

13 Modelos especiales de estrategia

Ciertas situaciones permiten aplicar ciertos modelos de estrategia que surgen de diferentes reflexiones estratégicas. La teoría de juegos⁴⁰ asume aquí un papel especial.

13.1 Estrategias para el primero y para el segundo

Habiendo dos competidores, el diseño de la estrategia para conseguir la victoria para quienes van primero y segundo puede limitarse a las siguientes reglas:

Recordatorio estratégico:

El primero debería copiar al segundo y el segundo debería hacer algo distinto de lo que hace el primero.

Ejemplo: un candidato que va primero no debería darle al segundo la oportunidad de resaltar una diferencia porque ya sólo ésta podría representar una amenaza; en la medida de lo posible debería afirmar que él puede ofrecer lo mismo que su competidor.

Un candidato que va en segundo lugar debe mostrarle al electorado que hay atractivas diferencias entre él y el que va primero; de lo contrario, el otro seguirá a la cabeza hasta el día de las elecciones. Si el primero intenta copiar al segundo, éste deberá buscar nuevos campos para marcar la diferencia; quizás hasta deberá adoptar posturas extremas para que el primero no pueda copiarlo sin generar dudas en su propio electorado.

En la realidad, el que va segundo suele adaptarse al comportamiento y a los temas del primero, con la esperanza de tener mayores posibilidades electorales. No obstante, justamente lo contrario le depararía la victoria.

Pero lo anterior sólo es válido cuando quienes inician la carrera son dos competidores importantes; si existen más de dos competidores posicionados de forma similar, a menudo será imposible copiar a los que van detrás, pues podrían optar por tomar caminos diferentes.

Ejemplo: un candidato liberal va primero; le siguen un político conservador y uno socialista, que intentan marcar diferencias en sus áreas favoritas: así, la economía de mercado podría oponerse a la planificada y la economía privada a la estatal, en cuyo caso, a quien va primero le resultará difícil copiar a los que van detrás.

En esa situación, es mejor recurrir a otra estrategia: la de la desinformación.⁴¹

Ejemplo: en este caso, puede haber sido desinformación lo que Ludwig Ehrhardt aplicó en Alemania al inventar como título de relaciones públicas la llamada “economía social de mercado”,

40 Literatura fácilmente comprensible sobre una teoría que suele ser de difícil comprensión: Dixit, Nalebuff: *Spieltheorie für Einsteiger*, Schaeffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.

41 Ver capítulo 13.2.10: *Estrategia de desinformación*.

introduciendo así en la discusión una nueva palabra que cada cual podía entender como quería.

13.2 Estrategias determinadas por el desarrollo cronológico

Hay situaciones en las que los intervinientes no dan pasos simultáneos, de modo que cada cual tiene la oportunidad de evaluar el paso que el otro dio previamente, lo cual influirá en su propia decisión: se trata, entonces, de una decisión con pasos secuenciales. En cambio, si éstos son dados al mismo tiempo, sin que la otra parte lo sepa, será una decisión estratégica con pasos simultáneos.

13.2.1 Decisiones estratégicas con pasos secuenciales

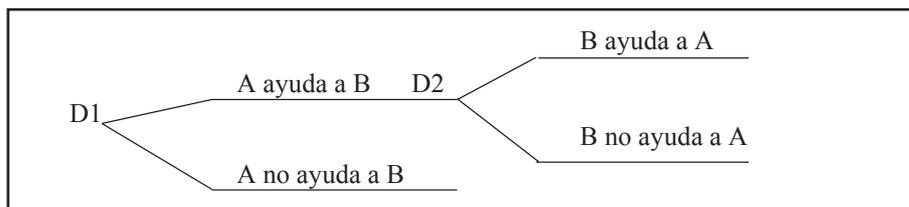
En general, en las decisiones estratégicas con pasos secuenciales, cada participante debería intentar descubrir las respuestas de su contrincante; así podrá determinar cuál es la mejor jugada a realizar en la situación existente.

La regla fundamental reza, pues: prever y sacar conclusiones

Esto significa que se puede planear mejor la acción si se sabe cómo reaccionará el contrincante en una situación determinada.

Tales decisiones secuenciales se explican, la mayoría de las veces, con ayuda del método de árboles de decisión, en los que se presentan los diversos puntos a decidir con las posibles decisiones (a veces también con probabilidades).

Un ejemplo típico son los acuerdos sobre votaciones entre las bancadas de un parlamento. Si hay votaciones sucesivas, los dos socios de una alianza coyuntural prometen ayudarse mutuamente en las votaciones para lograr mayorías.



La gráfica muestra el desarrollo de las decisiones. En D1, el Partido A tiene que decidir si le ayuda al Partido B a lograr la mayoría. Debe pensar qué pasará cuando eso ocurra, pues entonces el Partido B, en la situación D2, deberá decidir si, en reciprocidad, le ayuda al Partido A. Si dentro del acuerdo ya no están previstas otras cooperaciones ni otras votaciones, será muy probable que el Partido B no cumpla el acuerdo por haber logrado ya el objetivo de que su candidato sea elegido. Como es muy poco probable que en tales circunstancias el Partido A imponga su candidato, en la decisión D1 no debería ayudar al Partido B, o bien tomar otras medidas para obligarlo a que en D2 elija a los candidatos del Partido A. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si para un futuro se concerta otro acuerdo en el que pueda beneficiarse el Partido A.

13.2.2 Decisiones estratégicas con pasos simultáneos

La situación más conocida de jugadas simultáneas es el llamado dilema del prisionero, situación caracterizada por el hecho de que todo individuo que actúa racionalmente para maximizar el beneficio individual, obtendrá el peor de todos los resultados.

La situación se plantea así: se sospecha que dos prisioneros cometieron un hecho punible, cuya pena máxima es de cinco años. El juez le hace a cada uno de ellos la siguiente oferta: “Si confiesas e incriminas a tu socio, no serás castigado y él tendrá que cumplir los cinco años; si los dos callan, tendremos suficientes indicios para encerrarlos por dos años; si ambos confiesan, pasarán cuatro años tras las rejas”.

Los prisioneros no pueden comunicarse entre sí para ponerse de acuerdo. ¿Cómo se decidirán?

Cada prisionero tiene dos posibilidades: callar o confesar; cooperar desde el punto de vista del otro prisionero, es decir, callar, o defecionar, es decir, confesar. A modo de explicación, la situación de los prisioneros puede trasladarse a una matriz *payoff* (matriz de pagos) usual en la teoría de juegos:

A/B	B guarda silencio	B confiesa
A guarda silencio	(-2, -2)	(-5, 0)
A confiesa	(0, -5)	(-4, -4)

La tabla muestra la situación arriba descrita. El tiempo que se debe pasar en prisión está expresado en cifras negativas. Si uno se coloca en el lugar de los prisioneros, entiende por qué se dan los resultados predichos mediante la teoría de juegos.

El prisionero A sabe que B o confiesa o mantiene su silencio; si B confiesa, A será condenado a cinco años, si A mismo se mantiene callado, pero si confiesa recibirá sólo cuatro años, de modo que en todo caso será mejor para él confesar. Sin embargo, si B guarda silencio, A recibirá dos años si se mantiene callado, pero si confiesa quedará libre, de modo que de nuevo sería mejor para él confesar. Para A la estrategia dominante es confesar. Las estrategias dominantes mejoran la posición del jugador en cualquier decisión.

En la otra celda, B hace reflexiones similares y llega a la misma conclusión, o sea que el resultado será que ambos confiesen y que así no consigan el mejor resultado que podrían lograr, es decir, cada uno dos años. Ambos reciben el segundo peor resultado: cuatro años; en la suma de todos los años de prisión, es incluso el peor.

Un típico ejemplo se da en las negociaciones para el desarme: cada una de las partes preferiría, naturalmente, que la otra se desarme y que ella pueda conservar las armas “por razones de seguridad”; lo peor para cada una de las partes sería desarmarse, mientras la otra conserva las armas. Por eso, generalmente, el éxito de tales negociaciones no será el desarme, sino la conservación de los sistemas de armamentos o a veces, incluso, una carrera armamentista. Por lo general, las dos partes no logran elegir la segunda mejor estrategia.

Por eso, el desarme nuclear acordado entre la OTAN y la ex Unión Soviética no es atribuible a negociaciones con pasos simultáneos, sino a la incapacidad económica de la ex Unión Soviética - preparada por la ofensiva de rearme de Occidente - de acompañar el rearme. Aquí, la decisión con pasos simultáneos se convirtió en una con pasos secuenciales⁴².

El clásico dilema del prisionero se caracteriza por cuatro restricciones:

1. No hay comunicación entre los participantes
2. El juego no se repite
3. Sólo hay dos alternativas de acción (cooperar o defecionar)
4. Dos participantes

En la realidad, esas restricciones pueden ser modificadas.

Variante 1:

Si se admite la comunicación entre los prisioneros, es probable que acuerden mentir, pero también que uno de los dos o incluso ambos rompan el acuerdo.

En la historia de la OPEP hay una serie de acuerdos para limitar las cantidades de petróleo a fin de estabilizar o aumentar su precio; la mayoría de ellos han sido rotos reiteradas veces por los estados integrantes para obtener una ventaja.

Por eso, es necesario, según Rapoport⁴³, que los acuerdos sean exigibles y demandables. La sanción de la matriz de pagos (matriz *payoff*) debe cambiarse de tal modo que la ruptura del acuerdo baje tanto la retribución para su autor que el resultado de mantener el acuerdo sea mejor que el de romperlo.

Variante 2:

Si se elimina la limitación del número de jugadas, ello permitiría un acuerdo indirecto, pues cada participante podría sacar conclusiones del comportamiento de los otros en el juego anterior. En este recurrente dilema del prisionero (dilema del prisionero iterativo) se evalúan las reacciones de los jugadores y, al mismo tiempo, se consideran futuras situaciones de juego.

El ejemplo clásico de un dilema del prisionero iterativo con varias personas es el uso de bienes a libre disposición. En un artículo de la revista Science, el biólogo Gernold Harding⁴⁴ escribió: "Imagínese un pastizal abierto a todos (campo comunal). Es de esperar que cada pastor intente mantener en él tantas reses como sea posible. ... Aquí radica lo trágico: cada uno es prisionero de un sistema que le obliga a aumentar ilimitadamente su rebaño en un mundo limitado. En una sociedad que cree en el libre acceso al campo comunal, las personas se arruinarían persiguiendo su mejor interés.

A esa situación se le llama dilema social ecológico: aparece a menudo, sobre todo en los casos de contaminación medioambiental, de sobrepoblación, de pesca excesiva y explotación de recursos no renovables.

Como las decisiones de los sujetos económicos en esos campos son constantes, se puede partir de un dilema del prisionero iterativo, en el que hay que tomar continuamente

42 Ver capítulo 13.2.4: *Jugadas estratégicas*.

43 Rapoport, Anatol and Chammah, Albert M.: *Prisoners Dilemma*, Michigan 1963, págs. 25 y 26.

44 Harding, G.R. (1968): *The tragedy of the commons*. Science, 162, págs. 1243-1248.

decisiones estratégicas que consideren el comportamiento de los demás jugadores. Rapoport y otros⁴⁵ recopilaron y comentaron las estrategias estándares.

Para cada paso hay cuatro salidas con puntuaciones diferentes:

Si ambos cooperan, se concede la recompensa $R(eward)$: ambos reciben 3 puntos.

Si ambos defecionan, hay punición $P(unishment)$: ambos reciben 1 punto.

Si uno coopera y otro defeciona, el que coopera es el sonso $S(ucker)$: no recibe ningún punto; el que defecionó, es decir, el que lo tentó $T(emptation)$: recibe 5 puntos.

Por lo tanto, la matriz de pagos ($payoff$) para el dilema del prisionero se ve así:

A/B	B coopera	B defeciona
A coopera	R (3,3)	S (0,5)
B defeciona	T (5,0)	P (1,1)

En estas condiciones, hay once estrategias principales que se describen seguidamente.

