

01/2022

3 de febrero de 2022

Federico Aznar Fernández-Montesinos

**Presentación de la obra  
Estrategia. Una forma de pensar.  
Editorial Sílex**

## Presentación de la obra *Estrategia. Una forma de pensar.* Editorial Sílex

### Resumen:

La Academia de las Artes y Ciencias Militares (ACAMI), con la significativa colaboración del Instituto Español de Estudios Estratégicos, ha publicado en la editorial Sílex el libro *Estrategia una forma de pensar* presentado en su sede el pasado 19 de enero<sup>1</sup>. Con esta obra se trata de cubrir un hueco en el ámbito de los estudios estratégicos en nuestro país, aportando una referencia nacional sobre la base del trabajo de militares de distintos empleos escogidos por su trabajo en el campo tratado. Este trabajo es una prolongación del ya realizado para la revista de pensamiento *Araucaria* en el monográfico *La evolución del pensamiento estratégico desde el renacimiento*.

### Palabras clave:

Estrategia, pensamiento estratégico, ACAMI, libro.

<sup>1</sup> Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=a8KEwmhqJs4>

\*NOTA: Las ideas contenidas en los **Documentos Informativos** son responsabilidad de sus autores, sin que reflejen necesariamente el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

*Presentation of the book *Estrategia. A way of thinking*. Editorial  
Sílex*

*Abstract:*

*The Academy of Military Arts and Sciences (ACAMI), with the significant collaboration of the Spanish Institute for Strategic Studies, has published in Editorial Sílex the book *Strategy. A way of thinking* presented at its headquarters on January 19<sup>th</sup><sup>2</sup>. This work tries to cover a gap in the field of strategic studies in our country, providing a national reference based on the work of military personnel of ranks chosen for their work in this field. This work is an extension of the one already carried out for the *Araucaria* thought magazine in the monograph 'The evolution of strategic thinking since the renaissance'.*

*Keywords:*

*Strategy, strategic thinking, ACAMI, book.*

---

<sup>2</sup> Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=a8KEwmhqJs4>

## Estrategia. Una forma de pensar

Evolución del pensamiento estratégico

Federico Aznar, Andrés G. Martín y Luis Feliú (coords. y ed.)



La palabra «estrategia» proviene del término *stratos aegon*. Esta, pese a sus raíces griegas, es un neologismo creado en 1771 por el teniente coronel francés Joly de Maizeroy. Viene a significar literalmente la conducción de ejércitos; el arte de quién conduce los ejércitos, el arte del general. Esta se forma a partir del desarrollo intelectual de experiencias previas, pero también de la intuición y sensibilidad. Y sobre la base del propio conocimiento (por tanto, en relación con la educación, reflexión y experiencia y, por ende, mejorable) y de la capacidad de cada persona. Es siempre una visión más allá de la realidad tangible.

Y es que vivimos en un mundo en el que se usan muchas palabras de origen militar: estrategia, logística, táctica, estados mayores... que se han trasladado al mundo civil donde han adquirido vida propia. Y se han olvidado de la experiencia posterior de las Fuerzas Armadas, y que puede ser igualmente útil. No se pierda de vista, por ejemplo, que las grandes corporaciones norteamericanas sacaron mucho provecho de la experiencia en economías de escala de los militares que retornaban al mundo civil tras participar en la Segunda Guerra Mundial.

Con todo, la difusión de estas ideas es infrecuente por el reducido número de quienes, en ambos mundos, se dedican efectivamente a estos menesteres. Hay pocas personas que realmente deban disponer de una perspectiva, de una referencia auténticamente estratégica, a la hora de abordar los problemas.

Y eso cuando la aproximación estratégica ofrece, en no pocas ocasiones, respuestas significativamente diferentes a las aproximaciones hechas desde referencias tácticas u operacionales. Disponer de ellas es de especial trascendencia e implica una educada sensibilidad. Un error de unos pocos grados en un rumbo, a la larga, se traduce en distancias inconmensurables.

