

Tiro directo: ¿Ha muerto la estrategia?

ROBERT CARDILLO

RICHARD SZAFRANSKI



Robert Cardillo (RC): Vamos a hablar de estrategia. A juzgar por el título escogido, supongo que usted tiene una opinión.

Richard Szafranski (RS): Sí, señor. *Le tir de plein fouet* es una forma de fuego de artillería —fuego directo— descrito por el Teniente Gondry en el Vocabulario de Tecnología de Artillería Francesa e Inglesa de 1918 para “*el uso de las Instrucciones de Artillería Francesa en el Ejército de EUA.*”¹ Disparemos directamente a la idea de estrategia.

La hipótesis es que la estrategia está muerta, y esa es la opinión que tengo. Específicamente, la palabra se ha hecho insignificante en la difusión de su uso; la noción causa diluye la efectividad organizacional cuando cualquier entidad subordinada a la corporación matriz asevera una estrategia; y una estructura más sencilla es evidente en organizaciones exitosas, suplantando así a la idea de estrategia. Hablaremos sobre esa estructura más sencilla más adelante.

La búsqueda de *estrategia*, y la falta total de significado de la palabra es rápidamente evidente. Hay estrategias de citas, cuidado del césped y control de pestes, estrategias para criar niños y estrategias para todo tipo de esfuerzos distinguidos y mundanos. Anualmente se gastan cientos de millones de dólares —pueden ser miles de millones— en producir visiones y estrategias así como para crear o actualizar planes estratégicos mundiales. Las entidades corporativas que cotizan en bolsa deben tener una estrategia corporativa para satisfacer los requisitos de supervisión de su junta directiva, y las entidades gubernamentales tienen

estrategias del tipo “porque”. En el gobierno, una estrategia de entidad subordinada es análoga al batallón–compañía–pelotón cada uno con una estrategia.

Sospecho que usted puede estar en desacuerdo ya que lidera y gestiona una agencia de inteligencia global grande y compleja —la Agencia Nacional de Inteligencia Geoespacial (NGA)— con, según la prensa, 9 o 10 legiones de personas y un presupuesto de múltiples miles millones de dólares. Sin duda, como en la práctica, usted tiene o puede haber heredado “una estrategia”.

RC: Sospechas confirmadas. Incluso antes de que me convirtiera en director en octubre de 2014 —durante el período de transición— reafirmé la visión de la NGA y la estrategia de la NGA para 2013–7. Publicada en 2012, la estrategia de la NGA concuerda con las prioridades, las metas y los objetivos estratégicos de la nación según se describe en la *Estrategia de Inteligencia Nacional*, la *estrategia de Inteligencia de Defensa* y el secretario de la guía estratégica de defensa— *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense* (Sustentación del liderazgo global de EUA: Prioridades para la defensa del siglo XXI). Nuestra estrategia especifica dos metas estratégicas y siete objetivos estratégicos. En nuestro sitio web público hay una versión sin clasificar.² Afirmé la visión y la estrategia por al menos cuatro razones.

Primero, y por encima de todo lo demás, intentar mejorar la visión inicia una cadena de actividades que llama urgentemente la atención de todo el mundo. La visión que tenemos es suficientemente buena. Todos tenemos que tomar decisiones sobre cómo gastar recursos de tiempo finito, por lo que escojo no pasar tiempo debatiendo una declaración fundamental. Prefiero usar ese tiempo sobre la implementación —cómo actuaremos dentro de esa estructura estratégica. En segundo lugar, sería completamente equivocado rechazar miles de horas de esfuerzo reflexivo para alterar la estrategia aquí o allí. En tercer lugar, no puedo estar de acuerdo con su analogía batallón–compañía–pelotón. Nuestra estrategia interpreta y traduce la guía de sus compañías matrices dentro del contexto del dominio que comandamos —la creación continua, momento a momento, de inteligencia geoespacial y geotemporal para hacer que nuestros clientes tengan éxito. Mis elementos subordinados no tienen estrategias separadas, pero disponen realmente diversos métodos para lograr la estrategia —algunos útiles y otros no. En cuarto lugar, el cambio es una constante. En febrero de 2015, el presidente emitió una nueva *Estrategia de Seguridad Nacional*.³ En consecuencia, los cambios serán inminentes en la *Estrategia de Inteligencia Nacional*, la *Estrategia de Inteligencia de Defensa* y el secretario de guía estratégica de la defensa. La NGA tiene que concordar con todas esas, mientras que la palabra estrategia puede usarse indebidamente en algunas áreas, ni el pensamiento estratégico ni la estrategia están muertos en la NGA.

