

LA GUERRA EN TIEMPOS DE PAZ: CÓMO AFRONTAR UN MUNDO QUE CAMBIA A GRAN VELOCIDAD

Chris Donnelly

Director, The Institute for Statecraft

«La guerra pone a las naciones a prueba: al igual que las momias se desintegran al entrar en contacto con el aire, la guerra dicta su sentencia de muerte a aquellas instituciones sociales que se han osificado».

Han pasado más de 150 años desde que Karl Marx escribió estas premonitorias palabras. Aunque, desde entonces, se han refutado casi todos sus planteamientos, su interpretación del impacto revolucionario de la guerra sobre la sociedad ha resultado acertada. Su visión se fundamentaba en la comprensión de que la característica primordial de la guerra, en especial, de la guerra a gran escala y prolongada, es que suele acarrear una serie de cambios sociales, económicos y tecnológicos mucho más rápidos y profundos que los producidos en tiempos de paz. Ha sido este cambio drástico y revolucionario lo que ha desbordado la capacidad de las instituciones para adaptarse y adecuarse y ha provocado su desmoronamiento.

Si la guerra es cambio, a todos los efectos el mundo está en guerra, puesto que estamos inmersos en un período de cambio más amplio, rápido y profundo que ningún otro antes visto, guerras mundiales al margen. Pero, además, este cambio se ha prolongado durante más tiempo que cualquier guerra en el mundo de los últimos dos siglos, y sigue profundizándose. Pero, dado que no se trata de una guerra abierta, como en 1939–45, en los países «occidentales» no hemos adoptado la «mentalidad de periodo de guerra» que es fundamental para enfrentarnos a la inestabilidad que, inevitablemente, acarrea todo cambio drástico. Lo que estamos haciendo hoy es enfrentarnos a una situación de guerra, pero con una mentalidad y unas instituciones propias de tiempos de paz; y unos procedimientos moldeados durante los últimos 70 años viviendo en un entorno estable, seguro, y regido por normas. Hemos escogido de una forma muy natural a nuestros líderes –políticos, directivos de empresas y de consejos de administración, e incluso a nuestros generales– por su capacidad de destacar

en un entorno de «tiempo de paz». Como resultado estamos que de lleno en problemas.

No se trata de una situación inédita, pero sí lo es, para muchos dirigentes hoy en día. Como mejor se entiende esto es con un ejemplo del ámbito militar: si nos retrotraemos al año 1939 y nos fijamos en los comandantes británicos de batallones y de divisiones al mando de sus unidades y formaciones en el día mismo que comenzó la guerra para el Reino Unido, el 3 de septiembre, únicamente una pequeña parte de ellos seguían ocupando esos puestos de mando tres meses después. El motivo es que las aptitudes, capacidades, actitudes, mentalidad y comportamiento que se necesitan de un oficial en tiempo de paz son radicalmente distintas de las que se precisan durante un periodo bélico. Al acabar la guerra, muchos oficiales con excelentes carreras militares fueron incapaces de adaptarse a las condiciones del tiempo de paz, y acabaron por convertirse en inadaptados cuyas carreras fracasaron debido a que sus aptitudes para periodos de guerra no se adecuaban a los tiempos de paz.

En mi opinión, puede establecerse una analogía exacta entre lo anterior y la situación en la que se encuentran hoy las sociedades occidentales. La velocidad del cambio mundial ha superado a todas nuestras instituciones nacionales e internacionales y las está dejando obsoletas. No han tenido la capacidad de reaccionar y adaptarse a tiempo de seguir siendo adecuadas. El sistema educativo inglés es un buen ejemplo. Se conoce a la perfección el número de especialistas informáticos que necesita el país y, sin embargo, no los forma; sino que, en lugar de eso, produce 30.000 titulados en estudios audiovisuales cada año cuando la demanda laboral es de solo 500 puestos de trabajo anuales. Se detectan problemas similares con frecuencia, pero, aun así, nadie hace nada para remediarlo, porque el sistema se resiste al cambio por culpa de los intereses creados y de la inercia. Simplemente, es un esfuerzo demasiado grande y visto, además, con mentalidad de tiempos de paz, no es tan importante.

Esta incapacidad para admitir el problema y detectar sus causas –nuestra incapacidad de adaptar las instituciones porque se han vuelto demasiado anquilosadas e inflexibles– está paralizando nuestro sistema social, económico y político. Y se aplica a los poderes públicos más aún incluso que al ámbito de la empresa privada. Se aplica incluso a las fuerzas armadas cada vez que se preparan para afrontar de nuevo la última guerra y fracasan una y otra vez. El catedrático Leon Megginson, que interpretó a Darwin en términos sociales (y en una cita que a menudo se le atribuye al propio Darwin), lo expresó de forma más sucinta ya en 1963: «No es la especie *más* fuerte la que sobrevive, sino la que mejor se adapta al cambio».