En este ámbito existe una carencia en el mundo de las ideas, al menos en castellano, y a ella responde el libro que nos ocupa. Las empresas pueden enriquecerse con los desarrollos provenientes del mundo militar. No tienen por qué renunciar a ellos. Los corsés y apriorismos son malos. La vocación de saber, íntimamente asociada a cualquier progreso, debe prevalecer.

La cultura militar, como cultura organizativa, define un espacio de relación y ofrece una terminología, una avalancha de ideas, elementos simbólicos y conceptos que facilitan la asimilación de la situación, su análisis, la decisión y su comunicación a nivel militar. Esta rica experiencia puede trasladarse a otros ámbitos de interés como instituciones y empresas. Trasladar tales conocimientos, el *benchmarking*, es el principal propósito del libro que nos ocupa. Son ideas, principios inspiradores o, incluso, soluciones que pueden interesar en otros ámbitos.

El nivel de decisión más bajo en este ámbito es el táctico, cuya denominación proviene de un sentido próximo y básico: el tacto; de ahí la palabra contacto. Estamos ante la realidad cruda y tangible. El nivel estratégico está ligado al plano, a la vista, al diseño, al mapa; la estrategia son fuerzas que se mueven en el tiempo y en un plano. El nivel operativo se sitúa entre ellos; en él interactúan vista y tacto. En la cúspide está lo político, relacionado con la palabra y el oído; un nivel interactivo, de diálogo, transacción e intercambio.

Este modelo es válido también para la empresa. Pensemos, por ejemplo, en un club de fútbol. El nivel táctico los representaría un partido; el nivel operacional la liga; el nivel estratégico, los distintos premios —liga, copa, recopa...—; el nivel político los resultados

se medirían de modo diferente y no relacionado con lo anterior: los beneficios económicos.

Como puede verse, la estrategia no es así una continuación de la táctica ni tampoco su culminación y cuenta con una particular especificidad. Es un espacio de decisión diferente, dotado de sus propias referencias y lógica que obliga a dotarle de un tratamiento diferenciado. De hecho, la gran cantidad de variables que intervienen la convierten en un difícil arte asociado a una forma particular de pensar.

La estrategia militar se encuentra así a caballo entre dos mundos; toma su orientación de la política, un mundo distinto, mientras sus decisiones se plasman directamente en el plano militar; transforma ideas en actos, principios en órdenes. Es el líder militar quien debe ubicarlas como parte de su trabajo y en el contexto de sus relaciones horizontales con otros actores con los que deberá interactuar para concertar actuaciones, como pasa con empresas e instituciones. La decisión no se encuentra en posesión de una única persona, pudiendo hablarse, según el caso y país, hasta de fragmentación en el espacio decisor, de policefalia.

La especialización y rigor que encarna la táctica (a nivel de empresa, las «ventas») supone una mirada técnica a los problemas; de común, resulta enriquecedora, no obstante, a la postre y como peaje, favorece una suerte de reflexividad especular, esto es, la autorreproducción del paradigma vigente y, por tanto, en cierto sentido, del *statu quo*. El arte que encarna la estrategia, por el contrario, bien llevada es —o puede ser— un martillo que permite su superación. Su capacidad elucubrativa sirve para horadar los muros construidos por el pensamiento dominante que configuran tanto la propia experiencia como el marco vigente; de este modo, se habilita el abrir una ventana por la que contemplar una nueva dimensión del espacio y atisbar hacia dónde se desplaza este realmente. Es premonitoria. Su papel, recordando a Chéjov, es hacer preguntas y no tanto responderlas, que eso corresponde a la política.

El arte y la estrategia se encuentran entrelazados; tienen componentes que se superponen. Ambos manejan una cantidad tal de datos y factores que hacen que la intuición tenga un lugar notable en su desempeño. El arte expresa y explica lo que no se ve, superando la naturaleza especular de la propia experiencia e igual hace la estrategia.

