

19 Ejecución de estrategias

Desde el punto de vista de la planificación, la estrategia se implementa al definir los objetivos tácticos y al fijar la imagen objetivo, así como al gestionar activamente la realización de medidas y acciones. Por eso el éxito de la implementación de las estrategias depende del modo de actuar de las personas que tienen que cumplir esas tareas. Los factores humanos y operativos juegan un papel importante.

Una y otra vez ocurre que estrategias muy buenas se ponen en manos incapaces de asumir la tarea de implementarlas o que en la implementación se cometen errores evitables, lo cual conduce al fracaso de todas las intenciones estratégicas.

19.1 Factores humanos

En cuanto a los factores humanos: quienes intervienen en la conducción política, en la dirección de campañas y en las actividades *in situ* desempeñan un rol importante. La organización partidaria, con sus estructuras democráticas internas, suele provocar confusiones. ¿Quién ejerce, en realidad, la conducción política? ¿La ejercen los órganos democráticos como, por ejemplo, la asamblea o el congreso del partido, que en debates públicos toman importantes decisiones estratégicas para el partido? ¿O el presidente del partido o el candidato con un pequeño grupo de dirigentes seleccionados? En realidad, ¿quién asume aquí el papel de plana mayor? ¿El secretario general con un equipo a tiempo completo o las personas nombradas por el candidato o por la dirigencia partidaria, que también intervienen en la conducción política y tienen su propio poder interno? ¿Y quiénes son los activos? ¿Son los líderes y afiliados locales que, a su vez, integran la asamblea del partido y deciden en ella sobre la conducción política? ¿Quién está arriba y puede impartir instrucciones y órdenes? ¿Quién está abajo y tiene que cumplirlas? Nada de esto resulta claro en los partidos y es una de las razones por las cuales la mayoría de veces la conducción de la campaña funciona tan mal.

Este capítulo quiere ofrecer algunas reflexiones básicas para organizar una campaña, así como algunos principios a tener en cuenta.

19.1.1 Conducción política

Independientemente de que se trate de un gobierno, de un ministro, de una dirigencia partidaria, de un alcalde o de la conducción de una ONG, la conducción política debe asumir las tareas encomendadas por la constitución, la ley electoral, los estatutos u otras prescripciones legales u ocuparse de que sean asumidas. Es la responsable del programa, de la selección de los candidatos, de la definición del marco presupuestario y de la autorización de la línea estratégica. Si se han tomado estas decisiones, debería mantenerse alejada de otras decisiones de la dirección de campaña, salvo que ésta desee que una decisión, por su importancia, sea aprobada por aquella.

La conducción política debe y tiene que nombrar una conducción de campaña profesional, pero no debería arrogarse el derecho de tomar por sí misma las decisiones profesionales necesarias. Al respecto se percibe una seria presunción en muchos políticos: quieren decidir todo, desde el diseño de afiches hasta la planificada

combinación de medios de comunicación, pasando por la configuración de las calcomanías para automóviles y el libreto para los cortos (*spots*) televisivos. Conste que la mayoría de ellos no son planificadores estratégicos ni expertos en comunicación, no tienen la menor idea de los alcances de la publicidad ni de sus tendencias, etc.

Sun Tzu dice al respecto que hay tres posibilidades para la conducción política de crearle dificultades al ejército: intervenir en la estructura de comando militar, intervenir en la administración de los militares o intervenir en las responsabilidades de los líderes militares.

Esas intervenciones, por cierto, se realizan a diario no sólo en las luchas electorales, sino también en otras estrategias políticas, con lo cual se desmoraliza a la dirección de campaña y al mismo tiempo se socava la confianza de los colaboradores en la misma.

Sun Tzu dice: “Ganarán aquellos cuyos generales sean capaces y estén libres de las intervenciones del gobernante; por eso, los gobernantes iluminados meditan intensamente sobre los planes, mientras los generales los ejecutan”.

Para la conducción política rige, pues, el siguiente principio:

“La conducción política tiene que cumplir sus tareas oportuna e íntegramente; no debe intervenir en los detalles de la conducción de la campaña”.

