vez exigencias que parecieran incompatibles mediante un truco retórico o acumular ideas optimistas unas sobre otras, pero estos trucos no tardarán en quedar a la vista de todos. Es necesario ser sincero y no caer en la simulación.

¿Y qué decir de las críticas de Tilly y Kahneman sobre que nuestra dependencia de las narraciones nos obliga a exagerar la importancia de la acción humana, a dar por hecho que los efectos fluyen como consecuencia de actos deliberados y pensados de los personajes principales de nuestras historias (a menudo, nosotros mismos), en vez de ser la consecuencia de grandes fuerzas impersonales o acontecimientos azarosos o coincidencias y casualidades que jamás deberían considerarse como el punto de partida de una narración o relato? La respuesta es que ignorar esos factores desde luego puede ser nocivo para el relato, pero no necesariamente tiene que ser una mala estrategia. Cuando

intentamos entender el presente, no es muy inteligente dar por hecho que las cosas son del modo que son solo porque unos actores desean que sean así, pero cuando miramos hacia el futuro, no podemos hacer sino procurar averiguar qué es lo que van a hacer los demás si queremos alcanzar nuestro objetivo. Es aconsejable intentar evitar la ilusión de «control», pero al final lo único que podemos hacer es actuar como si tuvieramos alguna influencia en los acontecimientos. De lo contrario, sucumbiríamos al fatalismo.

Además, lo inesperado y lo accidental puede controlarse en alguna medida si somos previsores desde el principio para acomodarnos a dichas circunstancias. Un plan estratégico, que relacione los medios disponibles con los fines anhelados a través de una serie de pasos que, si se siguen cuidadosa y secuencialmente, generan la consecuencia deseada, da la impresión de un mundo predecible, con una causa y un efecto conocidos por anticipado. Una gran conclusión de este libro es que tales planes luchan por sobrevivir en su confrontación con la extraña realidad. Un guion puede compartir con un plan una secuencia anticipada de acontecimientos, pero, a medida que pasa del Sistema 1 al Sistema 2, de unos supuestos inconscientes a una composición reflexionada, puede incorporar la posibilidad de acontecimientos azarosos y anticipar la interacción de una serie de actores a lo largo de un extenso período de tiempo. Esto requiere que nada esté acabado y conclusivo. El guion debe dejar un amplio margen a la improvisación. Solo hay una acción que puede anticiparse con un cierto grado de certeza, y es que el primer movimiento le corresponde al actor principal, que es el que ha diseñado la estrategia. Si el plan se desarrolla tal y como se pretendía, eso dependerá no solo de la fiabilidad de los supuestos iniciales, sino también de que los otros actores sigan el guion o se desvíen significativamente de él.

Guiones: estratégicos y dramáticos

Una vez que las estrategias son consideradas como relatos, la estrecha relación con el drama se hace evidente. David Barry y Michael Elmes consideran la estrategia «uno de los elementos más importantes, influyentes y costosos que se generan en las organizaciones». Contiene elementos de «drama teatral, de novela histórica, de fantasía futurista y de autobiografía», con «papeles» destinados a diferentes personajes. «El énfasis tradicional que se pone en las previsiones de futuro alinea la estrategia con las novelas visionarias que tienen una perspectiva de futuro, y se concentran en los días venideros».[25] Si es tal como dicen estos especialistas, podría servir de ayuda a los estrategas conocer los métodos que utilizan los dramaturgos para idear sus argumentos y escribir sus guiones.

Un buen punto de partida es la guía de Robert McKee sobre el arte de escribir guiones para el cine.[26] El punto de partida es exactamente el mismo que el de la estrategia. La historia, como la estrategia, avanza con el conflicto. Los guiones fallan, dice, cuando están marcados bien por una superabundancia de conflictos sin sentido y absurdamente violentos, o por un vacío de conflictos con sentido y bien expresados». Esto significa que incluso en el seno de una organización aparentemente armoniosa hay siempre algún conflicto. Nunca hay suficiente espacio, tiempo o recursos para evitarlos, dejando a un lado las formas de conflicto que resultan del enfrentamiento de personalidades discordantes y del choque de egos (que un organizador político astuto también sabrá comprender). El conflicto no siempre conduce a la violencia y al caos criminal. El conflicto puede estar en el interior del personaje principal, que se refleja en la necesidad del estratega de elegir y decidir. Como dice McKee, las decisiones interesantes y excitantes no son aquellas que se establecen entre el bien y el mal, sino entre bienes irreconciliables o dos males. El desafío de elegir o decidir, en todo caso, consiste en saber qué se puede hacer para conseguir el