Por ello, el pensamiento estratégico nos sitúa ante una formulación intelectualmente elevada; este, atendiendo a su naturaleza trascendente, en parte desatiende la realidad

más tangible e inmediata en beneficio de un objetivo que puede no resultar del todo visible aún y que, por eso, interesan menos.

Con todo, táctica y estrategia deben encontrarse conciliadas, sin que convenga descuidar ni lo uno ni lo otro por más que prime el segundo término. Como decía Sun Tsu: «Estrategia sin táctica es el más lento camino a la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido antes de la derrota». En términos marinos, la navegación por loxodrómica no se contrapone a la navegación ortodrómica, pero por ortodrómica, como poco, se llega antes.

No obstante, la cultura militar es una cultura heroica; y el heroísmo es táctico y relacionado, por tanto, con el nivel de decisión más bajo. De este modo, el pensamiento estratégico en el ámbito de las Fuerzas Armadas; y, al igual que sucede en el mundo civil (en las empresas se cultiva, lógicamente las «ventas», lo táctico), es una excepción a la norma y se encuentra sometido a la presión de la cultura dominante que es la táctica y que, en nombre de la realidad, trata de imponerse en todos los casos, reduciendo con ello sus márgenes y creatividad. Por eso, y en nombre de la practicidad, trata de circunscribirlo a su concreta realidad y límites.

En cualquier caso, está indisolublemente unida a una visión de largo espectro, metodológicamente planteada y prolongada en el tiempo. Es un término integral que significa simultáneamente claridad de objetivos, forma de lograrlos y uso racional de los instrumentos. Viene, pues, a significar la proyección y el desarrollo del pensamiento en el tiempo y el espacio y a la escala necesaria. La estrategia sirve, o pretende servir, para encuadrar los conflictos al dotarles del marco que posibilite una favorable resolución para el que la formula.

Esta, pese a su aparente y apolínea simplicidad, encarna una lógica compleja. Es una herramienta que fija un rumbo en el contexto de una realidad desplegada como una carta de navegación. Es un término integral que significa, a un tiempo, claridad de objetivos, forma de lograrlos y uso racional de los instrumentos. Es la proyección y el desarrollo del pensamiento en el tiempo y el espacio. Entenderlos hace preciso recurrir a los ejemplos que ofrece la historia.

Es preciso identificar las esquinas del puzle, discernir entre el maremágnum de datos lo que resulta importante; separar lo correcto de lo falso, tratando de conectar las

respuestas a los diferentes retos para promover la coherencia, alinear intereses, eliminando en lo posible las incertidumbres y datos espurios.

Y es que con los problemas pasa lo que decía Maquiavelo respecto de la tisis, «que en los comienzos es fácil de curar y difícil de conocer, pero que más tarde si no se la detectó al principio ni le aplicaron remedio alguno, es fácil de conocer y difícil de curar». Hay que saber detectar esos indicios. El futuro, como dijera Heráclito respecto del Oráculo de Delfos: «Ni dice del todo ni oculta su sentido, sino que se expresa a través de indicios». Se precisa de una especial sensibilidad.

La sensibilidad es la facultad de sentir que, ligada a la excelencia, adquiere un valor supremo y trascendente en el arte que encarna la estrategia en la medida en que permite discernir entre una miríada de datos aquello que de verdad es importante, permitiendo que se le otorgue un correcto tratamiento. Es un arte, un auténtico «don», para el que no existen fórmulas. La sensibilidad puede llegar a reconocer aquellos elementos portadores de futuro, las «esquinas del puzzle», los elementos de mutación y las claves para el despliegue del escenario en el tiempo, así como las variables sobre las que hay que actuar para alcanzar el resultado pretendido. Es, en esencia, el don del discernimiento.