1. La estrategia *Defect* (defecionar) significa: defeciona en cada paso. *Defect* es una estrategia muy simple que defeciona siempre ciegamente, persiguiendo al mismo tiempo el objetivo de lograr T. Es fácil darse cuenta de que no puede ser derrotada; en la comparación directa, ninguna estrategia puede recibir más puntos que *Defect*, pues el adversario sólo puede tener las salidas S (0 puntos) o P (1 punto).
2. La estrategia *Cooperate* (cooperar) significa: coopera en cada paso. Esta estrategia es la opuesta a *Defect* y tiene los atributos contrarios. No gana porque sólo puede lograr R (3 puntos) o S (0 puntos), es decir, en ningún caso obtiene más puntos que el adversario; esto no es una desventaja si el adversario desea cooperar, pero *Cooperate*, por ser una estrategia ciega, puede ser fácilmente “aprovechada”.
3. La estrategia *Random* (azar) significa: busca números aleatorios entre 0 y 1, coopera con 0, defeciona con 1. *Random* juega con igual probabilidad *Defect* o *Cooperate*. Ninguna estrategia que busque la cooperación podrá ser eficaz con *Random*; es decir, si no juega a ciegas, no cooperará en forma imprudente, de modo que no se podrá lograr siempre R.
4. La estrategia *Per kind* (a lo bueno) significa: juega en forma alternada (cooperar, cooperar, defecionar). Esta estrategia intenta darle seguridad al adversario para después golpearlo, confiando en que soporte defeciones ocasionales y luego acepte volver a cooperar.
5. La estrategia *Per nasty* (a lo bruto) significa: juega periódicamente (defecionar, defecionar, cooperar). Según el mismo principio de *Per kind*, *Per nasty* intenta captar estrategias que buscan la cooperación, para luego recibir T.

⁴⁵ Robert Axelrod 1988: *Die Evolution der Kooperation*, München: Oldenbourg.

Mathieu, P./Delahaye, J.P.: *Our meeting with gradual: A good strategy for the iterated prisoner's dilemma*.

6. La estrategia *Spite* (rencor) significa: coopera en la primera jugada; luego coopera mientras el adversario no defeccione; después, defecciona siempre. Es la primera estrategia en la que se tiene en cuenta el comportamiento del adversario. La estrategia es amistosa, ofrece cooperación, pero cambia de comportamiento una vez que el adversario haya intentado no cooperar. Puede ser descrita como *Cooperate* con mecanismo de defensa que protege del aprovechamiento; por cierto, *Spite* no intenta que también cooperen los adversarios que en ocasiones intentan obtener T. Hay variantes que cambian el comportamiento sólo tras dos o más tentativas de engaño.
7. La estrategia *Soft-majority* (mayoría débil) significa: haz la jugada más frecuente del adversario; coopera en condiciones de igualdad. La estrategia intenta eludir el aprovechamiento constante, respondiendo con la defección si predomina la falta de cooperación. Tiene la ventaja de que sigue cooperando con adversarios dispuestos a cooperar bajo ciertas condiciones, pero la desventaja de que puede ser fácilmente engañada, por ejemplo por *Per nasty*.
8. La estrategia *Tit-for-tat* (*quid pro quo*) significa: coopera en la primera jugada; en cada jugada siguiente, haz la jugada que el adversario hizo la última vez. Esta estrategia busca la cooperación, pero se defiende contra intentos de aprovechamiento; no es rencorosa, sino que responde con cooperación a una nueva disposición a cooperar. *Tit-for-tat* no puede ganar, pues nunca defecciona sin motivo, es decir, nunca intenta recibir T (5 puntos); por otro lado, tampoco puede perder por más de 5 puntos de diferencia, pues sólo se deja aprovechar una vez.
9. La estrategia *Mistrust* (desconfiar) significa: defecciona en el primer paso; luego juega como *Tit-for-tat*. *Mistrust* no se deja seducir, ya que la estrategia defecciona al principio; por eso hace depender la cooperación de la iniciativa del adversario; por lo demás, opera como *Tit-for-tat*.
10. La estrategia *Prober* (probar) significa: haz las tres primeras jugadas (cooperar, defeccionar, defeccionar); luego, defecciona en todas las otras jugadas si el adversario cooperó en la segunda y en la tercera. Primero se pretende poner a prueba la estrategia adversaria. Si se deja aprovechar, *Prober* sigue defeccionando, lo cual lleva a una agresiva actitud básica que, no obstante, se abandona a favor de una actitud cooperativa (*Tit-for-tat*) si los adversarios son listos, pues, de lo contrario, sólo sería posible P (1 punto).
11. La estrategia *Pavlov* significa: coopera sólo en la primera jugada; luego, sólo si ambos jugadores han hecho la misma jugada. *Pavlov* persigue una idea básica similar a la de *Tit-for-tat*, pero plantea exigencias más duras al deseo que uno tiene de cooperar: se sigue cooperando sólo tras una cooperación exitosa, es decir, la estrategia reacciona ante los intentos de aprovechamiento negando la cooperación y no intenta luego establecer una cooperación por propia iniciativa.

Variante 3:

La restricción a dos posibilidades de acción sirve exclusivamente para simplificar el proceso de pensamiento; nada cambia en la metodología con el aumento de las alternativas de acción.

Variante 4:

La restricción que limita el número de actores a dos es la restricción fundamental si se quiere trasladar a la realidad el modelo del prisionero. En los colectivos mayores surge el problema de los que se aprovechan de los beneficios que no generaron, caso que se da siempre cuando el beneficio de cada individuo podría aumentar con la acción del colectivo; en este caso, todo individuo de ese colectivo pensará si debe contribuir voluntariamente a la acción colectiva, ya que disfrutará de lo producido aunque no contribuya. Si todos actuaran así, nadie contribuiría.

Ejemplo: en un vecindario atacado por una plaga de insectos, los vecinos acuerdan combatir la plaga en forma conjunta, para lo cual cada uno de ellos debe dar un aporte determinado a un fondo. Ahora bien, un vecino se niega a aportar. Como el proyecto no debe fracasar debido a un solo rechazo, los otros seguirán cooperando y soportarán la defeción de un vecino. En la realidad, el problema ya mencionado se presenta posteriormente, lo cual puede tener como efecto que ya nadie contribuya.

13.2.3 Estrategias derivadas del dilema del prisionero

Las salidas del dilema del prisionero consisten en los siguientes pasos estratégicos:

1. Lograr la cooperación
2. Descubrir los embustes
3. Sancionar a los embusteros
4. *Tit-for-tat*

Un acuerdo de cooperación se logra, por lo general, a través de negociaciones. Son típicos los convenios internacionales sobre la protección de ciertas especies, sobre la no utilización de determinadas sustancias, sobre embargos, sobre aranceles, etc. Ahora bien, el mayor problema consiste en detectar a quienes violan las prescripciones de los acuerdos contractuales.

Ejemplo: todos los embargos han sido violados, sobre todo los referidos a la provisión de armas. Si bien ya no se transportan directamente, se exportan fábricas enteras de armas: naturalmente bajo otra denominación.

Ejemplo: se elude todo acuerdo para reducir los aranceles. Aquí el control resulta, a menudo, muy difícil. No es que haya una violación evidente de la respectiva prescripción arancelaria, pero por presión de ciertos grupos se levantan otros obstáculos comerciales: restricciones técnicas, estándares, procedimientos burocráticos, regulaciones de cuotas, etc.

Los acuerdos, los tratados, las leyes y los decretos de cooperación están siempre amenazados por la tendencia muy fuerte al engaño y por el constante intento de violarlos. Según la estrategia *Tit-for-tat*, muy frecuente en el dilema del prisionero, y considerando a quienes gozan de los beneficios sin haberlos generado, son muchos los acuerdos que se vienen abajo o muchas las leyes que se sancionan, pero no se aplican. En este ámbito también se insertan los problemas del combate a la corrupción generalizada: la mayoría de las veces la ampliamente difundida violación de la norma se considera sólo un pecadillo. En general, no hay una solución para los casos en los que se debe asegurar una sola cooperación; sólo en las relaciones duraderas es posible aplicar instrumentos de sanción o despertar la esperanza de seguir cooperando.

La cooperación a largo plazo presupone, por tanto, generar confianza entre los participantes y castigar con firmeza las elusiones y las violaciones. Un derrumbe de la cooperación implica la pérdida automática de futuras ganancias (costos); si esos costos son lo suficientemente altos y dolorosos, la intención de engañar se reprime y la cooperación se mantiene. Sin embargo, esto sólo funciona si la pérdida de la cooperación está ligada a costos muy elevados. Y es que en el caso del uso de bienes de libre disposición eso generalmente no se da, de modo que no rigen las reglas aquí establecidas.

Pero incluso el principio general ya dispone de dos limitaciones:

1. Cuando el fin de las relaciones está previsto; por ejemplo, la conclusión del período legislativo. En este caso, el número de interacciones es finito, es decir, habrá un momento en el que ya no podrá haber una sanción⁴⁶ y entonces se podrá defecionar; el resultado del último juego significará, por tanto, que “no hay cooperación”. Si no se puede influir en el resultado del último juego, el penúltimo se vuelve automáticamente el último, de modo que se engaña o se defeciona, etc., etc.
2. Cuando los beneficios del engaño surgen antes del derrumbe de la cooperación, o sea, antes de los costos: lo uno es presente y lo otro futuro. En política, la ponderación entre el presente y el futuro es subjetiva: en la mayoría de los casos, especialmente en las elecciones, se desea aprovechar el beneficio actual y no tanto los beneficios futuros, posteriores a las elecciones. En estas circunstancias, es difícil cooperar, como bien lo saben los gobiernos de coalición.

En el caso de los bienes disponibles para la generalidad, como el aire, el agua, los peces, las materias primas accesibles, etc., la cooperación resulta aún más difícil porque su derrumbe no está ligado a costos, sino que en los dilemas sociales ecológicos la ganancia individual radica, justamente, en romper la cooperación, mientras el recurso no se agote.

Los dilemas sociales ecológicos constan de dos partes estrechamente relacionadas. Por un lado, los participantes generalmente aprovechan un recurso natural renovable, que aumenta según ciertas leyes que rigen en la naturaleza y que los involucrados no conocen de antemano. La explotación está limitada por la capacidad de crecimiento del recurso y puede ser dañada severa, incluso irreversiblemente, por su excesiva explotación. A ello se suma que la ganancia derivada del aprovechamiento surge de inmediato, mientras que las pérdidas por el daño a la capacidad regenerativa aparecen

⁴⁶ Ver ejemplo en capítulo 13.2.1: *Decisiones estratégicas con pasos secuenciales*.

con un atraso a veces considerable. La misma demora de las respuestas a las acciones propias hace que las situaciones sean difícilmente comprensibles para las personas y que provoquen un comportamiento inadecuado.

El segundo aspecto: la ganancia que da el aprovechamiento del recurso beneficia a cada individuo específico, mientras que el daño por la explotación excesiva afecta por igual a todos los involucrados en el hecho. Por regla general, el provecho que recibe el individuo supera, al menos a corto plazo, la parte del daño que le afecta, de modo que ciertas acciones del individuo, dañinas para el medio ambiente y para la comunidad, pueden parecerle atractivas, precisamente en una situación competitiva^{47,48}.

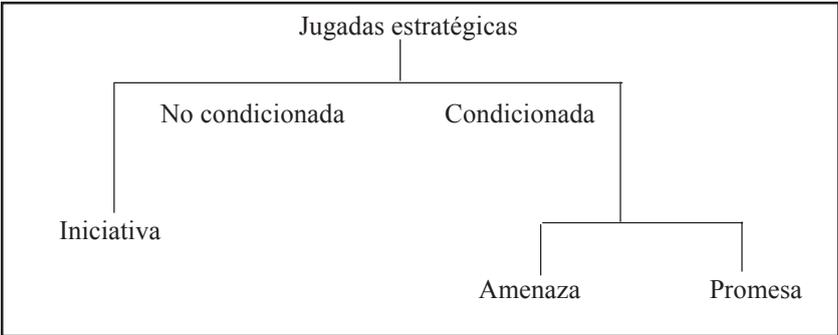
Harding llega a la conclusión de que la única estrategia que puede contrarrestar esta situación es reconocer la necesidad de limitar la libertad de las decisiones individuales y de aceptar la coerción comunitaria, acordada en común.