Tendríamos que estar aprendiendo de nuestros fracasos, pero no lo hacemos porque actualmente nos limitamos a recopilar las lecciones, pero sin aprender de ellas, ni cambiamos los procedimientos e instituciones, que es lo que habría que hacer. Simplemente, la resistencia institucional al cambio es demasiado fuerte, la corrección política se impone más de lo que debería, y la llamada «gestión de los resultados», con esa ideología corrosiva del ego sobre el espíritu de equipo, se ha enquistado demasiado.

Así pues, a la hora de examinar qué cualidades y características necesitamos en quienes elijamos para que nos dirijan en esta época, estando inmersos en un periodo de cambio rápido y profundo, y en todo tipo de instituciones, la conclusión es que tenemos que buscar personas con la capacidad de encajar en un entorno de periodo de guerra y no en uno de tiempos de paz. El presidente ruso Vladimir Putin es un buen ejemplo. Con su pasado en el KGB y su experiencia frente a la influencia corrosiva del dinero en la Alemania Oriental, además de su astucia, carácter despiadado y ambición, alcanzó la cúspide del poder en los tiempos revueltos de anarquía y extrema violencia de la Rusia de la década de 1990. Este proceso de selección natural recompensó su «mentalidad de guerra» y su capacidad de enfrentarse a la complejidad, la inestabilidad y la incertidumbre. Comparemos su capacidad para alcanzar sus objetivos en el turbulento sistema internacional actual con la de muchos de nuestros dirigentes occidentales, y su predisposición a valerse de todas las formas de poder para alcanzar sus fines. Para poder prosperar, Putin necesita un «entorno de guerra». Y no ha tenido reparo alguno en crear esos entornos cuando le ha convenido.

Las cualidades que necesitaremos en cada caso no constituirán una elección directa entre diversas alternativas claras, ni se limitarán exclusivamente a elegir entre esto o aquello; habrá que imaginarse, más bien, un cursor sobre una línea entre dos cualidades anejas y, luego, desplazar ese cursor a lo largo de la línea para acercarla a la posición de periodo de guerra y alejarla de la de tiempos de paz.

La primera de las cualidades requiere un cambio del equilibrio entre formación y educación. En tiempos de paz, podemos permitirnos que la formación prevalezca, porque la evolución del cambio es lenta. En periodos de cambio lentos, la experiencia es nuestra mejor baza, de modo que lo comprobamos todo y demandamos políticas públicas avaladas por la investigación. Veneramos las mejores prácticas. Y todo eso es valioso, qué duda cabe; pero se basa exclusivamente en el estudio del pasado. En periodos de cambio lentos es posible que eso sea suficiente; por el contrario, en periodos de cambio rápidos, sería como ir por la autopista y conducir solo mirando el espejo retrovisor.

En la actualidad, lo que necesitamos es desplazar el cursor a lo largo de la línea para alejarlo de la formación y acercarlo a la educación. La formación sigue siendo necesaria, pero la educación se vuelve proporcionalmente más importante que antes. La educación se diferencia de la formación en que prepara a las personas capacitándolas para extraer aquellos principios que guiarán las acciones que emprendan, de tal modo que puedan usar una percepción de las realidades que permita hacer frente a lo inesperado, ya que eso es, precisamente, lo que conlleva la velocidad del cambio propia del periodo de guerra: lo inesperado, lo inconcebible, lo desagradable. En periodos de cambio rápidos tendremos que afrontar lo impredecible. Nos seguirá sorprendiendo.

La segunda cualidad afecta a la gestión. Durante periodos de cambio lento, podemos permitirnos *gestionarlo* todo. Podemos ceder al deseo de *controlarlo* todo. Pero en periodos de cambio rápido no podemos permitirnos ese lujo. Necesitamos desplazar el cursor por la línea y alejarlo de la gestión para acercarlo al liderazgo. Claro está, la gestión siempre va a ser necesaria; lo que sucede es que, actualmente, el sentido que le

dan la mayoría de las instituciones y empresas a la gestión es, en realidad, el de «administración». Para afrontar situaciones de cambio rápido, lo que necesitamos es liderazgo. El *liderazgo* permite entender que en periodos de cambio tumultuosos no podemos permitirnos *controlar*, tenemos que *mandar*. Mandar, en el sentido de confiar y delegar, porque no hay tiempo de supervisarlo y comprobarlo todo.