RS: No estoy seguro de que lo que está describiendo, señor, es una estrategia y no un “plan de implementación” —la traducción y la interpretación, como dijo, para la “guía” que acompaña a la defensa y la jerarquía de inteligencia bajo el presidente. ¿No es realmente un plan de implementación lo que acaba de describir?

RC: Sí, exactamente. Con demasiada frecuencia las personas creen que la estrategia equivale al resultado. Al contrario, las conversaciones requeridas para escoger una estrategia pueden (y deben) ser un intercambio muy beneficioso de opiniones del estado actual del negocio y, lo que es más importante, la dirección hacia la que se deben encaminar los negocios. La NGA es una organización grande y compleja con una misión muy refinada que lo impulsa todo. Existimos por una razón —servir a clientes globales cuyas operaciones no permitan errores. Nuestros adversarios son ágiles y tratan de operar fuera de nuestra vista. Tenemos una fuerza de trabajo integrada que incluye especialidades y disciplinas que otros no tienen. Por ejemplo, usamos palabras como *geodesia* en frases que tienen sentido. En consecuencia, aunque nuestra estrategia no ayuda a asegurar que implementamos la guía que obtenemos de los que están por arriba, también tiene componentes únicos y no imita-

tivos referentes a nuestra fuerza de trabajo distribuida globalmente, nuestros lugares de trabajo y la forma que los adquiriremos, sostendremos y modernicemos.

¿Debo interpretar lo que está sugiriendo cómo que deberá haber solamente una estrategia de seguridad nacional y que todo derivado de esa estrategia es un plan de implementación?

RS: Si sugiriera eso, ¿cómo respondería?

RC: Ahora mismo, lo rechazaría cortésmente. Pasar de la estrategia nacional a la implementación de la agencia es un puente demasiado lejano. Por definición, todo y todos en nuestro equipo de seguridad nacional encaja dentro de ese documento de aplicación general. Aun cuando es útil (y necesario) basar nuestros esfuerzos en ese documento, es insuficiente concentrarnos en nuestra proposición de valor discriminado. Todas las organizaciones grandes y complejas tienen que atender asuntos de mantenimiento organizativo e higiene que deben pensarse estratégicamente —asuntos en los que nadie más puede pensar. Para mí, esa es una parte de nuestra estrategia. Mi amigo el General Mark Welsh tiene una estrategia de la Fuerza Aérea que se proyecta 30 años en el futuro.⁴ Es difícil para mí considerar cómo una persona podría concentrarse en 140,000 personas en objetivos individuales sin una estrategia que los armonice. Recientemente, visité el Centro de Inteligencia Nacional Aéreo y Espacial (NASIC) en Dayton, Ohio. Como la NGA, el NASIC está en el tema de la inteligencia. Se necesita cierta guía o estrategia que todos nosotros que participemos en inteligencia recibimos; además, apoya a la estrategia de la Fuerza Aérea. El NASIC requiere su propio proceso corporativo para ayudar a implementar la estrategia de la Fuerza Aérea y —a través de sus juntas directivas, paneles y consejos— para actuar de forma estratégica.⁵ Si su punto de vista es que no es necesario tener una estrategia formal, publicada en todos los niveles de la organización para actuar estratégicamente, entonces estamos de acuerdo.

RS: Ese era un punto de vista. Otro procede de considerar inicios de compañías de gran éxito en Silicon Valley y en todo el mundo. Me imagino que su “estrategia” es algo así como “desarrollar una aplicación realmente interesante y ser adquirido o empezar a cotizar en bolsa”.

RC: Me imagino lo mismo. También pensaría desde el principio que los inicios de compañía tienen un enfoque tipo láser en su valor discriminado. En otras palabras, buscan la separación para mostrar su valor comercial y de cliente exclusivos. Diría que la separación en el tema de la inteligencia es una proposición peligrosa. En vez de eso, la NGA trata de transmitir un contenido contextualizado de forma que haga que nuestros socios de la comunidad de inteligencia sean más valiosos para nuestros clientes —que prefiero llamar su consecuencia. Así pues, la necesidad de una estrategia es un asunto de escala, alcance, normas y sustentabilidad. Tres personas en un garaje que trabajen en la puesta en práctica de una idea brillante tal vez no tengan la necesidad de una estrategia más allá de la que ambos imaginamos. La NGA —la integración elegante de sus organizaciones predecesoras con la adición de algunas cosas importantes nuevas —ha estado en circulación durante un largo tiempo. Escala: somos grandes. Alcance: estamos en todas partes. Normas: somos responsables ante el pueblo de Estados Unidos, nuestros supervisores, nuestros clientes, nuestros socios y nuestro equipo NGA. Sustentabilidad: no nos vamos a dejar adquirir ni vamos a irnos. Estaremos aquí durante un largo tiempo. Al igual que el General Welsh, estoy obligado a disponer de la óptica de largo alcance que asegura que nuestra empresa pueda sostener y aumentar el valor que proporcionamos a los clientes a plazo muy muy largo. Así pues, no creo que esté persuadido de que la NGA —o una organización como la nuestra— necesite una estrategia.