La solución favorita de los economistas es crear derechos de propiedad; otra solución es interiorizar costos externos, como, por ejemplo, en la ecología de mercado⁴⁹. No obstante, también se requieren, por de pronto, los acuerdos de Harding.

13.2.4 Jugadas estratégicas

Las jugadas estratégicas sirven para modificar los juicios y las acciones de los demás a efecto de lograr un beneficio; lo típico de tal jugada estratégica es que con ella uno limita su propia capacidad de acción.

Hay tres diferentes formas de jugadas estratégicas:



La jugada no condicionada

La jugada no condicionada es una regla de respuesta (qué haré si ...) en la que uno hace la primera jugada, razón por la cual la llamamos iniciativa. En esta jugada transformamos la situación simultánea, en la que los contrincantes pueden iniciar acciones al mismo tiempo, en una situación secuencial, en la que uno toma la iniciativa para que la otra parte reaccione.

47 Ernst, Andreas M. y Spada, Hans: *Ökologisches Handeln im Konflikt, Die Allmende-Klemme*, en P. Day, U. Fuhrer & U. Laucken (ed.): *Umwelt und Handeln* (págs. 63-85), Tübingen. Attempto.

48 Spada, H. & Ernst A.M.: *Wissen, Motivation und Verhalten in einem ökologisch-sozialen Dilemma*. En K. Pawlik & K.-H. Stapf (ed.): *Umwelt und Verhalten*. Bern: Huber, 1991.

49 Knüppel, Hartmut: *Umweltpolitische Instrumente: Analyse der Bewertungskriterien und Aspekte einer Bewertung*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

En la jugada no condicionada, el candidato presidencial A se compromete, por ejemplo, a rebajar los impuestos, en vez de elevarlos, si es elegido. Como no pone condiciones, su manifestación generará un amplio debate que dependerá del comportamiento del adversario. En todo caso, la jugada no condicionada de A obligará al candidato presidencial B a actuar: si el tema “impuestos” es importante en la lucha electoral y A va primero, B no tendrá más remedio que también prometer rebajas; al hacerlo, empero, cometerá el error estratégico de copiar en vez de deslindarse, disminuyendo sus posibilidades de victoria por no marcar una diferencia atractiva con respecto a A, quien pasará a ocupar una mejor posición debido a su jugada no condicionada.

En tal situación, el problema de las jugadas no condicionadas consiste en la falta de credibilidad de los políticos. Aunque el político hizo la promesa de rebajar los impuestos sin ninguna condición, luego de las elecciones podrá retirarla en cualquier momento. Para que las jugadas estratégicas sean más creíbles, hay que dar pasos para apoyarlas, como, por ejemplo, convocar una comisión asesora de expertos en rebajar impuestos a fin de aparentar, al menos, que el candidato habla en serio.

Amenazas y promesas

Las amenazas y las promesas intervienen cuando uno quiere hacer la segunda jugada, pero ya le comunica al adversario la regla de la respuesta (haré ésto, si haces lo siguiente). Esta jugada estratégica, tanto en forma de amenaza como de promesa, la conocemos desde nuestra niñez y la empleamos igual con nuestros hijos. “Si no tomas la sopa, no iremos a la piscina” o “si no comes tu espinaca, no tendrás postre”. Esto significa que aquí hay una regla de respuesta antes de que el adversario tome su decisión y la cumpla. Si el otro hace su jugada, se reacciona según la regla anunciada.

Durante la Guerra Fría, EEUU amenazó a la Unión Soviética usar bombas atómicas si atacaba un país de la OTAN.

Esa amenaza, también hecha por la Unión Soviética, impidió los conflictos bélicos (estrategia disuasiva y equilibrio del terror) durante muchos años.

Ejemplo: en los secuestros, los terroristas se valen del instrumento de la amenaza; si dentro de cierto plazo no se produce una acción favorable a los secuestradores, éstos matarán a los pasajeros de un avión secuestrado.

Esa estrategia de amenaza puede ser compensada o, incluso, neutralizada por otra estrategia. En este caso, el país afectado declara que atacará y aniquilará a los secuestradores, independientemente de la posibles pérdidas; recurre, pues, a una amenaza más fuerte, que sin embargo sólo puede funcionar si la amenaza estatal es creíble para los secuestradores, razón por la cual ya deben existir precedentes que subrayen la seriedad de la amenaza.

La otra categoría de las reglas de respuesta son las promesas: se le informa al contrincante lo que se le dará si se comporta de cierta manera.

Ejemplo: tal estrategia se aplica con la normativa sobre el testigo principal; si un acusado contribuye con su declaración a

dilucidar un caso, puede quedar impune o recibir una pena reducida.

Generalmente la normativa sobre el testigo principal va incluso aunada a una garantía legal, porque debe ser creíble. Por tanto, las jugadas estratégicas tienen siempre dos elementos: un plan de acción y un compromiso autoimpuesto.

En algunos casos, las amenazas y las promesas son simultáneas, sin que en realidad resulte claro cuál de ellas se concretará.

Un ejemplo típico es la venta de protección: una de las partes informa a la otra que está dispuesta a proteger su propiedad - un restaurante, por ejemplo - contra los ataques de un grupo indeterminado, a cambio del pago regular de una cierta suma de dinero.

En ese caso, los contornos de la amenaza y de la promesa se diluyen porque ambas están contenidas en la regla de respuesta.

13.2.5 Estrategia de tierra arrasada

La estrategia de tierra arrasada es un famoso ejemplo de las llamadas jugadas estratégicas.

“Tenemos que organizar una lucha despiadada. No deben caer en manos del enemigo ni un solo pedazo de pan, ni un solo litro de gasolina. Los colectivos campesinos deben llevarse sus vacas y transportar sus granos. Hay que destruir lo que no se pueda trasladar. Los puentes y las rutas deben ser dinamitados; los bosques y los depósitos, quemados. Hay que crearle al enemigo condiciones insoportables”. José Stalin, el 3 de julio de 1941, al anunciar su estrategia de tierra arrasada.

El compromiso que se impuso José Stalin de cederle a las tropas alemanas sólo tierra arrasada, tuvo credibilidad porque los campos realmente fueron quemados.

También en el ámbito económico existen una serie de intentos de dejar atrás tierra arrasada, sobre todo en el caso de las adquisiciones hostiles de empresas: aquí, las dirigencias empresariales se defienden intentando destruir los atractivos de la empresa (por ejemplo, contratos de las editoriales con autores) para que aquellos que planean la adquisición ya no puedan sacarles provecho.

13.2.6 Estrategia de pequeños pasos

En la estrategia de pequeños pasos se trata de planear las medidas de tal modo que el número de los adversarios siga siendo manejable y se ejecuten sucesivamente las medidas necesarias, sin que surja una gran resistencia.

Ejemplo: un gobierno planea una reducción masiva de subvenciones; si las redujera de una sola vez, casi todos los ciudadanos se verían afectados de algún modo, razón por la cual la medida no puede ser ejecutada así.

La estrategia de pequeños pasos prevé la reducción gradual. Primero se reducen algunas pequeñas subvenciones que afectan a grupos que no tienen intereses comunes y que,

por consiguiente, no se unen; luego viene una segunda ola de reducciones, etc. Cuanto más uno se acerque a las grandes subvenciones que tienen un fuerte grupo de presión, más apoyo encontrará en aquellos que ya han sufrido reducciones y que, por un sentimiento de justicia, las querrán también para los otros grupos.

Al aumentar impuestos, se puede actuar en forma similar: mientras el aumento se dé en pequeños pasos, el potencial de protesta no será lo bastante grande ni tendrá la suficiente carga emotiva como para que se pueda ejercer una defensa real. No se sale a la calle por tener que pagar 10 pesos más en impuestos al mes, pero si hay que pagar 100 pesos más, muchas personas podrán ser alentadas a participar en acciones de protesta contra los aumentos.

Si los alimentos se encarecen mensualmente en un 2%, será muy improbable que estalle una rebelión. Significa que en 12 meses el aumento asciende a más del 26%. Pero si el aumento se diera de una sola vez, no se podría imponer sin protestas ni disturbios.

Ejemplo: muchos países, como Túnez, Indonesia y Tailandia, tuvieron experiencias con el aumento radical de los precios de los alimentos básicos por presión del FMI o del Banco Mundial; una estrategia de pequeños pasos hubiera podido evitar los disturbios y las luchas.

13.2.7 El juego con el abismo: *brinkmanship*

El ejemplo más famoso de brinkmanship es la crisis de Cuba en 1962. John F. Kennedy anunció un bloqueo naval de la isla luego de que su espionaje constató que la Unión Soviética quería estacionar allí misiles nucleares y que ya se estaban construyendo los respectivos silos.

Si la Unión Soviética de Nikita Krushev hubiera aceptado el desafío, la crisis habría podido escalar a una guerra nuclear total. Ambas partes tenían varias opciones para actuar: algunas conducían a una situación segura, como la pasividad norteamericana o el desmontaje de los misiles en Cuba; otras, en cambio, eran gradualmente peligrosas, como detener en el Atlántico los buques que transportaban los misiles, romper el bloqueo naval o atacar preventivamente los EEUU. El punto crítico de esas acciones era imprevisible.

La idea de la estrategia de *brinkmanship* es llevar al adversario al borde de una catástrofe para obligarlo a retirarse. La clave para entenderla está en advertir que el abismo al que se lleva al adversario no es abrupto: se trata de un declive cada vez más escarpado, es decir, uno puede resbalar y caer en el abismo junto con el adversario.

El núcleo del *brinkmanship* consiste, por tanto, en provocar un riesgo intencional lo bastante intolerable para el adversario como para impulsarlo a eludir el peligro y cambiar de conducta. Una mera amenaza no tendrá el efecto del *brinkmanship*, pues en él el riesgo incalculable del fracaso humano o de la acción emotiva hace que el peligro sea real.

Si se aplica el *brinkmanship* puede que realmente se produzca la catástrofe, es decir, la caída en el abismo.

Un ejemplo es la masacre de los estudiantes chinos en la plaza de Tiananmen, en Pekín, 1989. Los estudiantes y los funcionarios de línea dura del gobierno siguieron una línea de confrontación: o los funcionarios de línea dura perdían el poder o los estudiantes cedían en sus exigencias. El resultado es conocido.

Acciones similares en la RDA y en Checoslovaquia, donde también hubo protestas democráticas, transcurrieron de una manera diferente. Los dirigentes políticos decidieron ceder, pero, como se supo más tarde, las decisiones sobre cómo manejar las manifestaciones de Leipzig pendían siempre de un hilo y muy bien hubieran podido llevar al abismo.

Otro ejemplo exitoso de brinkmanship es el póquer que los franceses jugaron en la Unión Europea por el puesto de presidente del Banco Central Europeo: a última hora arriesgaron el nacimiento del euro para reducir el periodo de W. Duisenberg y aunque oficialmente no lo consiguieron, Duisenberg no pudo permanecer en el cargo hasta el final.

Hay muchos casos de *brinkmanship*, sin que siempre dependa de ellos el fin del mundo o la existencia de la moneda europea. Ejemplos:

- empleadores y sindicatos se hallan ante una huelga de consecuencias devastadoras para ambas partes;
- cónyuges tercios no quieren ponerse de acuerdo y arriesgan el divorcio;
- el parlamento bloquea y arriesga así la capacidad de pago del gobierno.

En todos estos casos, al intentar que la otra parte ceda, las partes crean y manipulan intencionalmente el riesgo que puede tener consecuencias desfavorables para ambas.

13.2.8 Estrategias de juego de suma cero y de juego sin suma cero

Muchas situaciones políticas son juegos de suma cero: lo que uno gana, pierde el otro; si uno gana el poder, el otro debe entregarlo; si uno quiere pagar menos impuestos, el otro debe pagar más (en caso se quiera mantener el presupuesto equilibrado); si uno impone un nuevo proyecto, habrá que ahorrar en otra parte, otro tendrá que pagar más o endeudarse, lo que significa, a su vez: que pague la próxima generación.