El pensamiento estratégico pasa de esta manera por identificar los aspectos críticos que deben ser considerados y los caminos necesarios para moverse en dirección al futuro pretendido, es decir, se encuentra centrado en rellenar el espacio vacío existente entre la situación actual y el futuro ambicionado; el problema que se plantea al estratega es definir el alcance de la situación y la dirección que debe seguirse para su resolución.

Pero es también un término que se puede asociar a otros y añadir con ello un específico valor a su significado. Sus principios y metodología, modificando su punto focal, pueden trasladarse del mundo militar a la empresa e instituciones, pero también al político e incluso al geopolítico y sirven a la expresión de una estrategia política y a la geoestrategia. La estrategia política, siguiendo la lógica descrita, es la política desplegada y amalgamada a la estrategia; esto es, supone su desarrollo y puesta en escena, atendiendo a un cierto calendario y que también puede ser útil, por tanto, desagregada de su nivel y como metodología, desde un punto de vista estratégico. De este modo, quedan ligadas con la visión, con la pintura.

Sin embargo, la sobreutilización del concepto con su traslado al vocabulario civil ha provocado su vulgarización, convirtiéndola en un término más o menos ampulosos y vacío con el que se viene a expresar rigor, seriedad o la necesidad de un estudio concienzudo. Así, se suele utilizar indistintamente la palabra estrategia o táctica (la estrategia del partido, la táctica del partido) en aspectos como el fútbol o en la actividad empresarial.

No obstante, estamos ante un tipo de pensamiento prolongado y subyacente (no directamente visible) fruto de la concatenación de ideas en cuyas conclusiones se encuentra el objetivo inicialmente pretendido. La estrategia se encuentra íntimamente ligada a la palabra, al razonamiento y a su plasmación mediante la escritura pues los hace posible y perfecciona; es el elemento que subyace y enlaza a un conjunto de actuaciones tácticas bien llevadas. El mundo griego supo captar tales esencias al situar su patronazgo en Atenea: diosa de la inteligencia, de la palabra y de la guerra inteligente. Griega es también la primera intelectualidad de Occidente, a la que queda ineludiblemente ligada la estrategia.

La reflexión puede parecer una pérdida de tiempo. En un mundo como el de hoy, tan práctico, tan utilitarista, no termina de entenderse bien; hay un desequilibrio entre lo útil y lo inútil que amenaza nuestro progreso y nuestra felicidad a un mismo tiempo. Como apunta Jean Paul Sartre: «Solo el hombre que no rema tiene tiempo para mover el bote».

La manzana de Newton, el átomo de Demócrito o la teoría de la relatividad, por ejemplo, solo pudieron surgir en estas condiciones, como fruto de la displicencia y desinterés de los dioses, asociada eso sí, a la genialidad y al ocio. Lo que es aparentemente inútil, una pérdida de tiempo es, sin embargo, esencial. El estar permanentemente ocupado es lo último que debe hacer un líder que realmente quiera serlo, pues adolece de capacidad para confeccionar su propia agenda, que es lo realmente importante.

La estrategia implica una interconexión y una experiencia de anticipación asociada al estudio. Por ello y como señala el general Beaufre: «uno de los elementos esenciales de la estrategia militar ha sido comprender más de prisa que el adversario las transformaciones de la guerra». En esa sensibilidad especial que aporta ventaja anida precisamente su éxito.

Y es que lo que ha caracterizado a los grandes estrategas ha sido comprender la realidad mucho más deprisa que el contrario; han sabido captar las grandes mutaciones

experimentadas por las sociedades erigiéndose por ello en intérpretes del momento. El mérito de estos líderes estratégicos radicaba en disponer de un agudo sentido de la intuición que los ha convertido en catalizadores de unos acontecimientos, por lo demás, muchas veces inevitables. Disponían ventaja y si no la buscaban para desequilibrar definitivamente el sistema.