desenlace deseado, y que el deseo de buscar uno no conduzca a otro. Este es el papel del argumento o la trama, de modo que cuando «se ofrecen una docena de posibilidades y ramificaciones», se elige el camino correcto. La trama contendrá sus propias leyes internas de probabilidad. Las elecciones que afronten los protagonistas deben surgir naturalmente del mundo que se describe. La trama representa la elección del dramaturgo, «su elección de acontecimientos y su ordenación en el tiempo». El estratega también debe aferrarse estrechamente a lo que McKee llama el «argumento-bóveda» (a veces, arco: *archplot*), en el cual «los actos motivados causan efectos que a su vez se convierten en causas otros efectos, interrelacionando así varios niveles de conflictos en una reacción en cadena de episodios (sustentación) hasta el clímax de la historia, expresando así la interconectividad natural de la realidad».

En el drama, la trama proporciona la estructura que mantiene unidas y sustenta las distintas historias y le da sentido a los acontecimientos concretos. Aristóteles, en su *Poética*, describía la trama como una «sucesión de incidentes» que deberían tener una unidad interna. La historia no debería contener nada irrelevante y tendría que mantener la verosimilitud a lo largo de toda la obra. Esto también requería que los actores principales mantuvieran su personalidad. Aristóteles insistía en que la causa y el efecto deberían poder explicarse por los acontecimientos que suceden en la propia historia, y no como el resultado de alguna intervención externa y artificiosa. «La función del poeta» consiste en relacionar no solo lo que ocurre, sino también lo que ocurrió y lo que podría ocurrir, para mostrar lo que es posible «de acuerdo con la ley de la probabilidad o de la inevitabilidad».[27]

Por tanto, el drama y la estrategia comparten las características de un buen argumento: conflicto, personajes convincentes e interacciones creíbles, sensibilidad al impacto del cambio y todo un despliegue de factores que ningún plan puede anticipar o ajustar

con antelación. Tanto en el drama como en la estrategia, la línea entre la ficción y la no ficción puede estar difuminada. Un dramaturgo puede intentar reconstruir acontecimientos reales mostrando lo que podría haber ocurrido, mientras que el estratega comienza con la pura realidad pero luego debe imaginar cómo esta podría ir transformándose. En ningún caso tiene valor alguno un relato maravilloso y atractivo que luego se desinfla y no consigue enganchar a su audiencia. Una historia que es demasiado inteligente, retorcida, experimental o extraordinaria puede fallar a la hora de conectar con el oyente, puede generar una reacción contraria o asimilar mensajes erróneos o equivocados. Tanto en la estrategia como en el drama, un argumento o una trama pobre puede derivar en personajes increíbles, una actividad disparatada, puntos de vista demasiado discordantes, acontecimientos que se desarrollan muy lentamente o demasiado deprisa, enlaces confusos y vacíos evidentes.

Hay, sin embargo, importantes diferencias entre el dramaturgo y el estratega. Estas diferencias pueden ilustrarse con un ejemplo. En 1921, el secretario del Interior estadounidense, Albert Fall, aceptó sobornos de los ejecutivos de las petroleras para dar permiso de perforación en busca de petróleo bajo la formación rocosa llamada Teapot Dome de Wyoming. La prensa se enteró de la historia por culpa de los rumores que difundieron aquellos que en el seno de la industria habían recibido la negativa del permiso de perforación, aunque un periódico utilizó las pruebas para chantajear a los implicados, más que para revelar la noticia. Fall se negó a contestar a ninguna pregunta, y el gobierno intentó que aquello no fuera a más. Al final, una comisión del Congreso concluyó que los permisos «fueron concedidos bajo circunstancias que apuntaban a prácticas fraudulentas y corruptas». Tal fue la conclusión después de tediosas investigaciones basadas en un uso exhaustivo de los procesos institucionales.^[28] Un combatiente contra la corrupción en el

Senado fue Burton Wheeler, de Montana, un abogado que se había granjeado alguna popularidad luchando a favor de los derechos de los trabajadores y contra la corrupción en el Departamento de Justicia. Intentaron desacreditarlo, sin conseguirlo, mediante alegaciones e insinuaciones de que había aceptado dinero de cierto cliente para conseguir que el gobierno asegurara ciertas concesiones petroleras.[\[29\]](#)