Esto es indudable en las luchas electorales, pero tratándose de políticas, las cosas pueden verse de otro modo. En la concepción sectorial de la política, muchos procesos políticos son juegos de suma cero. En la concepción integral, al tomar en cuenta el medio ambiente o la estructura social, algún juego de suma cero se convierte en uno sin suma cero, tal el caso del dilema social ecológico.

En el juego de suma cero, las estrategias son más simples que en otros casos: se trata de ganar, es decir, de quitarle algo al adversario (votos, poder, influencia, dinero, etc.). En el juego sin suma cero, se trata de obtener de una situación el resultado óptimo para todos los involucrados. Significa cooperar, negociar, formar consensos, para lo cual existen, en primer lugar, las estrategias de negociación de carácter *win-win* (ganar-ganar).

13.2.9 Estrategia de imprevisibilidad

Como la eficacia de la estrategia de imprevisibilidad radica en sorprender al adversario con algo que no esperaba, este tipo de estrategia resulta contraria a la estrategia de decisiones con pasos secuenciales y, por tanto, también a la de prever y sacar conclusiones.

Ejemplo: si un gobierno planea grandes privatizaciones, podría suponerse en general que habrá un conflicto con los sindicatos que seguramente será aprovechado por los partidos opositores; esto significa que la oposición preverá, sacará una conclusión y se preparará para ese conflicto.

Desde el punto de vista estratégico, lo acertado para un gobierno sería formar con los sindicatos una alianza de trabajo y vincularlos de tal modo que les sea difícil abandonar la alianza cuando se implementen las privatizaciones. La oposición no podrá prever este desarrollo y, por lo tanto, habrá una cierta probabilidad de que tome decisiones estratégicas equivocadas.

Otros ejemplos muestran que, habiendo imprevisibilidad, los afectados demoran tanto en reaccionar, que el resultado se ha alcanzado antes de que se active la resistencia. Esto equivale a los ataques sorpresivos en el campo militar.

Ejemplo: cuando Tony Blair se convirtió en primer ministro, aumentó las cuotas estudiantiles: una medida inesperada, pues se consideraba inamistosa frente al electorado laborista. Un gobierno conservador no la hubiese tomado sin generar violentas protestas; Tony Blair la tomó con toda facilidad.

13.2.10 Estrategia de desinformación

La estrategia de desinformación puede aplicarse ofensiva y defensivamente. En el segundo caso, la estrategia tiene dos enfoques: suministrar información falsa (engaño) y suministrar demasiada información, tanta que ya nadie puede averiguar si es cierta o no (diluvio de información).

Enfoque ofensivo - suministro de información falsa

En esta estrategia se difunde conscientemente información falsa para que la población o el adversario la interprete erróneamente y se planteen temas o puntos centrales equivocados.

Esta estrategia se hizo famosa con las técnicas que empleaban los servicios secretos que, por ejemplo, mediante documentos, cartas y fotografías falsificados, así como rumores y noticias falsos, buscaban agudizar las tensiones políticas dentro de ciertos países para eliminar gobiernos desafectos o generar tendencias revolucionarias. En ésto se destacaron tanto la KGB como el FBI y la CIA, así como muchos otros servicios secretos.

También en la praxis político-partidaria se emplea de buen grado tal información falsa; en ciertos países acompaña siempre las luchas electorales: son las denominadas campañas negras.

Enfoque defensivo - suministro de información falsa

Esta estrategia puede servir para ocultar información desagradable y eliminar desventajas estratégicas. En este caso, la estrategia de desinformación es defensiva, es decir, se aplica contra el ataque del adversario.

Ejemplo: durante su carrera política, un político, en su función como tal, llegó a aceptar dinero por un servicio prestado; ahora el adversario recibe información al respecto y quiere aprovecharla en público.

Este hecho se califica, en general, de corrupción; si hay indicios de que este suceso aislado “infelizmente” se hará público, habrá que preparar una campaña de desinformación. Para ello se construyen algunos casos de corrupción inexistentes y se lanzan al público; en todos ellos hay material preparado que comprueba que la acusación de corrupción es infundada; en esa mezcla confusa de información, la única información “verdadera” se pierde.

La película *Wag the dog*, con Dustin Hoffmann y Robert De Niro, muestra una estrategia de desinformación muy eficaz. Luego de que una colegiala amenaza con revelar que el presidente norteamericano se le acercó demasiado cuando visitó la Casa Blanca, se escenifica a través de los medios de comunicación una guerra con Albania que en realidad no tiene lugar, pero que conlleva a que el candidato gane las elecciones. Algunos periodistas mencionaron *Wag the dog* al comentar el bombardeo a Irak por parte de tropas norteamericanas, ordenado en los tórridos días del caso Lewinsky.

Enfoque defensivo – Suministro de excesiva información

La desinformación también puede aplicarse en caso de ataque con un tema que encierra una ventaja estratégica.

Ejemplo: en la lucha electoral, un candidato obtiene una ventaja estratégica al tratar un tema importante; es previsible que ésta sea tan fuerte que defina la elección.

En este caso, la ventaja estratégica debe ser compensada mediante el llamado debate técnico. Significa que el partido adversario o su candidato debe empezar un debate sobre los detalles técnicos, los éxitos y fracasos, las posibilidades e imposibilidades de la ejecución, los necesarios decretos y nombramientos, etc., de modo que el elector ya no perciba la ventaja estratégica bajo ese cúmulo de información.

13.2.11 Estrategia de la admisión: el golpe liberador

La estrategia de la admisión o del golpe liberador es una forma de estrategia defensiva que sirve para concluir debates desagradables. En el marco de las “campañas negras” se suelen hacer acusaciones que resultan extraordinariamente difíciles de refutar.

Una de las acusaciones favoritas es, por ejemplo, que el candidato tiene hijos o relaciones extramaritales.

Por lo general, esas acusaciones son difusas, de modo que es difícil contradecir o presentar una prueba contundente. Si el grupo meta del candidato no está demasiado impactado, resulta mejor admitir sencillamente la cuestión, porque así acaba el debate. Al menos en América Latina, una acusación de este tipo no perjudica en absoluto al candidato. Luego de lo sucedido con Clinton, ya también en la más puritana Norteamérica la gente se ha acostumbrado a tales acusaciones. Pero hay que sopesar muy bien si la acusación es tolerable o no por el grupo meta. La acusación, por ejemplo,

de que el candidato es homosexual, es considerada de forma muy negativa en muchos países, por lo que en este caso la estrategia de la admisión sería totalmente errónea. Otra situación se presenta cuando, por ejemplo, a un partido oficialista se le reprochan errores políticos: aquí hay que aplicar la estrategia de la admisión como golpe liberador. En tal caso conviene elaborar una lista de todos los errores a ser admitidos y presentarlos al público como tales, señalando que han sido reconocidos y que ya no volverán a cometerse. De este modo se le quita a la oposición la posibilidad de resaltar constantemente los errores y discutirlos en público.

Este procedimiento concuerda a su vez con las expectativas de los electores, pues ellos siempre se orientan más hacia el futuro que hacia el pasado. Lamentablemente, es difícil convencer a los políticos que apliquen esta estrategia.

En los negocios surgen cada vez más campañas que emplean la admisión como un instrumento para generar confianza; resulta típica, por ejemplo, la campaña de una empresa automovilística: "Hemos comprendido".

13.3 Prioridades en las estrategias parciales

Las prioridades en las estrategias parciales se orientan hacia el cometido formulado. Hay que reunir todas las fuerzas de modo que se pueda cumplir el cometido sin grandes pérdidas, es decir, con el menor empleo posible de recursos. Se trata, entonces, de ganar y de hacerlo de la manera más rentable.

Sun Tzu, al respecto: Tu objetivo debe ser tomar todos los estados en forma intacta.

Para las estrategias políticas, esto significa, por ejemplo, que en una lucha electoral no se debe destruir la cultura política para que luego no sea imposible gobernar el país democráticamente. Por tanto, siempre habrá que elegir aquella estrategia que tenga la menor influencia negativa posible en la cultura política.

Sun Tzu, de nuevo: Somete al ejército del enemigo sin una lucha directa, ocupa sus ciudades sin mucho esfuerzo.

Aquí se trata, pues, del empleo de recursos. El objetivo debe ser alcanzado con el menor empleo posible de recursos, lo cual significa que sólo se debe actuar donde se puedan lograr éxitos reales a corto plazo; significa también que no se debería hacer todo lo posible, sino sólo aquello que promete la utilidad más sencilla.

Por eso las estrategias parciales, o sea, los criterios de solución aplicados para combatir las debilidades y los campos utilizados para el ataque, deben ser ordenados y evaluados según ciertas prioridades. Los objetivos vinculados a las estrategias deben ser realmente asequibles y cada una de las estrategias debe ser provechosa o exitosa para alcanzar el cometido.

¿Cómo se ve tal priorización?

Sun Tzu al respecto: La mejor forma es atacar la estrategia del adversario; la segunda mejor es destruir sus alianzas; la tercera mejor es atacarlo realmente. La peor forma es sitiar sus bastiones; haz ésto sólo si es lo único que te resta.

13.3.1 Atacar la estrategia del adversario

¿Qué significa ésto para la planificación estratégica práctica? Antes que nada, se trata de ver cómo se puede atacar la estrategia del adversario, lo cual presupone conocerla; esto puede lograrse observando al adversario o mediante el espionaje⁵⁰, pero muchas veces también previendo y sacando conclusiones⁵¹. Resulta sencillo atacar la estrategia del adversario si se conoce o puede presumirse cuál será la que elija. La idea es hostigarlo de entrada, de modo que no llegue a emplear sus fortalezas.

Ejemplo 1: si, conforme a su estrategia, el adversario quiere cambiar su gama de productos y lanzar al mercado un producto nuevo y atractivo, uno debería aparecer en el mercado con el mismo producto o con uno muy similar diez días antes de la fecha planeada por el adversario; a éste sólo le restaría, entonces, copiarlo o decidir no aparecer en el mercado con su producto.

Atención: aquí existe siempre el peligro de que el adversario haya planeado todo eso como un engaño; por tanto, hay que asegurarse de que se trata de una estrategia auténtica y no de una engañosa que nos incite a tomar medidas erróneas.

Ejemplo 2: si, por ejemplo, el adversario quiere conquistar un nuevo grupo meta, habrá que entrar en ese segmento del mercado antes que él. Cuanto antes uno ingrese, más difícil le resultará al adversario instalarse también allí.

Sun Tzu, al respecto: En general rige que aquellos que llegan primero al campo de batalla y lo ocupan, pueden descansar y esperar al adversario. Aquellos que aparecen demasiado tarde, deben entrar de inmediato en acción, de modo que ya están, al mismo tiempo, agotados y cansados.

Ejemplo 3: si el adversario quiere atacarnos en cierto lugar, podemos mejorar allí nuestra defensa o, quizás, abandonar incluso un campo de batalla poco importante y hacer que el adversario ataque en el vacío.

Para atacar la estrategia enemiga se requiere un buen sistema de observación y eso significa que la organización o el partido debe actuar en forma proactiva. Como en la mayoría de los partidos ese no es el caso, sino que se actúa reactivamente, el actuar proactivo adquiere una fuerza de penetración muy grande; no obstante, resulta difícil imponerla en política.

13.3.2 Destruir las alianzas del adversario

En la vida política hay múltiples alianzas, que se extienden desde la cooperación oculta entre personalidades influyentes hasta el apoyo abierto a ciertos partidos o candidatos por parte de iglesias, sindicatos, directivas de importantes organizaciones, etc.

⁵⁰ Ver también capítulo 20.1.5: *Espionaje*.

⁵¹ Ver capítulo 13.2.1: *Decisiones estratégicas con pasos secuenciales*.

El apoyo de las iglesias a ciertos candidatos influye mucho en los resultados electorales; no siempre se trata sólo de las grandes iglesias, sino a veces también de sectas pequeñas, pero muy eficientes, y de grupos de sectas.

En las elecciones presidenciales de Guatemala, el candidato Serrano, quien no había salido muy bien parado en las encuestas, logró triunfar luego de conseguir el apoyo de sectas evangélicas.