Por ejemplo, Asdrúbal enseñó griego a su hijo Aníbal para que leyese en su lengua vernácula a los autores helenos y tuviese ventajas sobre sus oponentes. Y es que el pensamiento y la historia suplen a la experiencia y presentan opciones, caminos y referencias útiles, auxiliando a la reflexión y confiriendo ventaja. En palabras de Isaac Newton: «he podido ver tan lejos porque me he podido subir sobre los hombros de gigantes».

La historia será lo que se utilice en esta obra para suplir el hueco de la experiencia y los errores que, en tan graves asuntos, comporta. Esta es un conjunto de hechos que parecen precisar ser ordenados para hacerlos comprensibles. La elección de escogidas visiones del pasado se presenta como pruebas de unas ciertas dinámicas de la historia que se extrapolan y permiten orientar sobre cuál puede ser el futuro, aun sabiendo que el pasado es irrepetible. La historia, con todo y con eso, es un excelente prontuario.

Así se hace preciso entender el pasado para poder comprender el futuro. Y hay que hacerlo desde el principio, porque en el principio precisamente se haya la raíz de todo. Habida cuenta de lo anterior y como decía Ralph D. Stacy: «La mejor manera de prepararse para actuar no es intentar adivinar lo que está adelante y mirar hacia atrás, sino percibir la dinámica que nos trajo hasta aquí y aprender con ella».

En Occidente, la estrategia fue primero griega, después se hizo romana; en el siglo XVIII francesa, tras ello alemana y, finalmente, ya transformada en geopolítica y geoestratégica después del apostolado de Mahan, anglosajona. Los países que marcaron el pensamiento en cada momento también ejercieron, y no por casualidad, de líderes en el terreno de la praxis política y estratégica.

Con ellas establecieron el marco ideológico de unos debates que, de partida y solo por obrar así, tenían ganados; y de unas ideas que resultaban concurrentes con sus intereses al tiempo que servían para la justificación moral y hasta jurídica de un proceder que, en cualquier caso, quedaba legitimado. Ya Lao Tse apuntaba en el *Tao Te King* que

el sabio «situándose detrás, se coloca delante» (LI). El poder, y más en el siglo XXI, es capacidad de influir.

Y es que, el pensamiento estratégico lleva incluido, aunque sea implícitamente, el sentido de lo importante, la cultura, los modos y las referencias de quien lo elabora. Por eso, no es una tarea que convenga abandonar o dejar en manos de terceros. El pensamiento propio es, junto con la agricultura, una necesidad estratégica. Una nación mínimamente avanzada debe ser productora de su propio pensamiento estratégico y no solo consumidora de lo que otros producen y a granel. Y más una nación con una historia y una cultura como la nuestra.

Hoy en día el pensamiento dominante es, en términos estratégicos y también doctrinales (lo cual es particularmente relevante), de origen anglosajón. Es previsible que a corto plazo siga siéndolo, no solo por controlar el terreno de las ideas y fijar los marcos del debate, que también, sino sobre todo por el gran aparataje de que disponen para su distribución y al que resulta muy difícil acceder exitosamente.

El desarrollo de esta especial sensibilidad también se transforma en una necesidad estratégica. Hace falta un nicho de personas que piense en estos términos. Ello requiere educación, humanismo, formación, tiempo y especialización, apertura de miras y capacidad de comprensión del entorno; en suma, de una profesionalidad específica. El pensamiento estratégico se encuentra íntimamente ligado a la excelencia intelectual. Recordando a Saint-Exupéry: «lo esencial es invisible».

Por lo expuesto, este trabajo es una aportación española hecha por militares, una contribución y una referencia más al pensamiento estratégico global y debe ser construido en colaboración y en pie de igualdad con la Academia, desde unas referencias diferentes a las ordinarias y con una particular consideración hacia Iberoamérica. Esas dos condiciones marcan el valor añadido y la especificidad del trabajo: española y militar.