Se dijo que Wheeler fue el modelo de Jefferson Smith, el héroe de la película de Frank Capra, *Mr. Smith Goes to Washington* (*Caballero sin espada*). En la película, Smith, el jefe de los *boy rangers* del estado, es un hombre ingenuo e idealista. El jefe de la maquinaria política local (James Taylor) lo envía a Washington para sustituir al senador del estado, recientemente fallecido, con la idea errónea de que será fácil manipularlo. El otro senador del estado, Joseph Paine —que fuera buen amigo del padre de Smith y antiguo idealista— ha sido corrompido por el poder. Smith eleva una proposición para crear un campamento juvenil en su estado, pero el lugar elegido es el mismo que, entre corruptelas, Taylor ha escogido para construir un edificio. Taylor, luego, induce a un reticente Paine a denunciar a Smith por planear aprovecharse de la proposición a expensas de los chicos, que lo tienen por su ídolo. El plan casi funciona. Un desconsolado Smith casi se rinde, hasta que su secretaria, la anteriormente escéptica Clarissa Saunders, lo convence para que se mantenga en la lucha. Cuando Paine está a punto de pedir el voto para expulsar a Smith del Senado, este empieza a utilizar tácticas dilatorias, confiando en poder difundir entre la gente de su estado las corruptelas de Taylor. Aunque Smith aguanta, Taylor consigue que la noticia no se difunda. Paine prepara el golpe final aportando al Senado cientos de cartas y telegramas que exigen la expulsión de Smith. Antes de caer agotado, Smith insiste en que continuará luchando «aunque esta sala se llene de mentiras como esas, y los Taylor del mundo y todos sus ejércitos desfilen por aquí.

Alguien me escuchará». Paine se conmueve. Intenta quitarse la vida y luego exclama que es él el que debería ser expulsado. Lo confiesa todo. Smith se convierte en un héroe y su carrera en el Senado queda asegurada.

La película denunciaba a las grandes empresas manipuladoras que se ponían por encima de todo control democrático, gracias a su poder sobre las maquinarias de los partidos y a los abúlicos medios, frente a las decentes aspiraciones de un muchacho del pueblo. Sugería repulsión hacia los métodos políticos maquiavélicos, las artimañas y los ardides, los fingimientos y los engaños, mientras que se aplaudía a todos aquellos que son rectos, tienen principios y son valientes. La película demostraba que un buen hombre puede vencer al mal que acecha en las instituciones políticas. Aunque Capra era republicano, el guion lo escribió un comunista, Sidney Buchman. Capra rebajó el papel de Buchman en la película: al parecer le bastaba con considerar la película como un sencillo cuento moral, con los buenos recompensados y los malos castigados. Buchman creía que su guion era un desafío a todas las dictaduras e hizo hincapié en el «espíritu de vigilancia que es necesario si uno cree que en democracia jamás hay que rendirse, ni aun ante las pequeñas cosas».[30]

Joseph Breen, el representante gubernamental para la industria cinematográfica y encargado de la aplicación del llamado eufemísticamente Código de Producción,[31] al principio se mostró muy hostil a la idea de presentar al Senado como un órgano «si no completa y conscientemente corrupto (...), al menos sí controlado por lobistas con intereses particulares». Consciente de que necesitaba evitar la impresión de estar actuando como un censor político, Breen lo aceptó como un «tópico», siempre que la mayoría de los senadores fueran presentados como «ciudadanos serios y honrados que trabajaban mucho e incansablemente para el bien de toda la Nación».[32] No obstante, cuando se proyectó por vez

primera, los senadores (incluido Wheeler) y los periodistas se enfurecieron. Algunos políticos del Departamento de Estado temieron que las instituciones americanas quedaran en ridículo. El público —tanto en Estados Unidos como fuera— quedó cautivado por el brillante modo de narrar las cosas que tenía Capra y aceptó su reivindicación de que la película idealizaba (exageraba) los contornos de la democracia americana.^[33] Ronald Reagan prácticamente se modeló conforme al personaje de Jefferson Smith, e incluso siendo presidente citaba el diálogo en el que hablaba de luchar por las causas perdidas.^[34]

Para los propósitos de Capra, Smith aparecía como un muchacho idealista y antiestratégico. Todo el «consejo estratégico» que recibió procedía de Clarissa Saunders, primero maliciosamente y luego amorosamente. En una escena clave, Clarissa encuentra a Smith solo en el Lincoln Memorial, lamentando la diferencia entre «las elegantes palabras (...) talladas en la piedra» y las mentiras a las que él se enfrentaba. Ella le dice que no se rinda. «Todo lo bueno de este mundo viene de los locos con fe». En el guion original Clarissa le recuerda la historia de «un tipo bajito llamado David que salió al campo de batalla solo con una honda... ipero tenía la verdad de su parte!».^[35] En la versión final tiene una estrategia: «Es una inmersión de cuarenta pies en un cubo de agua, pero creo que tú lo puedes hacer». Esta estrategia funciona para un desgraciado que debe sobrevivir a los golpes del más fuerte que quiere una victoria rápida. Paine, un maestro del reglamento de la cámara, se ve sorprendido por las tácticas dilatorias de Smith. Cuando va a procederse a su expulsión de la Cámara de Representantes, Smith protagoniza una sesión interminable: sabe bien que no puede ceder la palabra para que Paine proceda a su expulsión. La segunda parte del plan de Saunders falla. Cuando Smith está hablando de animar a la gente de su estado a «enviar la maquinaria del señor Taylor al demonio», Taylor dice: «¡No podrá ni empezar! La opinión pública