En muchos países se puede notar la influencia sindical en los resultados electorales. *En las elecciones de 1998, en Alemania, los sindicatos favorecieron claramente a Gerhard Schröder, el candidato socialdemócrata a canciller; realizaron actos públicos, contribuyendo así a la victoria de los socialdemócratas. También se sabe de la influencia sindical para impedir la ejecución de políticas, como, por ejemplo, la privatización de empresas públicas uruguayas bajo la presidencia de Lacalle. Otro ejemplo de alianzas políticas es la OPEP. Esta alianza, empero, ha sido una y otra vez debilitada al lograr que algunos miembros rivalicen entre sí o que se les hagan concesiones tan grandes a algunos hasta el punto de traicionar al resto de la alianza. Por cierto que en la OPEP aparecieron los problemas del dilema del prisionero⁵².*

Muchas veces las alianzas tienen una importancia decisiva en el financiamiento de campañas; pero posteriormente pueden tener un efecto muy negativo en la capacidad de hacer política en el sentido deseado.

Un caso típico es la vinculación de la “National Rifle Association” con ciertos políticos de EEUU. En el intento de limitar la portación y venta de armas, todos los gobiernos chocan siempre con la tenaz resistencia de la asociación, cuya alianza con determinados políticos en órganos de decisión es eficaz.

La única contraestrategia posible es construir una alianza aún más poderosa de adversarios de las armas, que pueda atenuar el vínculo con la Rifle Association mediante nuevos flujos financieros y nuevos electores.

Las estrategias aplicables con respecto a las alianzas son:

1. Impedir la formación de alianzas estratégicas mediante maniobras de hostigamiento, desacreditando y presentando ofertas mejores o más atractivas para los aliados que el adversario tiene en la mira. Esto puede llegar hasta el intento de dividir al socio previsto en torno a la cuestión de la alianza y así debilitarlo tanto que renuncie a ella.
2. Perturbar la armonía dentro de la alianza infiltrando saboteadores, difundiendo rumores, desacreditando al líder del socio de la alianza o haciéndole ofertas lucrativas. Para impedir que las alianzas sean perturbadas, en el pasado se usaba el instrumento del matrimonio: así, los socios de la alianza eran unidos no sólo por vínculos contractuales, sino también por lazos familiares. *Tu felix Austria nube*⁵³ es el dicho más conocido que corrobora ese principio.
3. Formar una alianza propia para eludir el efecto de la otra alianza.

⁵² Ver capítulo 13.2.2: *Decisiones estratégicas con pasos simultáneos.*

⁵³ “Tú, Austria feliz, cástate”.

Uno de los desarrollos más recientes en las alianzas estratégicas lo hallamos en el área del transporte aéreo. Junto a la Star Alliance constituida por Lufthansa, United Airlines y otras líneas aéreas, Swiss Air o KLM han formado a su vez alianzas estratégicas. También aquí están a la orden del día las perturbaciones y los intentos de impedir tales alianzas.

Otra formación de alianzas puede verse en el mercado mundial de las telecomunicaciones. Una medida estratégica de defensa hizo fracasar la alianza entre Deutsche Telekom y Telekom Italia.

13.3.3 Atacar al adversario

En las estrategias políticas, atacar al adversario significa

1. quitarle sus recursos,
2. captar a sus electores mediante mejores ofertas y
3. desmoralizar a quienes lo apoyan.

Quitar los recursos puede consistir en lo siguiente:

- captar a los colaboradores y expertos importantes del adversario mediante empresas *headhunting* (cazatalentos); para ello también se suele recurrir a los socios de la alianza, pues muchas veces resulta excesivo pedir un traspaso directo al adversario. Pero el adversario ya puede ser debilitado por el sólo hecho de que se le sustraigan importantes voceros de prensa, estrategias, encargados de logística y personas clave en áreas políticas. Otro método popular es el de captar a los diputados en los parlamentos;
- perturbar el flujo de recursos presionando a bancos u otros proveedores de fondos, revelando malos manejos y escándalos financieros, influyendo negativamente en la solvencia del adversario y cuestionando la probabilidad de la victoria.

Durante su primera campaña presidencial, el equipo de Clinton sufrió una fuerte caída de sus ingresos cuando la aparición en escena del candidato Ross Perot redujo claramente sus posibilidades de victoria; para poder seguir en campaña, Clinton tuvo que tomar créditos bancarios, algo que ocurría por primera vez en la historia de las luchas electorales en EEUU.

El ataque con mejores ofertas para atraer a electores es la forma más honesta de luchar. En este caso compiten diferentes productos en el mercado de electores; éstos tienen la elección y gana quien presenta la mejor oferta.

Pero también aquí puede ocurrir que los candidatos, explotando las mejores y más atractivas ofertas, no tengan en cuenta la realidad y prometan de todo, a sabiendas que las promesas no pueden ser cumplidas.

Hablamos de la estrategia del comportamiento populista. El populista promete de todo, sin considerar si sus promesas son compatibles y realizables; ocupa una posición estratégica muy favorable, pues la mayoría de los electores entiende muy poco de política y en épocas de lucha electoral juega un gran papel el principio de la esperanza. La amplia oferta del populista, que la mayoría de veces recurre a fuertes componentes emocionales, no se puede combatir mediante una argumentación racional. Para los

electores, todo candidato o partido que difunde una oferta realista es menos atractivo que el populista. La estrategia debe centrarse entonces en utilizar otros componentes del producto para detener a los populistas; esos componentes pueden radicar en la persona, en el perfil o en la idoneidad.

Las experiencias con estrategias populistas muestran que, por lo general, el populista gana, lo cual conlleva a que los partidos y candidatos que no deseen seguir esas estrategias también a menudo se vean forzados a prometer más de lo que realmente pueden cumplir.

Un comportamiento típicamente populista lo tuvo en 1989, en su primera elección en Argentina, el candidato presidencial peronista Menem; ganó la elección, pese a que el diario Clarín publicó una amplia recopilación de sus afirmaciones contradictorias.

El concepto del populista se aplica a menudo a políticos que no se comportan, precisamente, en forma populista, pero que desagradan a partidos adversarios; en este caso, al emplear la palabra “populista” hay un intento de discriminar.

Un clásico ejemplo es el austriaco Jörg Haider: se le considera un político populista, pese a que nunca hizo promesas exageradas. Ataca a los partidos austriacos establecidos en un área en el que son muy sensibles y en el que los ciudadanos lo apoyan. Se trata de que los “viejos partidos” han copado el Estado y la vida social de tal modo que no se puede hacer valer ningún derecho, o sólo en forma limitada, si no se está afiliado a ellos.

Destruir la moral de quienes apoyan al adversario puede ser, entonces, un instrumento importante cuando el adversario debe confiar, justamente, en sus afiliados y en quienes lo apoyan. Muchas veces hallamos esta forma de acción en países donde el partido oficialista controla los medios de comunicación; en este caso, los partidos opositores utilizan a sus miembros para librar una lucha electoral que neutralice los medios de comunicación y que, al mismo tiempo, sea barata.

En tal situación, los partidos oficialistas toman medidas para atemorizar a quienes apoyan a la oposición y para destruir el apoyo.

Ejemplo: en Kenia, el partido oficialista KANU del presidente Arab Moi intentó amedrentar a quienes apoyaban a los candidatos opositores con la amenaza de que los distritos electorales en los que ellos fueran elegidos no recibirían ningún apoyo del gobierno, de modo que así se derrumbaría su sistema educativo, sanitario y social.

En otros países, como en la Eslovaquia de Meciar, los ataques amenazaron tan fuertemente a quienes apoyaban a la oposición, que resultó difícil manifestarse públicamente a favor de ella.

Por eso, en Eslovaquia se lanzó una campaña, no basada en partidos, que promovía la realización de elecciones libres y limpias⁵⁴ y que por medio de otras medidas, pese a todas las amenazas, aseguró el éxito necesario de la oposición.

⁵⁴ Report: Campaign of non-governmental organizations for free and fair elections OK '98, Bratislava 1999, Partners for Democratic Change.

Otra forma de destruir la moral de quienes brindan su apoyo es desacreditar a la dirigencia del partido apoyado. Son múltiples las campañas que se realizan para asegurar ese resultado; generalmente se trata de “campañas negras”⁵⁵.

13.3.4 *Sitiar los bastiones del adversario*

Se trata de la peor forma de estrategia, según Sun Tzu; debería evitarse, salvo que no haya alternativa.

Son bastiones, por ejemplo, los temas políticos en los que el adversario tiene una gran idoneidad y ventajas estratégicas que defenderá a capa y espada. También pueden ser bastiones los grupos meta especiales en los cuales el adversario goza de una gran credibilidad y está bien organizado; los defenderá por todos los medios, teniendo para ello ventajas estratégicas.

Si pese a todo, esos bastiones son atacados, siempre habrá que emplear muchos recursos y estar consciente de que transcurrirá mucho tiempo antes de que se vean los primeros éxitos; por lo general, las organizaciones políticas no son tan perseverantes.

Si a pesar de las dudas se hace necesario irrumpir en el tema o en el grupo meta, no deberá buscarse la lucha abierta, pues llevaría las de perder. Aquí se trata de aplicar estrategias de infiltración y tácticas guerrilleras: ciertas personas seguirán siendo infiltradas por mucho tiempo en el sistema del adversario (bastión), donde se dedicarán al sabotaje, al espionaje, a la desinformación y a la destrucción.

13.4. *Formulación de estrategias*

En la formulación de estrategias existen cuatro principios importantes.

1. El principio de la elección del campo de batalla o de los temas en los que uno quiere enfrentarse con el adversario. Se trata de indagar cuáles son las áreas en las que se tienen ventajas estratégicas definitivas o que fueron descuidadas por el adversario, así como de identificar las características del campo de batalla.
2. El principio de la concentración de fuerzas. Se trata de ganar una superioridad relativa mediante la concentración de fuerzas, de maniobras diversivas para atraer las fuerzas del adversario hacia lugares equivocados y de la seguridad para el auténtico plan de batalla propio.
3. El principio del ataque. Se trata de establecer la necesidad y el tipo de ataque en caso de hacerse necesario un enfrentamiento, es decir, cuando han fracasado o son irrealizables otras posibilidades, como el ataque a la estrategia de la otra parte o la destrucción de sus alianzas. Asimismo se trata de establecer la posibilidad de la política de nichos para sobrevivir.
4. El principio del uso de fuerzas directas e indirectas. Esto significa que, aparte de las fuerzas visibles del partido o de la organización, pueden y deben participar fuerzas invisibles que no pertenecen al partido o a la organización, pero que pueden intervenir en el proceso de lucha y desplazar los centros de gravedad, cambiar la dirección de los ataques y aliviar la defensa.

55 Ver capítulo 13.2.10: *Estrategia de desinformación*.

13.4.1 Elección de temas

La elección estratégica de temas se da en varios pasos. Primero se reúnen temas que el partido podría ofrecer en la lucha electoral y que concuerdan con sus principios básicos. La base la podría constituir también el programa del partido. En el caso de la implementación de políticas por una unidad ejecutiva como el gobierno o el alcalde, se reúnen temas vinculados al tema principal.

En un proyecto de descentralización, eso puede consistir, por ejemplo, en

- administración cercana al lugar,
- procesos de decisión más rápidos,
- reducción de costos,
- mayor participación e influencia de los ciudadanos,
- etc.

En un proyecto de privatización, eso puede consistir, por ejemplo, en

- equilibrio presupuestario mediante la venta de establecimientos estatales,
- mayor efectividad en la prestación de servicios a través del sector privado,
- retiro del Estado de áreas que no constituyen su tarea original,
- ofertas más económicas,
- mayor flexibilidad en la oferta y generación de competencia,
- fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa o de la economía privada,
- fortalecimiento de la capacidad de futuro del sector.

Tras reunir los temas, deben recorrer cuatro filtros:

Filtro 1: **interés**: el tema ¿interesa a la generalidad, a un grupo meta específico o sólo al planificador? Al elegir los temas hay que tener en cuenta lo que le interesa, lo que necesita, lo que afecta a la población. Aquí vale recordar: la carnada debe gustarle al pez y no al pescador.

Filtro 2: **delimitación**: las estrategias electorales ofensivas exigen marcar las diferencias con el rival; si no es posible, habrá que elegir otro tema o presentar el tema de una manera tan modificada que pueda advertirse una diferencia.