Al instalar la conducción de campaña, siempre surge otro problema: con demasiada frecuencia se hacen nombramientos políticos sin considerar la capacidad de los nombrados para conducir la campaña, sino teniendo en cuenta otros criterios de selección, como el “sometimiento incondicional”, la lealtad absoluta, el “parentesco”, la “amistad”, etc. Tales nombramientos restringen, de entrada, la capacidad de la campaña. El autor ha acompañado varias campañas en las que el candidato había ocupado todos los puestos de la conducción de campaña por miembros de su familia. A pesar del notorio mal desempeño de estos “colaboradores”, por lo general no se logra cambiar ni siquiera a uno de ellos, pues el candidato no quiere arriesgarse a tener un problema familiar que se suma a los problemas generales que ya tiene. Lo mismo sucede cuando buenos amigos o buenos conocidos asumen esas funciones.

Nombrar a colaboradores profesionales en el equipo tiene muchas ventajas. La más importante radica en que uno puede separarse de ellos si “no hay química” o si su gestión no satisface las expectativas; naturalmente, tales pasos siempre deben meditarlos bien, pues un director de campaña despedido también puede volverse peligroso por conocer la estrategia.

Por eso, para la conducción política rige el siguiente principio:

La conducción política debe elegir con cuidado la dirección de campaña y exigir altos grados de idoneidad. Debe evitar, a toda costa, nombramientos por motivos políticos o personales.

19.1.2 Dirección de la lucha electoral o de la campaña

¿Qué atributos debe tener un director de campaña?

1. Un director de campaña debe estar en condiciones de pensar y decidir estratégica y políticamente. Como tiene tareas tanto de planificación como, sobre todo, de decisión, son requisitos necesarios la capacidad de tomar decisiones, la circunspección y la claridad. Las decisiones dubitativas y poco claras pueden poner en peligro todo el proyecto; el aplazamiento de decisiones y la recolección dilatoria e interminable de datos antes de tomar decisiones son comportamientos impropios de un director de campaña.
2. Un director de campaña debe ser capaz de ejecutar las medidas planificadas. Los planes decididos deben ser ejecutados de manera efectiva, lo cual significa cooperar con la gente adecuada en procesos ordenados e impartir indicaciones claras. Son incompatibles con las características de un director de campaña, la implementación dubitativa y poco decidida de medidas y la transmisión poco clara de encargos.
3. Un director de campaña debe ser capaz de motivar y gerenciar su organización y sus unidades subordinadas: debe ser capaz de delegar y, al mismo tiempo, controlar, así como de juzgar de forma justa y saber emplear el elogio y la censura.

La mejor manera de examinar estos tres criterios es analizar lo que el postulante ha hecho hasta ahora. El pensamiento estratégico y político, la capacidad de ejecución y la capacidad gerencial no pueden agenciarse de forma teórica: tienen que haber experiencias prácticas, lo cual implica examinar lo que el postulante ha hecho hasta ahora y con qué resultados.

Para cumplir los requisitos arriba mencionados, el director de campaña necesita ciertos atributos que le permitan actuar como puede exigirse de él; examinar si los tiene resulta muchísimo más difícil que examinar sus experiencias prácticas.

Sun Tzu, al respecto: La capacidad de asumir un comando depende de las siguientes cualidades del general: sabiduría, honestidad, bondad, coraje y rigor.

Trasladado a las cualidades de un director de campaña, esto significa:

Circunspección: La circunspección es un requisito esencial de la capacidad de tomar decisiones con convicción; significa conjugar la atención, la prudencia y la inteligencia.

Coraje: Tener coraje no significa ser temerario; sin embargo, en las campañas y en ciertas situaciones será necesario correr riesgos calculados. El coraje excluye la cobardía y la estrechez de miras.

Ecuanimidad: Es importante que el director de campaña no pierda continuamente la compostura ni se deje provocar con facilidad; de lo contrario, tomará decisiones equivocadas y desmedidas o incurrirá en maniobras tácticas inútiles, afectando la capacidad gerencial y, sobre todo, la motivación de las unidades subordinadas.

Pragmatismo: Decidir pragmáticamente significa hacer lo que la realidad exige, sin perder de vista los objetivos de la estrategia general. Pueden darse casos en los que sea mejor no intervenir aunque se exija y pueden darse otros en los que el ataque sea el mejor medio de defensa, aunque no se haya planeado.