estará de mi lado en menos de cinco horas. ¡Lo he hecho toda mi vida!».

Es capaz de impedir incluso que los *boy rangers* distribuyan sus panfletos. Lo que realmente marca la diferencia es la relativa fragilidad de las coaliciones. La de Taylor y Paine se rompe cuando el senador recuerda su idealismo perdido. Por su parte, Smith cuenta con la ayuda de un amable vicepresidente, que permite a Smith que comience con su discurso dilatorio y le ofrece sus amistosas sonrisas cuando lo ve cansado.[\[36\]](#) Todas las características de la estrategia están, por tanto, presentes aunque no siempre de modo explícito. Tenían que darle alguna credibilidad a la trama y mostrar que Smith era capaz, hasta cierto punto, de dar forma a su propio éxito. Donde el drama se intensifica es en la compresión de los acontecimientos, la ausencia de largos y aburridos procesos (como en las laboriosas investigaciones sobre el escándalo del Teapot Dome), y una conclusión satisfactoria que depende de un repentino cambio moral que se produce en el ultimísimo momento, precisamente cuando puede marcar definitivamente la diferencia.

El dramaturgo controla el argumento y la trama, manipulando la conducta de todos los personajes e introduciendo elementos azarosos o incidentales para que avance la historia hacia una conclusión predeterminada. El dramaturgo fija los límites y las fronteras para reducir el número de variables, ramificaciones y callejones sin salida. Todos los personajes principales están bajo su control. Puede decidir cómo se conocen y cuáles son sus interacciones, que pueden complicarse mediante confusiones o malentendidos en momentos cruciales y transformarse gracias a extraños incidentes o coincidencias curiosas. El dramaturgo sabe dónde se va a producir un giro inesperado, una revelación sorprendente que presente al personaje a una luz completamente diferente, un accidente que interfiera con un plan aparentemente perfecto, o una oportunidad extraordinaria que permita que el héroe escape a un terrible destino en el último momento. El dramaturgo

puede introducir personajes menores para aportar algún dato con la completa seguridad de que nadie lo va a volver a ver. Y puede apuntar algo que vaya a suceder, sabiendo que un lector atento extraerá las claves o apreciará su relevancia. Manteniendo el suspense hasta el final, el dramaturgo asegura un final emocionante. Las audiencias esperan un final adecuado, que reúna todas las vías que se han abierto en la historia, que explique las dudas, y que cierre el suspense con una buena conclusión. Puede haber una lección moral, como que los malos tengan su merecido mientras los buenos salen recompensados, o bien un final deliberadamente ambiguo, que confirme una sensación de frustración e injusticia.

El estratega afronta retos muy diferentes. El más importante es que todo en su historia es real. El dramaturgo puede permitir que los «malos» ganen, a modo de afirmación sobre la condición humana u otras ideas, pero el estratega sabe que esa es una posibilidad real y tendrá terribles consecuencias. El dramaturgo puede tener la tranquilidad de saber que su trama se desenvolverá tal y como la ha planeado; el estratega tendrá que lidiar con las decisiones de otros al tiempo que ignora por completo o relativamente lo que pueden o no pueden hacer. El dramaturgo puede utilizar las decisiones de sus personajes para revelar el verdadero carácter de los mismos; el estratega debe hacer suposiciones previas sobre los individuos mientras intenta anticipar qué decisiones se tomarán bajo intensas formas de presión. El estratega debe evitar las convenciones literarias a la hora de crear expectativas. Es improbable que todo se resuelva en un clímax repentino y emocionante. En el drama, los malos más interesantes son verdaderamente monstruosos, malignos y egocéntricos. Puede existir la tentación de describir a los rivales reales de ese modo, pero puede resultar peligroso si uno se lo toma demasiado en serio. Si se fantasea al respecto, un conflicto con posibilidades de resolución puede convertirse en una confrontación entre las fuerzas de la luz y de la oscuridad. Las descripciones