Filtro 3: **ventaja estratégica**: como no conviene atacar en campos en los que no se tiene una ventaja estratégica, deben excluirse los temas que no prometen el éxito porque uno mismo es demasiado débil en ellos. Hay ventaja cuando el tema mismo posee una clara ventaja, cuando está descuidado por el adversario o cuando el terreno en el que se lucha nos brinda ventajas.

Filtro 4: **comprensibilidad**: un criterio importante para elegir los temas es la comprensibilidad de la argumentación, lo cual significa que el ciudadano a quien se dirige el mensaje está en condiciones de entender el argumento o el contenido del tema: si el tema no puede ser expuesto en forma comprensible, no será utilizable. Por cierto que la comprensibilidad puede ser reemplazada por las emociones, apelando no al *homo sapiens*, sino al *hormo sapiens*.

13.4.1.1 Temas con claras ventajas estratégicas

Hay temas con claras ventajas estratégicas

- cuando uno fue el primero en ocupar el tema, ganando así liderazgo de opinión e idoneidad o

- cuando uno satisface la estructura de necesidades de la población con el tema o
- cuando uno puede exhibir alianzas especiales y estables con grupos sociales, estando así muy bien cimentado en la sociedad o
- cuando uno tiene expertos reconocidos que trabajan en el tema en forma competente y grupos de especialistas que pueden llevarlo a la práctica de una manera que impacte en el público o
- cuando uno puede atraer con el tema recursos humanos y financieros o
- cuando el tema es impulsado por los medios de comunicación, generalmente por ser de importancia actual.

13.4.1.2 *Temas descuidados por el adversario*

Los temas descuidados por el adversario difieren de los temas con ventaja estratégica. En este último caso, hay que contar con un enfrentamiento inevitable con los rivales, pues también ellos querrán ocupar el campo. En los temas descuidados por el adversario, no es de esperar, por de pronto, tal enfrentamiento: aquí se trata de temas interesantes para ciertos grupos meta, pero que por algún motivo aún no han sido abordados. En este caso no hace falta esforzarse mucho para tener éxito, porque se puede cultivar el campo a un costo relativamente bajo.

Sun Tzu, al respecto: La fortaleza del ejército no depende de tener un gran número de fuerzas armadas, sino más bien de atacar allí donde el enemigo no se defiende.

13.4.1.3 *Características de los campos de batalla*

Al elegir los campos del enfrentamiento con los adversarios políticos, hay que tener una idea clara del terreno, palabra que aquí significa campo político de acción. La naturaleza del terreno puede influir mucho en la estrategia. Aquí se pueden advertir claramente las fortalezas y las debilidades en las que se puede influir por propia decisión; aquí se decide si se puede actuar de forma defensiva u ofensiva, si se puede ganar sólo o si se necesita la ayuda de otros y si realmente es aconsejable iniciar la lucha en un terreno semejante. Por eso, el examen del terreno es una de las tareas esenciales de una estrategia política.

En su libro *El arte de la guerra*, Sun Tzu define una serie de tipos de terreno que pueden valer tanto para los procesos económicos de mercado como para los enfrentamientos políticos.

Terreno propio dividido

Sun Tzu, al respecto: “No luches en un terreno propio dividido” y “en un terreno dividido, une los objetivos del ejército”.

En primer lugar, las enseñanzas de Sun Tzu dicen que no se debería intentar luchar en terreno propio, sino trasladar la lucha al terreno enemigo, es decir, habrá que aplicar sobre todo una estrategia ofensiva y no una defensiva. En la praxis eso significa intentar llegar a nuevos grupos de electores o penetrar con mayor profundidad los actuales grupos meta, es decir, no librar la lucha en terreno propio.

Desde luego eso no siempre es posible, sobre todo cuando a un partido oficialista se le asigna automáticamente un papel defensivo.

El desplazamiento al terreno ajeno es muy importante cuando el propio está dividido, es decir, cuando, por ejemplo, en el partido el tema resulta polémico, algo muy frecuente en la política práctica.

Un ejemplo típico fue el conflicto que en 1994 se desató en el partido liberal alemán con respecto a la interceptación de viviendas para combatir la criminalidad. El partido no logró un acuerdo en torno a esta materia y así en la lucha electoral perdió la posibilidad de defender en forma creíble toda la temática en torno al estado de derecho, uno de sus temas clásicos (terreno propio). Sun Tzu dice que, en tal caso, hay que unificar los objetivos del ejército, a toda costa.

Otro caso es el de un gobierno que intenta realizar un programa de combate a la corrupción. La mayoría de las veces, esto no resulta cuando un gobierno ya lleva mucho tiempo gobernando porque, primero, la lucha se libra en el propio terreno y porque, segundo, la organización está dividida, pues muchos de los beneficiarios de la corrupción están en las propias filas y no se hallan unidos por un objetivo común.

La lucha en el terreno propio dividido es típica de las luchas electorales en los sistemas parlamentarios, en los gobiernos de coalición y últimamente cada vez más en los sistemas presidencialistas con coaliciones o construcciones similares. Por eso, también hay luchas electorales de coalición en las cuales, durante las luchas electorales, el objetivo principal es que continúe la coalición. Dentro de esta coalición, empero, se buscan privilegios, lucha que en parte erosiona gravemente a sus miembros.

Terreno fácil

Sun Tzu, al respecto: “No permitas que tus eslabones sean separados. Atiende estrictamente la defensa. Sé el primero en ocupar las posiciones más altas y soleadas - propicias para tus líneas de reabastecimiento - para tener así ventajas en la batalla”.

En el terreno en el que todos pueden entrar y del que todos pueden salir fácilmente, se ubican los temas habituales que apuntan a las necesidades de la mayoría de la población, tales como la satisfacción de las necesidades básicas, la seguridad social, etc. Todos los partidos prometen estos temas. El tema de la seguridad social, sobre todo, juega aquí un papel decisivo: las ofertas apenas difieren entre sí, la competencia es fuerte y provoca expulsiones del mercado.

Ahora bien, ¿qué significa ocupar las posiciones más altas y soleadas? Significa que quien logra unirse a grandes grupos sociales, como los sindicatos, las iglesias u otros grupos importantes, consigue una posición inicial favorable para tener éxito. Las líneas de reabastecimiento (multiplicadores) y la defensa cobran especial importancia.

Para una estrategia ofensiva eso implica que se debe intentar debilitar y romper los vínculos de los partidos adversarios con sus multiplicadores y, eventualmente, dividir a esos partidos. Para una estrategia defensiva eso implica que estos vínculos deben ser atendidos y defendidos.

Asimismo se pueden buscar ejemplos referentes a este complejo en los ámbitos de la

vinculación religiosa, del nacionalismo y del cultivo de la tradición, en los cuales se destacan, sobre todo, los partidos conservadores: también ellos aseguran sus actividades mediante estrechas relaciones con grupos sociales.

Terreno fronterizo

Sun Tzu, al respecto: “No te detengas en un terreno fácil del país enemigo. Mantén las tropas estrechamente reunidas”.

Las nuevas áreas políticas y las nuevas soluciones para los problemas políticos deben ser primero puestas a prueba, ya sea a nivel regional o de acuerdo a grupos meta específicos. Por un lado pueden realizarse esfuerzos puntuales locales que a nivel nacional casi pasan desapercibidos y así establecer una cabeza de playa local. Pero también mediante un discurso dirigido a grupos meta específicos, que primero puede probarse en áreas seleccionadas. Si se estableció la cabeza de playa, todo el partido o el respectivo gobierno asesta un golpe y fuerza la ocupación del área con el empleo simultáneo de los canales de comunicación y de los enlaces preparados.

Un ejemplo de ello puede ser una nueva solución política para un problema medioambiental o la supresión de viejas estructuras de transferencia social a favor de otras nuevas, como, por ejemplo, el impuesto sobre la renta negativo. En tres o cuatro puntos de partida, se pueden poner a prueba diferentes soluciones al problema.

En este tipo de estrategia política es importante que, primero, el producto (la nueva idea política) esté terminado y no se halle todavía en una fase de desarrollo y que, segundo, toda la organización se prepare a golpear en el momento decisivo y a ampliar rápidamente la cabeza de playa.

También es importante que el partido actúe en forma cohesionada, que no vacile ni se divida a causa de la nueva exigencia.

Terreno con trampas

Sun Tzu, al respecto: “Si no vences de inmediato, podrás volver atrás sólo con dificultad”.

En el nivel macro, algunos programas de bienestar social de los gobiernos son trampas que les impiden poder volver atrás. Las sociedades norteamericana y europeas están llenas de tales ejemplos. Por ejemplo, pese a los tenaces intentos de Reagan de reducir el gasto público, EEUU ha tenido dificultades para reducir el gasto relativo al bienestar social, especialmente con respecto a los ancianos y a los desempleados. En Gran Bretaña, la primera ministra Margret Thatcher necesitó muchos años antes de estar en condiciones de recortar los gastos de bienestar social; en Francia hubo una huelga general de varias semanas cuando el gobierno intentó revertir programas. Sin duda, resulta fácil lanzar programas de bienestar social, pero es muy difícil suprimirlos sin perder grandes apoyos políticos.

Terreno angosto

Sun Tzu, al respecto: “Medita tu estrategia. Sé el primero en ocupar los puntos estratégicos y espera al enemigo. No lo ataques si él ocupa los puntos importantes; sólo ataca si su defensa es débil en los puntos ocupados. Bloquea los puntos de entrada y de salida”.

El terreno angosto se caracteriza por la dificultad de entrar en él y de retirarse de él. Esto ocurre siempre cuando, por ejemplo, un área política se descubre por primera vez y hay que establecer íntegramente las soluciones para los problemas. Los partidos invierten grandes recursos humanos y, en parte, también financieros para elaborar soluciones especiales que son todavía nuevas y que aún no han sido puestas a prueba; entre ellas figuran, actualmente, las propuestas para tratar temas como la manipulación genética, la amenaza que plantea un mercado abierto de la información, etc. En estas cuestiones no hay experiencias previas y la pericia técnica (*know-how*) y la actualización científica exigen muchos gastos. Por todo ello es difícil penetrar en el terreno. Empero debido a las grandes inversiones hechas por los partidos que lograron penetrar en ese mercado, luego les cuesta abandonarlo. A su vez existe el peligro de que pequeñas unidades (grupos de expertos, comisiones especializadas) hallen soluciones completamente novedosas y mejores y que, en consecuencia, se elimine de golpe la ventaja competitiva de la actual solución, así como lo invertido en ella.

Para sobrevivir en un terreno así, se requieren constantemente nuevas soluciones creativas que pueden lograrse mediante trabajos adicionales de pequeñas unidades de trabajo (*think tanks*). En este punto Sun Tzu aconseja estratagemas, lo cual implica también explorar las soluciones del adversario y publicitarlas con antelación; un papel importante juega, entonces, la observación del campamento enemigo y de sus organizaciones amigas.

Se propone, además, no atacar al adversario si tiene una ventaja competitiva que no puede reducirse mediante una solución mejor y más convincente; por eso hay que atacar al adversario sólo cuando su defensa es débil, es decir, cuando su solución está agotada y es menos eficaz que la propia.

Terreno disputado

Sun Tzu, al respecto: “En un terreno disputado, debo ser el primero en ocupar las alturas soleadas y esperar la llegada del enemigo. Si el enemigo ocupó primero el terreno, no lo sigas: retírate para atraerlo hacia afuera” y “no ataques al enemigo que ocupó un terreno disputado; en una zona disputada, pon en orden tu retaguardia y todas las otras partes”.

Los terrenos disputados son aquellos en los cuales también los competidores esperan tener una ventaja. Se trata, por ejemplo, de temas que despertaron de pronto un gran interés público a causa de importantes acontecimientos (Chernobil, catástrofes ecológicas, etc.) o de temas con mucha carga emocional, dramatizados por los medios de comunicación. Esos acontecimientos o noticias alteran por cierto tiempo la combinación de valores de los ciudadanos. La mayoría de veces, los partidos se lanzan a esos temas porque esperan que la conquista de ese nuevo mercado les dé una ventaja. Sun Tzu aconseja no atacar al adversario que ya ocupó uno de esos temas y adquirió así una ventaja competitiva. Si para el rival se trata de un tema clave, defenderá la plaza por todos los medios, de modo que probablemente habrá grandes pérdidas con un resultado impredecible. No hay que atacar, pues, si el adversario ocupó el terreno: hay que retirarse para distraerlo y, eventualmente, inducirlo a cometer errores.