Honestidad: Forman parte de ella la sinceridad y la rectitud. Esto es especialmente importante para dirigir unidades que realizan la campaña in situ. La información sobre la situación realista, el conocimiento de los peligros y de las oportunidades son elementos significativos para motivar y generar confianza en la dirección. Las mentiras, los informes cortesanos, la supresión de noticias negativas dan pie para dudar de la capacidad de la dirección.

19.1.3 *Los activos*

Los activos son los afiliados que fungen como luchadores electorales, las unidades de voluntarios que apoyan una campaña, los dirigentes en los niveles inferiores, quienes trabajan en el terreno o directamente con los grupos meta; son la columna vertebral de toda campaña que busca tener un amplio impacto y que no sólo usa medios de comunicación dirigidos.

Para juzgar el efecto de los activos hay que considerar primero la **cantidad**. La cantidad de los afiliados o de los ayudantes puede tener un efecto decisivo para la implementación eficaz. Si, por ejemplo, se planifica una campaña para neutralizar el dominio de los medios de comunicación por parte del gobierno, el éxito de la comunicación de masas dependerá del número de afiliados o de voluntarios encargados de la comunicación cara a cara.

Junto a la cantidad, también juega un papel la **calidad**: una comunicación cara a cara no podrá ser efectiva si los ayudantes no están entrenados ni preparados para el cometido. Una experiencia frecuente en las campañas políticas es que se espera de parte de ciertos afiliados que a partir de algún momento empiecen a comunicarse con sus vecinos, parientes o compañeros de trabajo, pero no lo hacen por no estar preparados.

Por eso habrá que dedicarle especial atención a la organización de esos activos. Por de pronto, se trata de la **dirección** de estas unidades; puede ser exitosa sólo si las unidades son conducidas con disciplina o si mediante objetivos incentivadores e imágenes claras del enemigo son motivadas de tal modo que haya disciplina sin amenazas. Lo importante es no dejar en paz a los activos porque eso lleva automáticamente a la indisciplina y a la indolencia.

En una lucha electoral no hay peor error que el de convocar a afiliados o voluntarios y no darles luego nada que hacer. Siempre hay que ofrecer trabajo; en caso de apuro, incluso uno que en realidad no sea necesario, pero que aglutine la fuerza de trabajo ofrecida por los voluntarios.

Otra importante requisito para una buena conducción de los activos es la **comunicación**. Se trata de la comunicación interna que debe asegurar que la información llegue desde arriba hasta abajo, pero que también permita que la retroalimentación (feedback) llegue de abajo hacia arriba. Para conducir a los activos es necesario que en todo momento reciban la información que necesitan o que al menos sepan dónde obtenerla. La unidad in situ mal informada es incapaz de realizar un trabajo exitoso.

Al presentarse situaciones desagradables, en la implementación de estrategias políticas siempre se vuelve a observar que la conducción “se sumerge”, es decir, abandona la comunicación y no informa o malinforma; desde luego eso genera automáticamente comportamientos erróneos de las unidades que dependen de información y da lugar a

que se difundan múltiples rumores que impiden en gran medida la motivación de los activos.

Otro componente de la conducción de los activos es la “convicción”, la “confianza en la victoria” o la “**moral**” de la tropa. Por eso, una tarea importante de la conducción es fijar y alcanzar con éxito objetivos parciales; la mayoría de las veces, el objetivo estratégico general es tan amplio e inalcanzable para el afiliado activo normal que, de todos modos, hay que hacer que los objetivos sean abarcables, trasladados a espacios pequeños y dotados de objetivos secundarios temporales, de modo que haya muchos motivos para celebrar el éxito y buscar la próxima etapa con motivación.

19.2 *Factores operativos*

Aparte de los factores humanos, que son importantes para una implementación exitosa, hay también algunos factores operativos que deben ser considerados.