caricaturescas de los oponentes, junto con los brillantes y halagüeños retratos de nuestros amigos, suponen grandes riesgos de verse sorprendido por conductas *reales*. Debe entenderse que las estrategias que dependen de otros, más allá de su competencia, o contra sus intereses declarados o sus preferencias, son apuestas arriesgadas. En vez de representar los papeles que les asignamos como seres frustrados, tímidos, asustadizos o temerosos, los contrincantes pueden decidir escribir sus propios guiones. El reto para los estrategas —la esencia de la estrategia, en realidad— es forzar o persuadir a aquellos que son hostiles o poco amigables a actuar de un modo diferente a como actuarían si siguieran sus intenciones normales. El riesgo es siempre que las conclusiones serán más confusas y menos satisfactorias de lo previsto. Puede que incluso no haya una verdadera conclusión. La trama puede simplemente irse desvaneciendo. El argumento original puede conducir a ninguna parte y ser sustituido por una historia diferente.

Tanto el dramaturgo como el estratega deben pensar en sus audiencias, pero el problema de tener múltiples audiencias es más complicado para el estratega. Si los que necesitan seguir las pautas de una trama están confusos, serán incapaces de poner en acción sus papeles. Al mismo tiempo, puede haber otros que sea mejor mantener aparte, «en la oscuridad», siguiendo rutas falsas y señales deliberadamente ambiguas. El dramaturgo puede reducir las exigencias de su audiencia. No hay ninguna necesidad de mostrar los resultados que se producen tras largos y pesados procesos ni prestar atención a detalles durante largos períodos de tiempo. El dramaturgo también tiene la opción de un final emocionante. Aquí puede darse un cierre total, con un final absoluto o un giro irreversible. El estratega puede tener tentaciones parecidas: la ansiedad por llevar las cosas a una conclusión definitiva, la impaciencia ante la idea de estar batallando con los oponentes durante mucho tiempo, o de comprometer a unos potenciales

aliados a lo largo de pesadas negociaciones. La decisión de intentar encontrar una solución rápida y decisiva es una causa frecuente de fracasos. Al contrario que el dramaturgo, el estratega no puede confiar en soluciones de último minuto, en las que el azar, una ocurrencia genial, una revelación repentina o una cabeza extraordinariamente fría marcan la diferencia. El reto es saber cuáles han de ser los movimientos para que los otros actores sigan el guion de la lógica de la situación. La propuesta inicial en una negociación, un movimiento extraño en el campo de batalla o una declaración belicosa en tiempo de crisis pueden propiciar, sin duda, una respuesta probable de la otra parte. Si eso no ocurre, entonces todo queda en manos de la improvisación.

El estratega tiene que aceptar que incluso cuando haya un clímax evidente (digamos, una batalla o unas elecciones), el guion argumental siempre tendrá un final abierto —lo que McKee llamaba una «minitráma»— que permitirá que haya un buen número de temas que tendrán que resolverse más adelante. E incluso cuando se alcanza el objetivo final, ese no es realmente el final de la historia. El enemigo puede haberse rendido, pueden haberse ganado las elecciones, la empresa competidora puede haberse absorbido, la ocasión revolucionaria puede haber triunfado, pero eso solo significa que a partir de ese momento hay un país que gobernar, un nuevo gobierno que formar, un orden revolucionario totalmente nuevo que instaurar, o nuevos planteamientos empresariales que formular. En este punto, el dramaturgo puede dejar esa siguiente fase en manos del lector y su imaginación, o recuperar la historia de nuevo después de un cierto tiempo, tal vez incluso utilizando nuevos personajes. Los estrategas no se pueden dar esos lujos. La transición es inmediata y puede ser incluso condicionante por culpa de cómo se consiguió el fin que se consiguió. Esto nos devuelve a la idea de que buena parte de la estrategia trata de cómo afrontar la siguiente etapa, más que de cómo alcanzar el objetivo último. En vez de

pensar en la estrategia como una obra en tres actos, es mejor pensar en ella como un «culebrón» con una serie de personajes permanentes y guiones sucesivos que se desenvuelven en una serie de episodios. Cada uno de esos episodios tendrá coherencia en sí mismo, pero planteará el escenario para el siguiente episodio. Al contrario que una obra con un final definido, no hay ninguna necesidad de que un «culebrón» tenga un final ni una conclusión, ni aunque los personajes centrales y sus circunstancias cambien por completo.