En todo caso, es importante mejorar los factores de apoyo, lo cual significa especificar la oferta, hacerla más fácilmente comprensible, acercarla a la problemática de los

ciudadanos y mejorar así el producto o el mensaje, optimizándolo para el mercado de electores, a fin de ocupar al menos partes del mercado (nichos).

Terreno cercado

Sun Tzu, al respecto: “Pacifica los países vecinos” y “fortalece las relaciones con los aliados”.

Esta situación existe en muchos países con sistemas represivos o con mecanismos para oprimir a partidos competidores, pero es frecuente sobre todo en aquellos en los que por la presión de la opinión pública internacional los partidos oficialistas se vieron obligados a admitir un sistema pluripartidista: las medidas represivas del Estado, así como las intervenciones de los militares y del Ejecutivo impiden que los políticos opositores y sus mismos partidos opositores actúen; son cercados para volverlos inoperantes.

En tal situación, primero es necesario pacificar grupos sociales (países vecinos), es decir, alejarlos de medidas agresivas contra el partido y lograr, al menos, una tregua. Es más importante encontrar aliados; éstos pueden ser organizaciones internacionales, como Amnistía Internacional, el Banco Mundial, las organizaciones de la ONU, los embajadores de países distanciados del régimen, grupos de exiliados, etc.; también hay que mencionar los contactos con la prensa, la radio y la televisión internacionales. Si estas organizaciones logran ganarse para los intereses propios, la presión causada por el cerco cederá y, al mismo tiempo, se podrá acceder a los recursos necesarios.

Terreno intransitable

Sun Tzu, al respecto: “Muévete velozmente. No armes un campamento. Avanza por las rutas”.

Un terreno intransitable se caracteriza por el hecho de que los peligros que surgen son desconocidos, quedando el partido a merced de ellos. No se llega a tal situación deliberadamente, como en el caso del terreno angosto, sino por casualidad, mediante movimientos que a uno de pronto lo llevan allí.

Esto implica que el peligro que surge en ese terreno se advierte de repente, sin que uno se haya podido preparar para ello. Algo así puede pasar en las discusiones entre políticos, cuando de súbito se descubre que no se está preparado en el tema, que no se tiene información, que en todo momento se puede caer en una trampa y que entonces, de pronto, se es tan vulnerable.

Eso puede ocurrir también si, repentinamente, un tema juega un papel en la opinión pública, sin que antes el partido lo haya notado y seguido de cerca. En tal caso, lo único que importa es cambiar de tema lo antes posible: Sun Tzu aconseja no armar un campamento (o sea, no detenerse en el tema) y avanzar rápidamente por la rutas.

Un terreno intransitable no necesariamente debería evitarse; más bien, debería habilitarse mediante exploración y observación para lograr así un cambio de las condiciones iniciales.

Terreno desolado

Sun Tzu, al respecto: “No permanezcas en un terreno desolado”.

Los terrenos de este tipo aparecen cuando, debido a la acción política o al campo social, hay temas que perdieron importancia o problemas que fueron solucionados. A

veces, los partidos no advierten a tiempo ese cambio y siguen tratando ciertos temas por razones de nostalgia, aunque ya no le interesen a nadie o sólo le interesen a una pequeña minoría (a veces, sobre todo en el partido).

Ejemplos típicos son la transformación de una sociedad agrícola, con una gran importancia de la ganadería, a la sociedad industrial, a la de servicios o incluso a la de la información. Quien en una sociedad moderna aún sigue luchando por los ganaderos, se hallará en un terreno desolado y perderá sus batallas por luchar a favor de los intereses de una minoría en contra de las mayorías.

En Alemania existe un ejemplo similar en la llamada política de reunificación o política de Alemania. Tras la caída del muro y la unificación, los políticos que se habían especializado en ese campo ya no tuvieron importancia y debieron reorientarse o abandonar la política.

Terreno peligroso

Sun Tzu, al respecto: “Saquea los recursos del enemigo” y “protege las vías de aprovisionamiento para asegurar que te reabastezcas regularmente”.

Esta situación aparece cuando una fuerza política se aventuró mucho en terreno enemigo, es decir, en temas ajenos. Aquí es importante no perder el vínculo con el partido (bases) y, al mismo tiempo, captar expertos que hasta ahora trabajaron para el adversario, extrayéndole de este modo la pericia técnica (*know-how*).

Por ejemplo, si un partido - que hasta ahora se ha ocupado casi exclusivamente de cuestiones relacionadas con el estado de derecho y los derechos humanos - decide adentrarse en el campo de la política económica, debe asegurarse de que dentro del mismo partido se comprenda y se apoye esa acción (asegurar el reabastecimiento) y ocuparse, además, de debilitar al adversario captando algunos de sus expertos o algunas de sus figuras emblemáticas (saquear recursos) para aparecer en ese campo como una fuerza a ser tomada en serio. También puede tratarse de desertiones de líderes de opinión y de multiplicadores.

Sun Tzu va aún más allá cuando afirma que un general sabio debe lograr que el enemigo alimente a sus tropas, pues el reabastecimiento a grandes distancias empobrece. En la praxis política esto significa que al entrar en un nuevo campo que está muy alejado del actual, la pericia técnica, el personal y otros recursos deberán ser conseguidos “localmente”, es decir, del entorno directo del tema, y no explotar y transferir recursos propios.

Si el partido no logra tener éxito con todas esas actividades, deberá emprender la retirada hacia su antiguo campo principal (terreno propio), lo cual implica una considerable pérdida de imagen. Por eso se trata de un terreno peligroso.

Terreno alejado

Sun Tzu, al respecto: “En un terreno alejado, evita enfrentamientos que sólo puedan darle pequeñas ventajas a cada una de las partes”.

En un terreno alejado, ambas partes están lejos de sus bases de origen; Sun Tzu aconseja aquí evitar el enfrentamiento. Se trata de una situación en la que dos o más partes

luchan contra un partido demasiado poderoso. Fue la que se dio en Chile, por ejemplo, antes de sustituir a Pinochet: los partidos opositores intentaron minimizar sus propios conflictos para unirse en la alianza “Comando por el no”^{*} y luchar juntos; cada uno de ellos hubiera podido lograr pequeñas ventajas si abandonaba la alianza, pero así no se habría logrado el gran objetivo. Un caso similar ocurrió en Nicaragua al formarse la unión opositora *UNO* contra los sandinistas y otro en Eslovaquia al formarse la *SDK* de varios partidos para sustituir a Meciar.

Terreno mortal

Sun Tzu, al respecto: “Lucha” y “deja claro que sólo se podrá sobrevivir si se lucha”.

Dado que normalmente no se da tal situación, pues los involucrados siempre tendrán la posibilidad de desertar o huir, son pocos los casos imaginables en los que ese terreno pueda aparecer: por ejemplo, que la presión a los políticamente activos se torne tan grande, que sólo les reste la lucha directa por no tener la posibilidad de huir.

Es el caso de los sistemas represivos que impiden viajar, de las dictaduras y de otras formas de opresión, en las que el derecho a la resistencia entra en juego y se debe contribuir a la caída del régimen, incluso con la violencia.

13.4.2 Concentrar fuerzas

Uno de los presupuestos esenciales para desarrollar eficaces estrategias ofensivas es la necesidad de aglutinar las fuerzas y dedicarse a pocos temas impactantes, sin intentar atacar o defenderse simultáneamente en todos los campos, pues por lo general los recursos no alcanzan para ello. La concentración en tres o cuatro campos en los que se ataca al rival o a los rivales contribuye, por un lado, a tener una cantidad de campos de batalla que el elector puede abarcar y comprender; por el otro, permite un empleo bien planificado de los recursos.

13.4.2.1 Ganar superioridad relativa

Luego de reducir los temas de lucha, es importante ganar una superioridad relativa en los diversos campos de batalla. Esta puede planificarse mediante el tema en sí, mediante la elección de los campos de batalla e incluso mediante el engaño.

Por ejemplo, si se eligen campos de batalla en los que el adversario está tan comprometido que ya no puede o no quiere hacer cambios, se podrá elegir uno de estos temas de lucha cuando se tienen ventajas en el sector.

Un ejemplo importante fueron las elecciones de 1998 para el Parlamento Federal alemán, en las que el candidato socialdemócrata a canciller Gerhard Schröder se enfrentó al canciller demócratacristiano Helmut Kohl. Los electores alemanes querían un cambio tras 16 años de gobierno de Kohl. Cuando el partido demócratacristiano decidió volver a presentarlo, el partido socialdemócrata concentró todas sus expresiones en el “nuevo” y “joven” canciller para sustituir al

^{*} En castellano en el original (*N. del T.*).

“viejo”: apenas tocaron otros temas, pues habían notado su relativa superioridad en ese campo y la aprovecharon en forma sistemática, lo cual, finalmente, les dio la victoria electoral.

Tal superioridad relativa también puede obtenerse eligiendo el campo de batalla apropiado, es decir, uno en el que, por ejemplo, se tienen fuertes aliados o uno que se ha ocupado antes que otros y en el que se es idóneo.

Ejemplo: si hay que entrar en el campo de batalla “combate al desempleo”, se crea una superioridad relativa si se es un aliado natural de los sindicatos; al menos, así lo interpreta el elector normal.

Ejemplo: si hay que entrar en el campo de batalla “creación de nuevos puestos de trabajo”, los “empresarios” aliados son útiles para hallar aquí una relativa superioridad.

Ejemplo: si hay que entrar en el campo de batalla “cierre de plantas de energía nuclear”, tendrá una superioridad relativa aquel partido que ya desde hace algún tiempo se dedica en forma idónea a las energías alternativas y a su fomento, mientras que otros partidos aún carecen de pericia técnica en ese campo.

La superioridad relativa también se logra dejando al rival a oscuras respecto al campo que se quiere atacar y, sobre todo, engañándolo deliberadamente sobre las intenciones propias.

13.4.2.2 Seguridad para el propio plan de batalla⁵⁶ y maniobras diversivas

Mediante las maniobras diversivas, intentamos conscientemente que el adversario dirija su defensa hacia un campo que no pretendemos atacar en absoluto; desde luego, sólo se podrá engañar si ignora nuestro propósito.

Sun Tzu, al respecto: El enemigo no debe saber dónde quieres atacar. Si no lo sabe, deberá defenderse en muchos lugares; en la medida en que se defiende en más lugares, más dispersas estarán sus tropas y más débil será en cada punto.

La seguridad para el propio plan de batalla es un gran problema para los partidos y gobiernos democráticos: son demasiadas las personas que conocen las intenciones porque los planes suelen elaborarse en un proceso casi democrático o, al menos, son legitimados por la resolución de un órgano, con lo cual la seguridad ya no está garantizada.

Hay ejemplos de que en los periódicos se pudo leer la estrategia de los partidos; en tal caso, desde luego, el adversario tendrá grandes posibilidades de sofocar la estrategia ab initio, atacando y destruyendo la estrategia y no el partido⁵⁷.

Otro problema representa la llamada estrategia de anuncios, muy apreciada por los partidos y, sobre todo, por los gobiernos: consiste, no en ejecutar una política, sino sólo en anunciar que se quiere ejecutar una determinada política con una determinada estrategia. Por lo general, es poco lo que ocurre tras el anuncio; en todo caso, no se suele dar el paso estratégico anunciado.

⁵⁶ Ver capítulo 20.3: Seguridad y protección de la información.

⁵⁷ Ver capítulo 13.3: Prioridades en las estrategias parciales.

Ejemplo: un partido anuncia que, en adelante, tomará mayor distancia de su anterior socio de coalición; en realidad, considera ese anuncio como un hecho y no se distancia: se toma la intención como un hecho.