Y estas se suman a una voluntad: contribuir al pensamiento académico. No en vano el libro es deudor del monográfico *La evolución del pensamiento estratégico desde el renacimiento* publicado en la revista *Araucaria*, volumen 22, número 44 (2020) y que viene a ser el núcleo central de este trabajo.

Este parte de un prólogo realizado por el General de Brigada, Francisco José Dacoba Cerviño, Director del Instituto Español de Estudios Estratégicos, para abordar la figura

de Maquiavelo y después tratar de la estrategia a lo largo del siglo XVIII que da pie a la llegada de Napoleón y sus intérpretes (Clausewitz y Jomini). El foco pasa entonces a situarse a continuación en el surgimiento de la geopolítica y la geoestrategia. Se entra a continuación en el periodo de 1792 y 1939, con todas las innovaciones estratégicas a que la guerra de masas da lugar. Pero esta estrategia encuentra su inflexión en las guerras de Indochina y Argelia que acabarán dando pie a una estrategia de la resistencia que es la base de la contrainsurgencia posmoderna, que parece ser (o se presenta así) como la guerra de nuestro tiempo y cuyos prolegómenos se encuentran en la reflexión oriental de los conflictos. No obstante, estos conflictos se desarrollan en presencia de armas nucleares y de dos modelos estratégicos convencionales dominantes: el ruso y el aliado; estos tres campos son objeto de un tratamiento individualizado. Al mismo tiempo, se han intentado encontrar otras ideas estratégicas que respondan a los conflictos de Occidente como los anillos de Warden y la doctrina del dominio rápido.

Llegados a este punto el libro abandona la historia y la completa con otros bloques temáticos como el dedicado como el estudio de del pensamiento estratégico en España e Iberoamérica, para después centrarse en la palabra, el ámbito cognitivo, como eje de los planteamientos estratégicos. Tras ellom se habla de la relevancia de la ética en los modelos estratégicos para después centrarse en los discursos estratégicos de los siglos XIX y XX, y pasar a hablar del futuro de la estrategia y de los movimientos estratégicos. La conclusión de la obra es la plasmación de la estrategia en doctrina, la marcha que se hace de las musas al teatro.

Todo ello viene, en exclusiva, de la mano de militares de los tres ejércitos y de distintas categorías, escogidos por su ámbito de conocimientos: Andrés González Martín; Federico Aznar Fernández-Montesinos; José Pardo de Santayana; José Luis Pontijas Calderón; Miguel Ángel Logroño López; José Antonio Pizarro Pizarro; Luis Andrés Bárcenas Medina; Francisco Benavente Meléndez de Arvas; Carlos Javier Frías Sánchez; José Miguel Palacios; Ignacio Fuente Cobo ; José María Prats Marí; José Luis Calvo Albero; José Carlos Presa Díaz; Juan A. Moliner González; Luis Feliu Bernárdez; Enrique Silvela Díaz-Criado. Salvando la aportación de quien esto escribe, no están todos los que son, pero son todos los que están, entre ellos seis miembros del Instituto Español de Estudios Estratégicos. Es por ello por lo que lo publica la editorial Sílex, y bajo su patrocinio, en la colección de la Academia de las Artes y las Ciencias Militares.

Estamos ante una obra necesaria pues viene a cubrir un hueco de unos conocimientos insuficientes —e incluso hasta relegados por la comunidad académica nacional— para lo que desde nuestro país se demanda, tras la traducción que el Ministerio de Defensa hiciera, allá por la década de los noventa, del renombrado trabajo de Peter Paret, *Creadores de la estrategia moderna*. Un hueco que precisa de una obra como la que nos ocupa, escrita por militares y desde las referencias nacionales, que está concebida como una contribución más al panorama de las ideas, y que es importante para garantizar su pluralidad y ofrecer reflexiones y referencias al debate internacional.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos\**  
Analista del IEEE