El dramaturgo puede utilizar coincidencias para que el argumento evolucione, para conseguir que el protagonista principal afronte las decisiones más impactantes en el momento adecuado. El estratega sabe que habrá acontecimientos que nunca se pensaron como parte del argumento y que irrumpen destrozando su lógica, y que no puede saber ni cuándo, ni dónde ni cómo. Los límites y fronteras serán difíciles de mantener, y algunos asuntos aparentemente irrelevantes surgirán de repente y complicarán las cosas. El argumento, por tanto, debe formular una cierta libertad de acción. Cuanto antes se tengan que tomar las decisiones definitivas, mayor será el compromiso con un guion concreto y más difíciles serán los ajustes cuando las acciones de otros o los acontecimientos azarosos aparten al protagonista de su curso. El estratega no puede confiar en el *deus ex machina*, gracias al cual en las obras clásicas la voluntad divina intervenía para resolver situaciones desesperadas en el último momento. Los escritores pueden permitirse una casualidad para conseguir un final, reconoce McKee, pero ese es el «gran pecado del escritor», porque niega el valor del argumento y permite que los personajes principales eludan la responsabilidad por sus propios actos. Aristóteles también renegaba del uso habitual de este recurso.

En la antigua Grecia, la distinción genérica más importante era la que se establecía entre comedia y tragedia. No era una distinción

entre lo alegre y lo triste, o lo divertido y las desgracias, sino entre distintos modelos de resolver los conflictos.^[37] Puede que el conflicto no sea entre personajes contrapuestos, sino entre un individuo y la sociedad. La comedia se resuelve de un modo satisfactorio y los principales personajes miran al futuro con confianza y alegría; la tragedia acaba con malas perspectivas — sobre todo para el personaje principal, que es responsable habitualmente de su propia desgracia—, incluso aunque la sociedad en su conjunto recupere una parte de su equilibrio. Cuando se forja una relación nueva y positiva entre la sociedad y el protagonista, eso es comedia; cuando el protagonista intenta cambiar el *statu quo* y sale derrotado, eso es tragedia. El dramaturgo sabe desde el principio si está escribiendo una comedia o una tragedia; el estratega espera que sea una comedia, pero se arriesga a diseñar una tragedia.

[1] Charles Lindblom, «The Science of “Muddling Through”», *Public Administration Review* 19, núm. 2 (primavera de 1959); págs. 79-88.

[2] Gordon Wood, «History Lessons», *New York Review of Books* (29 de marzo de 1984); pág. 8. Reseña de *March of Folly* de Barbara Tuchman.

[3] Discurso ante la Conferencia Ejecutiva de Defensa Nacional en Washington DC, el 14 de noviembre de 1957, publicada en *Public Papers of the Presidents of the United States, Dwight D. Eisenhower, 1957* (Archivos Nacionales: National Archives and Records Service, Government Printing Office); pág. 818. Posteriormente apuntó que «La definición exacta de “emergencia” implica que es inesperada y, por lo tanto, que no ocurre del modo que uno espera».

[4] Hew Strachan, «The Lost Meaning of Strategy», *Survival* 47, núm. 3 (2005); pág. 34.

[5] Timothy Crawford, «Preventing Enemy Coalitions: How Wedge Strategies Shape Power Politics», *International Security* 35, núm. 4 (primavera de 2011); pág. 189.

[6] Jon T. Sumida, «The Clausewitz Problem», *Army History* (otoño de 2009); pág. 17-21.

[7] Isaiah Berlin, «On Political Judgment», *New York Review of Books* (3 de octubre de 1996).

[8] Bruce Kuklick, *Blind Oracles: Intellectuals and War from Kennan to Kissinger*, Princeton NJ, Princeton University Press, 2006; pág. 16.

[9] Hanna Arendt, *The Human Condition*, 2ª ed. rev.

[10] Steven Lukes, *Power: A Radical View*, Londres, Macmillan, 1974.

[11] Charles Tilly, «The Trouble with Stories», en *Stories, Identities, and Social Change*, Nueva York, Rowan & Littlefield, 2002; págs. 25-42.

[12]Naomi Lamoreaux, «Reframing the Past: Thoughts About Business Leadership and Decision Making Under Certainty», *Enterprise and Society* 2 (diciembre de 2001); págs. 632-659.

[13]Daniel M. G. Raff, «How to Do Things with Time», *Enterprise and Society* 14, núm. 3 (septiembre de 2013).

[14]Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow*, págs. 199, 200-201, 206, 259 (véase cap. 38, n. 44).

[15]Nassim Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Nueva York, Random House, 2007; pág. 8. (Hay trad. esp., *El cisne negro*, Planeta, Barcelona, 2012).