Por principio, en el campo político son pocas las estrategias que se mantienen realmente en secreto. El primer motivo, ya mencionado, es que en su elaboración participan en un proceso casi democrático demasiadas personas; el segundo motivo es la presión interna de los políticos para presentarle o hacer llegar esas reflexiones a los medios de comunicación; y el tercer motivo es que dentro de los partidos y de los gobiernos siempre hay opiniones disidentes: los adversarios del propio bando revelan la estrategia para destruirla; por lo general, las reglas y la disciplina no bastan para sancionar a los traidores lo suficiente como para que tengan un efecto disuasivo.

13.4.3 Política agresiva

Sun Tzu dice: Quienes no pueden ganar, deben defenderse; quienes pueden ganar, deben atacar. Ser invencible en la defensa depende de los propios esfuerzos, mientras que la posibilidad de la victoria depende del adversario.

Aquí resulta claro que no se puede vencer sin atacar al enemigo. Muchas fuerzas sociales y políticas continúan creyendo que pueden realizar cambios en la sociedad sin enfrentarse con sus adversarios. Este es el caso, especialmente, de las ONGs que quieren hacer “algo bueno” en un ámbito claramente definido, pero también el de ciertos partidos que rechazan trabajar con “imágenes del enemigo” y que creen que “lo bueno” o su programa partidario se impondrá sin luchar con los adversarios.

Cuando realmente ocurrió algo así, fueron otros los que libraron la lucha y las ONGs o los partidos se beneficiaron de ella; en la realidad, los perdedores son, la mayoría de las veces, aquellos que no quieren atacar.

Un ejemplo no político que muestra la necesidad de atacar es un partido de fútbol: se puede ganar sólo si se ataca y se intenta introducir el balón en la portería adversaria; ésto no se puede lograr defendiendo la portería propia.

El cambio en los procesos de producción, en los productores, en las balanzas comerciales, en los flujos de importación o de exportación exige de los gobiernos una actuación ofensiva, que, por cierto, está muy poco desarrollada. Por lo general, se recurre a comportamientos defensivos que tienen efectos negativos sobre el país.

El comportamiento defensivo de los gobiernos se torna evidente cuando, por ejemplo, establecen barreras comerciales, aranceles y otros obstáculos para defenderse de las importaciones - como la UE en el área agrícola - o establecen subvenciones para fomentar las exportaciones cuando hay dificultades. En estos casos, los gobiernos reaccionan a la defensiva, en vez de reclamar ofensivamente de los exportadores nuevos productos con mayor capacidad competitiva.

Esto también se evidencia cuando los partidos, al desarrollar nuevas políticas, realizan, por ejemplo, pequeñas correcciones

en el sistema social, en vez de tener el coraje de enfrentarse ofensivamente a las dificultades, proponiendo profundas reformas generales.

Sólo mediante la innovación aparecen nuevos productos que son apropiados para una política agresiva: con el tiempo, los productos y las soluciones políticas de viejo cuño son puestos automáticamente a la defensiva. “Viejo” y “nuevo” no describen aquí una fecha de fabricación o de desarrollo, sino que “viejo” significa que “ya fue implantado y ya no tiene éxito”, mientras que “nuevo” significa que “aún no fue implantado y practicado”, aunque el producto en sí sea viejo.

En muchos casos, la necesidad de atacar resulta mal entendida: se cree que hay que calumniar al adversario y lanzar una campaña negativa, lo cual es un gran error. En política, el ataque es una medida que sirve, por ejemplo, para captar electores o favorecedores del adversario, algo que no se puede conseguir mediante una campaña negativa. Quizás se logre, incluso, separar a electores del partido rival, pero eso no significa que se hayan captado para uno mismo. Por lo general, el resultado de una campaña negativa es el llamado “efecto de la barrera de carros”.

Para explicar el efecto de la barrera de carros, hay que recordar las películas del Salvaje Oeste. Grandes caravanas se dirigían desde el Este hacia el Oeste; dentro de ellas había muchos conflictos: por la conducción, por los robos y por las mujeres. En muchos casos, los viajeros se agredían, pero si de repente la caravana era atacada por los indios, formaba una barrera de carros y luchaba unida contra los atacantes: de pronto se olvidaban todas las rencillas internas y se luchaba hacia afuera.

Esto ocurre en política cuando un partido es atacado con una campaña negativa. Los afiliados y los electores se agrupan de inmediato y lo defienden, aunque antes muchos electores hayan estado insatisfechos con el partido y en realidad a punto de pasarse a otro. Para los indios - y para el partido atacante - hubiera sido mucho mejor que mostraran sus atractivos (en el caso de los indios: carne y agua fresca, y otros productos atractivos para los miembros de la caravana) para atraer a los integrantes de la caravana y a los electores.

13.4.4. Política de nichos

Frente a la política agresiva, que apunta directamente a una confrontación con los adversarios políticos, los partidos pequeños también pueden seguir una política que elude la confrontación directa: es una posibilidad de la política de nichos. En este caso, el partido pequeño busca un nicho político que sea muy importante para un sector de la población cuantitativamente limitado, pero que no despierte el interés de los grandes partidos. La política de nichos es adecuada para que ciertos partidos sobrevivan cuando hay grandes transformaciones.

Un ejemplo es el comportamiento del Democratic Party (DP) de Sudáfrica tras la abolición del apartheid. El DP - un partido mayoritariamente blanco que siempre apoyó la abolición - tuvo que aceptar un pobre y decepcionante resultado en las primeras elecciones libres, pese a que esperaba una clara victoria. Eso

no ocurrió porque la población negra tenía sus propios partidos negros (ANC e Inkata), mientras que a la población blanca le atrajeron más aquellos partidos que querían defender a la población blanca. En esa época, no había demanda de valores liberales y democráticos, pues ya parecían conseguidos. El DP se preparó, entonces, para una política de nichos relacionada exactamente con esos valores y así pudo sobrevivir: en las elecciones de 1999 se convirtió en el más fuerte partido opositor del ANC.

13.4.5 *Cambio entre fuerzas directas e indirectas*

En la planificación de estrategias se distingue entre fuerzas directas e indirectas. Las directas son las actividades y actuaciones de los partidos u organizaciones que son reconocibles como tales; también es posible emplear fuerzas indirectas: en este caso se trata de acciones y actuaciones de organizaciones que no son directamente atribuibles a un partido.

Ejemplos de estas últimas son las actividades de las llamadas organizaciones periféricas: iniciativas de electores, aliados, organizaciones de jóvenes y, en parte, asociaciones y uniones que se forman expresamente para esos fines mucho antes de la lucha electoral y que luego son “despertadas” para actuar en ella.

Como se dijo en el capítulo anterior, no conviene que el partido atacante realice directamente una campaña negativa contra otro partido. Ello sería posible, empero, si la campaña negativa o negra es emprendida por una fuerza indirecta, que no pueda ser directamente vinculada con el partido atacante.

Ejemplos: modelos como “Unión para la política limpia”, “Unión para combatir la corrupción”, “Fundación para la moral y la ética en política”, “Movimiento por una mayor democracia”, etc.

Estas organizaciones son dirigidas en secreto por fuerzas del partido: hacen circular ciertos temas, lanzan campañas negativas contra políticos y partidos, están disponibles para toda actividad que el partido no quiera realizar por sí mismo porque lo perjudicaría. El engaño a veces puede llegar tan lejos que el partido atacante (fuerza directa) defiende oficialmente al político atacado en público por la organización de camuflaje (fuerza indirecta), siendo que él mismo lanzó el ataque y es responsable de ello.

La cooperación entre fuerzas directas e indirectas puede ser muy variada y traslaparse constantemente, sin que los ciudadanos puedan advertir que se trata de una acción conjunta.

13.5 *Evaluación de la formulación de la estrategia*

Tras elegir y formular las estrategias, es necesario evaluarlas: primero habrá que apreciar si las estrategias elegidas llevan directamente a una victoria o al cumplimiento del cometido o si determinados pasos estratégicos nada tienen que ver con el cometido. Reiteradas veces ocurre que, durante el desarrollo y la formulación, se abandonan

estrategias que no inciden en el campo principal, sino que se mueven en escenarios secundarios de batalla o en las áreas recreativas de ciertos planificadores.

Ejemplo: en el marco de una campaña electoral siempre se intenta reorganizar al mismo tiempo el partido; lo uno poco tiene que ver con lo otro: habría que realizar una estrategia separada en tiempos que no sean de lucha electoral.

Ejemplo: siempre se trata de vincular los programas generales de formación ciudadana con las luchas electorales. En la mayoría de los casos esto es incluso contraproducente, pues los electores en periodos electorales - época en la que se sienten poderosos frente a los políticos - no quieren ser educados por aquellos sobre quienes van a decidir: habrá que dirigir la concentración de las fuerzas al objetivo del cometido.

Ejemplo: también siempre se intenta solucionar problemas durante la lucha electoral, cuando en realidad de lo único que se trata es de dar una esperanza de solución y atraer a los electores con la esperanza y no con los hechos.

Por eso, primero hay que verificar si todas las estrategias elegidas persiguen el objetivo final de la estrategia general o si se intentan alcanzar también otros objetivos no definidos.

13.5.1 Valoración subjetiva del cumplimiento del cometido

En la valoración subjetiva del cumplimiento del cometido, el planificador estratégico percibe subjetivamente si las diversas estrategias concuerdan entre sí, si existen ventajas estratégicas y si el *timing* es correcto. Esta apreciación no puede ser científica. Son varios los factores que convergen para que el planificador estratégico pueda valorar: experiencias, sentimientos, el “olfato” para la estrategia específica correcta y la posibilidad de concretar la estrategia, así como la impresión de cómo reaccionarán la otra parte y todos los intervinientes.

Es por ello que este libro no puede describir detalladamente la valoración subjetiva: ésta dependerá de cada situación y de la impresión respectiva del planificador estratégico. Así, habrá estrategias que el planificador ya empleó con éxito en otros casos, pero que en el actual, según su percepción, no podrían funcionar; en otros casos no habrá aplicado cierta estrategia por temor, pero en el caso actual podrá estar convencido de que es realizable.

Las preguntas a responder en la apreciación subjetiva son las siguientes:

2. ¿Concuerdan entre sí las diversas estrategias?
3. ¿Tiene cada una de las estrategias una ventaja estratégica?
4. ¿Concuerdan las diversas estrategias entre sí y se ajustan cronológicamente al entorno?

13.5.2 Valoración objetiva

En la valoración objetiva son los datos mensurables los más importantes y pueden ser empleados para la evaluación; la percepción subjetiva del planificador no juega aquí

ningún papel. En este caso, las preguntas a formular son las siguientes:

1. ¿Sabemos cuánta libertad de movimiento tenemos en las diversas estrategias elegidas?
2. ¿Tiene el costo financiero una relación razonable con el resultado que se busca?
3. ¿Está el costo en materia de personal en una relación razonable con el resultado que se busca?
4. ¿La correlación de fuerzas entre los competidores está distribuida de tal forma que permita prever éxitos?
5. ¿Se podrá ejecutar la estrategia elegida?

Si las respuestas a las valoraciones subjetivas y objetivas son positivas, se puede suponer que la estrategia elegida será eficaz y que el cometido se podrá cumplir. En cambio, la estrategia deberá reformularse si la evaluación genera grandes dudas y si importantes preguntas fueron respondidas en forma insatisfactoria.

Si al reformular preguntas evaluadoras tampoco se obtienen respuestas satisfactorias, se visualiza que el cometido no podrá ser alcanzado. En tal caso se tendrá que reconducir al cometido y reformular la estrategia.

En este punto, es tarea del asesor o del planificador estratégico disuadir al respectivo partido o gobierno de “embestir contra la pared” o de “cerrar los ojos y avanzar”: demasiados recursos humanos, financieros y de imagen podrían peligrar si se implementa una estrategia reconocida como equivocada.

Sun Tzu, al respecto: “La guerra es un caso de gran importancia para el estado: afecta la vida y la muerte de personas e influye en la supervivencia o la caída del estado. Por eso, el caso debe ser profundamente analizado”.

Tras elegir, formular y evaluar las estrategias parciales, el próximo paso importante consiste en ejecutarlas mediante dos vías: a través de los objetivos que más tarde llevarán a las medidas (ver capítulo 14) y a través de la imagen objetivo (ver capítulo 15).