19.2.1 *Dependencia del tiempo*

Antes que nada rige el principio de la **rapidez**. Al contrario del proceso de planificación, que puede durar mucho y que debe ser bien meditado, la implementación debe ser rápida, pues cuanto más se aplace una planificación concluida, menos se tendrán en cuenta los desarrollos actuales en el escenario y tanto más probable será que haya una fuga, es decir, que partes de la planificación lleguen al público y se impida la acción. Un segundo elemento a considerar es el **timing**⁸³. La implementación exitosa depende mucho de elegir el momento correcto; éste debe coincidir con otras acciones planeadas y armonizar cronológicamente con la implementación de otras unidades tácticas. También debe tener en cuenta fechas externas, como, por ejemplo, el Ramadán en los países de orientación islámica y la Navidad en los de orientación cristiana, los Juegos Olímpicos, las épocas de vacaciones, etc.

El tercer elemento es el **impulso** o la **tendencia**. Dejarse arrastrar y llevar en la dirección correcta por el impulso de un movimiento determinado, ahorra muchos recursos y hace que el éxito sea rápido, sin requerir mucho esfuerzo. Sin embargo, si la dirección del impulso es incorrecta, será imposible tener éxito, pese a todos los esfuerzos. Por eso, ya en la planificación estratégica deben observarse las tendencias sociales y tenerlas muy en cuenta en la implementación a nivel táctico.

En la implementación hay que evitar a toda costa la demora de las campañas o la duración excesiva de ciertas acciones. Es importante concentrarse en un lapso determinado de tiempo y lograr el objetivo propuesto. Si se espera demasiado o si la campaña dura excesivamente, aparecen signos de cansancio tanto en los activos como en la organización; pero también el público se cansa y se agota en las campañas demasiado largas y se vuelca hacia otras cosas.

19.2.2 *Principio de la adaptación flexible*

Flexibilidad no es hacer cualquier cosa, sino advertir de cerca resistencias específicas u oportunidades y adaptarse a esas condiciones. El plan estratégico y táctico debe ser

83 Ver también capítulo 4.2.3.

ejecutado en la medida de lo posible. Ciertamente, determinados sucesos o circunstancias locales pueden hacer necesario un aplazamiento, una adaptación a las características culturales, una consideración de ciertas “situaciones climáticas”. En tal sentido, la flexibilidad es la fina adaptación a las condiciones locales en el marco del gran objetivo fijado.

Sun Tzu, al respecto: “El principio rector de las tácticas militares corresponde al comportamiento del agua. Así como el agua elude las alturas y fluye hacia las zonas más bajas, un ejército debería evitar las fortalezas de otros y las del terreno y aprovechar sus debilidades”.

Otro elemento de la adaptación flexible es el **comportamiento innovador** en la implementación. Las acciones exitosas no deberían copiarse sin más, pues las condiciones varían de un lugar a otro y de un momento a otro. Un evento que el año pasado tuvo éxito puede fracasar este año porque, por ejemplo, al grupo meta le interesan más las ofertas de la competencia que la oferta presentada.

El comportamiento innovador se requiere también porque la repetición constante de ciertas acciones y medidas las hace previsibles, permitiendo al adversario prepararse y, sobre todo, obstaculizar o, incluso, impedir las actividades planeadas. El comportamiento típico de los activistas en las luchas electorales a nivel local - repetir siempre el plan de acción de las últimas elecciones – está condenado a fracasar a la larga, pues cambian el comportamiento, el uso de los medios de comunicación y las tecnologías. Por eso hay que aprovechar las nuevas tendencias; la acción debe generar interés por su misma novedad.

Aunque la planificación sea previsor, siempre habrá situaciones en las que el adversario tome iniciativas que nos sorprendan de la misma manera que nosotros intentamos sorprenderlo. En tal caso, se debe actuar flexiblemente y apelar a la **capacidad de decisión** de los responsables. Puede ocurrir que, pese a las instrucciones de la conducción política, haya que aprovechar oportunidades o eludir una lucha, si con ello se puede alcanzar o hacer peligrar el objetivo final. Si se carece de tiempo para acordarlo con la conducción, habrá que tomar la decisión donde mejor se pueda tomar: in situ.

19.2.3 Principio del engaño

Las maniobras diversivas sirven para conseguir ventajas estratégicas. Desvían la atención de ciertos campos desfavorables para nosotros o inducen al adversario a defender posiciones que no deseamos atacar, para así debilitar sus defensas en otros lugares.