[16]Joseph Davis, ed., *Stories of Change: Narrative and Social Movements*, Nueva York, State University of New York Press, 2002.

[17]Francesca Pollettra, *It Was Like a Fever*, véase cap. 27. núm. 1, pág. 166.

[18]Joseph Davis, ed., *Stories of Change: Narrative and Social Movements*, Nueva York, State University of New York Press, 2002.

[19]Dennis Gioia y Peter P. Poole, «Scripts in Organizational Behavior», *Academy of Management Review* 9, núm. 3 (1984); págs. 449-459. Ian Donald y David Canter, «Intentionality and Fatality During The King's Cross Underground Fire», *European Journal of Social Psychology* 22 (1992); págs. 203-218.

[20]R. P. Abelson, «Psychological Status of the Script Concept», *American Psychologist* 36 (1981); págs. 715-729.

[21]Avner Offer, «Going to War in 1914: A Matter of Honor?», *Politics and Society* 23, núm. 2 (1995); págs. 213-241. Richard Hermann y Michael Fischerkeller también animaron la idea de «guiones estratégicos» en su «Beyond the Enemy Image and Spiral Model: Cognitive-Strategic Research After the Cold War», *International Organization* 49, núm. 3 (verano de 1995); págs. 415-450. Su uso, en cualquier caso, es diferente cuando los guiones se consideran «estructuras hipotéticas que ofrecen medios para organizar la totalidad de la conducta de política exterior». Otro enfoque distinto lo aporta James C. Scott, *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*, New Haven CT, Yale University Press, 1992. Scott describe cómo los grupos subordinados critican la «transcripción pública» o guion público promovido por los grupos dominantes, y desarrollan esa crítica subrepticamente mediante la fórmula de «transcripciones ocultas» o guiones ocultos. Por lo tanto, toma los conocidos argumentos sobre paradigmas, fórmulas, mitos y falsa conciencia, y los cuestiona al sugerir que los grupos subordinados no son tan fáciles de engañar.

[22]Jerome Bruner, «The Narrative Construction of Reality», *Critical Inquiry*, 1991; págs. 4-5, 34.

[23]Christopher Fenton y Ann Langley, «Strategy as Practice and the Narrative Turn», *Organization Studies* 32, núm. 9 (2011); págs. 1171-1196. G. Shaw, R. Brown y P. Bromiley, «Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning», *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1998); págs. 41-50.

[24]Valérie-Inès de la Ville y Eléonore Mounand, «A Narrative Approach to Strategy as Practice: Strategy-making from Texts and Narratives», en Damon Golokorkhi, *et al.*, eds., *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (véase cap. 35, n. 29); pág. 13.

[25]David Barry y Michael Elmes, «Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse», *The Academy of Management Review* 22, núm. 2 (abril de 1997); págs. 437, 430, 432-433.

[26]Robert McKee, *Story, Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting*, Londres, Methuen, 1997.

[27]Aristóteles, *Poetics*, <http://classics.mit.edu/Aristotle/poetics.html>. (Hay varias eds. esp. de la *Poética* de Aristóteles: está, por ejemplo, en Alianza, Madrid, 2013).

[28]Laton McCartney, *The Teapot Dome Scandal: How Big Oil Bought the Harding White House and Tried to Steal the Country*, Nueva York, Random House, 2008.

[29]Aunque fue uno de los senadores que apoyó a Roosevelt y el New Deal, hacia 1939 era conocido por ser un aislacionista recalcitrante y por sus acusaciones de que los judíos de Hollywood estaban utilizando las películas para excitar un fervor pro-bélico. Durante las semanas anteriores a Pearl Harbor negó que los japoneses tuvieran ninguna intención hostil contra los Estados Unidos. Este currículum le valió para obtener una encarnación literaria años después, como el vicepresidente de Charles Lindbergh en *The Plot Against America*, de Philip Roth (Nueva York, Random House, 2004).

[30]Michael Kazin, *American Dreamers* (véase cap. 25, n. 51); pág. 187. Charles Lindblom y John A. Hall, «Frank Capra Meets John Doe: Anti-politics in American National Identity», en Mette Hjort y Scott Mackenzie, eds., *Cinema and Nation*, Nueva York, Routledge, 2000. Véase también Joseph McBride, *Frank Capra*, Jackson: University Press of Mississippi, 2011.

[31]Esta normativa autorreguladora para mantener la moralidad en las películas afectaba sobre todo a las conductas sexuales, pero Breen también impuso una censura política, por ejemplo, para prevenir que se hicieran películas antinazis, al menos hasta 1938.

[32]Richard Maltby, *Hollywood Cinema*, Oxford, Blackwell, 2003; págs. 278-279.