La tercera cualidad es el riesgo. En tiempos de paz carecemos de propensión al riesgo: todo tiene que ser necesariamente a prueba de fallos. Pero en periodos de la guerra o de cambio rápido, necesitamos un sistema que nos estimule a asumir riesgos, que nos permita cometer errores y aprender de ellos. Hemos de crear un entorno en el que se pueda fallar y luego volver a intentarlo, lo que significa que tenemos que desplazar el cursor por la línea y alejarlo del método «error-ensayo» y situarlo más cerca del «ensayo y error».

La cuarta cualidad es la eficacia. Los periodos de tiempo de paz nos obligan a ser *eficientes*, a planificar a largo plazo, a dejarlo todo amarrado para mucho tiempo, así que nos quedamos sin reservas. Pero durante periodos de guerra, eso conduce al desastre porque supone que dejemos de ser flexibles y que no tengamos capacidad de respuesta ante lo inesperado cuando las cosas vayan mal. Y sucede igual tanto en el ámbito privado como en el público en este periodo actual de cambio rápido. Basta pensar en las inversiones vinculadas al largo plazo, o en las llamadas *entregas a tiempo*, que dejan a supermercados y a gasolineras con reservas solo para dos días: no tener flexibilidad conduce al fracaso.

En periodos de guerra o de cambio rápido debemos disponer de visión y objetivos claros a largo plazo, nítidamente articulados. Sin eso, el pensamiento a corto plazo puede desorientarnos. «La táctica sin estrategia no es más que el ruido que precede a la derrota», decía Sun Tzu. Pero, guiados por esa comprensión estratégica, tendremos que ser capaces de pensar y actuar a muy corto plazo. Para ello es preciso crear una reserva enorme de personas, tiempo y dinero que nos permitan adaptarnos y reaccionar rápidamente para que no seamos vulnerables a los imprevistos. Sumando a nuestra flexibilidad a corto plazo la visión de largo plazo y una nítida percepción del objetivo planeado, aún podremos avanzar en la dirección correcta pese a que en ocasiones tengamos que zigzaguear. Estrategia no significa «tener un gran plan detallado»; estrategia es ser capaz de adaptarse, reaccionar, y aprovechar una situación.

Y de todo lo anterior se deduce que las instituciones en periodos de guerra o periodos de cambio rápido deben tener una forma de funcionar distinta de la que tendrían en tiempos de paz, si es que quieren sobrevivir o prosperar.

La estructura jerárquica de las instituciones en tiempos de paz es muy distinta a la de periodos bélicos. En la guerra, lo que buscamos son a las personas que mejor hagan cada cosa, con independencia de la edad o del rango que tengan y, después, ponerlos a que las hagan. Entonces, escuchas lo que tienen que decir. Estúpido es el coronel que no escucha al sargento cuando éste le dice: «señor, las cosas están yendo mal».

No se trata necesariamente de mucho «¡sí, señor!», es decir, de no ser capaces de llevarle la contraria al jefe; podría ser el caso de una organi-

zación en la que su personal más joven no ha sido capaz de adaptarse de la misma forma que sus líderes y de aprender a pensar distinto. Estas personas no dirán «sí»; al contrario, contradirán a los innovadores, y les impedirán llevar a cabo cosas drásticas y necesarias, le dirían, más bien: «No, hagámoslo como siempre. Mejor, no hacer cambios de forma tan precipitada ». Es cuestión de entender la capacidad de las personas para asumir riesgos, de ser imaginativos, creativos, de adaptar las viejas herramientas para las nuevas tareas.

Las instituciones de Occidente han mostrado falta de reflejos ante esta nueva realidad, a diferencia de gran parte de sus rivales: países a los que de forma condescendiente nos referimos como «en desarrollo»; países como Rusia y China; o actores sub-estatales como Al Qaeda o el llamado Estado Islámico han aprendido todos ellos más rápido cómo enfrentarse a la inestabilidad, la complejidad y el cambio rápido actuales. Nos plantean no una crisis, que es coyuntural, sino un reto estratégico, un reto a cuya altura no estamos porque nos enfrentamos a él de forma táctica. Estos países y organizaciones están resueltos a establecer su propio sistema mundial alternativo, opuesto al nuestro. Actualmente estamos inmersos en una competencia constante y existencial con estos y con todos los demás actores del ecosistema global, ya sean estados-nación, grupos sub-estatales o grandes corporaciones. Y nuestro éxito en tal competencia solo estará garantizado si aprendemos cómo hacer frente al cambio como lo han hecho ellos. El cambio es la guerra. Citando a otro revolucionario ruso impopular, Leon Trotsky: «Puede que no os interese esta guerra; pero a esta guerra le interesáis vosotros».