[33]Eric Smoodin, «"Compulsory" Viewing for Every Citizen: Mr. Smith and the Rhetoric of Reception», *Cinema Journal* 35, núm. 2 (invierno de 1996); págs. 3-23.

[34]Frances Fitzgerald, *Way Out there in the Blue: Reagan, Star Wars and the End of the Cold War*, Nueva York, Simon & Schuster, 2000; págs. 27-37.

[35]El guion original puede verse en <http://www.dailyscript.com/scripts/MrSmithGoesToWashington.txt>.

[36]Michael P. Rogin y Kathleen Moran, «Mr. Capra Goes to Washington», *Representations*, núm. 84 (otoño de 2003); págs. 213-248.

[37]Christopher Booker, *The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories*, Nueva York, Continuum, 2004.

AGRADECIMIENTOS

El contrato de este libro data de 1994. El encargo original fue de Tim Barton, y desde luego agradezco la extraordinaria paciencia que ha tenido conmigo, por comprender que estaba ocupado con otros proyectos y tras haber comenzado este varias veces sin poder continuar. Una vez que me puse a la tarea, sus consejos me guiaron hasta el competente David McBride, que ha sido un editor extraordinariamente entusiasta. Tengo que darle las gracias a él, a Cammy Richelli y al resto del equipo de la Oxford University Press, porque a ellos se debe que finalmente este libro haya salido a la luz.

El proyecto, sin embargo, no se habría reiniciado varias veces de no haber sido por el ánimo de James Gow y los seminarios donde he tenido la oportunidad de desarrollar mis ideas. James, junto a Brad Robinson, me animó a presentarme al programa Global Uncertainties de los Research Councils UK, y ambos me ayudaron a presentar una propuesta exitosa. La beca de investigación conjunta ESRC/AHRC me proporcionó el tiempo suficiente para investigar y escribir lo que de otro modo habría resultado imposible. Fui especialmente afortunado con mis compañeros de beca. Me beneficié del trabajo de Jeff Michaels, también sobre ideas estratégicas, así como de sus agudas críticas con respecto al mío. Se suponía que yo debería estar supervisando la tesis de Ben Wilkinson, pero en la práctica él me estaba supervisando a mí, sobre todo cuando me ocupaba de los clásicos.

El departamento de War Studies en el King's College de Londres ha sido un lugar muy estimulante para mí durante más de tres décadas. Las conversaciones que he mantenido con el equipo y los estudiantes tienen su importancia en algunas partes de este libro. Tengo que estar agradecido por el apoyo de los sucesivos jefes de

departamento: Brian Holden Reid, Christopher Dandeker y Mervin Frost. Otros colegas también me han aconsejado sobre algunos aspectos del manuscrito, sobre todo Theo Farrell, Jan Willem Honig y John Stone, que fue una fuente habitual de interesantes referencias. Limor Simhony me ayudó a contrastar las referencias, y Sarah Chukwudebe hizo las correcciones.

También me he beneficiado enormemente del consejo de algunos colegas de fuera del departamento. Especial mención debo hacer de dos sobresalientes estudiantes de estrategia, Beatrice Heuser y Bob Jervis, que me proporcionaron detalladas y meticulosas anotaciones, más allá de lo que les correspondía. También debo dar las gracias por muchos comentarios a Rob Ayson, Dick Betts, Stuart Croft, Pete Feaver, Azar Gat, Carl Levy, Albert Weale y Nick Wheeler. Finalmente, mi hijo Sam fue una fuente de buenos consejos con respecto a la estructura y los títulos, y también tuve la oportunidad de comentar el tema de la contracultura con mi nuera Linda. Podría mencionar a muchas personas con quien he comentado los temas que iban surgiendo en este libro —y algunos de ellos aparecen en estas páginas—, pero dos merecen una mención especial. El primero es mi maestro y mentor, sir Michael Howard, que me puso en este camino y que todavía me inspira a continuar. El segundo es Colin Gray. Nuestras carreras han corrido paralelas, y hemos compartido muchos temas e intereses. Aunque nuestras opiniones en muchas ocasiones han sido diferentes, las discusiones siempre han resultado gratificantes y beneficiosas.

En todos mis libros tengo que dar las gracias a mi esposa, Judith, por su paciencia. Una vez más, ha tenido que soportar mi «aturdimiento libresco», durante el cual me olvido de todo lo que hay a mi alrededor salvo del manuscrito. Se me ocurrió, dado que estamos a punto de cumplir cuarenta años de matrimonio, que ya era hora de dedicarle un libro.