RS: Después déjame probar otro ángulo —generación del milenio. Según la Oficina de Estadísticas Laborales, la generación del milenio constituirá el 75 por ciento de la fuerza laboral en 2030.⁶ Hay pocos estudios que sugieran que son un grupo homogéneo, pero un número de estudios citan atributos similares. La generación del milenio es la generación más educada de la historia de EUA.; no son realistas en sus expectativas para el lugar de trabajo, incluido un deseo de jefes de ser amables; y desdennan la burocracia y los procesos que consideren superfluos.⁷ Algunos datos sugieren que retenerlos

en una organización será difícil; van y vienen. ¿Cómo se siente de confiado de que la generación del milenio adopte la misma visión de la importancia de la estrategia que adopte?

RC: Estoy de acuerdo en que la generación del milenio tiene una visión del mundo particular y su propio conjunto de expectativas al formar sus carreras. Además, diría que lo que no ha cambiado es que todos (y afirmo que todos) tienen una cierta demanda, casi maslowiana, para un pacto básico con cualquier carrera —¿quiénes somos y cómo encajo? Para mí, la estrategia forma parte de la respuesta a “¿Quiénes somos?” La implementación de esa estrategia responde a la pregunta “¿Cómo encajo?”

A medida que asistimos al desarrollo profesional, debemos educar a toda la fuerza laboral sobre el valor de la planificación, la ejecución cuidadosa, la métrica de rendimiento —todas las cosas que se relacionan con mantener normas y promover sustentabilidad para organizaciones de una escala tremenda y un gran alcance de responsabilidades. Dicho eso, no puedo predecir el futuro. Tal vez los que ocupen nuestras posiciones encuentren algún sustituto de la estrategia, o quizás la internet de las cosas permitirá a todo hacer automáticamente autocorrección como un automóvil que se conduce solo. No veo venir eso, ni venir muy pronto. Recuerde, que existimos porque apoyamos a personas en peligro y porque las personas capaces de hacer ese daño —activo, creativo y raramente perfectamente predecible— son muy ingeniosos e inventivos. Se necesitan a personas para entender a las personas.

RS: Me gustaría disparar a la noción de estrategia —primero, porque el significado de la palabra se ha contaminado tanto que necesita fregarse bien, aunque solo sea para los sucesores de la generación del milenio; en segundo lugar, porque cada nivel de una jerarquía no necesita una estrategia para apoyar al siguiente nivel superior; y tercero, porque puede haber una forma más sencilla de pensar en la estrategia.

RC: ¿De qué forma sería?

RS: Tenga paciencia conmigo, por favor. Al reflejar sobre lo que sé o he visto en grandes organizaciones con éxito y las que no son tan grandes, las extraordinarias tienen atributos comunes. Fíjese en los movimientos religiosos y sus muchos adherentes. Es difícil para mí creer que sus fundadores tuvieran una noción de estrategia. No obstante, estos movimientos tuvieron éxito y se hicieron globales y duraderos.

RC: Creo que eso puede ser una comparación injusta. No soy ni un experto religioso ni un historiador, pero los asuntos teológicos y las influencias asociadas con una religión o un movimiento religioso son mucho más complicados. ¿Tiene una mejor comparación que le gustaría hacer?

RS: Sí, los atributos comunes de los ganadores. Los atributos comunes que he observado son objetivos que cambian el mundo, liderazgo que inspira, un sentido agudo de las prioridades y la capacidad de aplicar los recursos apropiados en el momento adecuado.

Los objetivos que cambian el mundo son las metas grandes y audaces que son socialmente valiosas y transformativas porque estiran la organización para aumentar sus contribuciones y su valor a los clientes. El liderazgo de inspiración es la clase de liderazgo optimista que nunca se rinde que saca lo mejor de cada uno para moverse como un equipo a fin de satisfacer esas metas que cambian el mundo. Un sentido agudo de prioridades es la capacidad de usar las metas como un hito y un filtro para distinguir tanto lo que la organización necesita hacer como lo que necesita dejar de hacer o empezar a hacer en una forma muy diferente. Por último, una organización ganadora manifiesta la capacidad de aplicar los recursos apropiados en el momento adecuado para asegurar el momento y el movimiento de avance asignando y reasignando tiempo, dinero, personas y energía de modo uniforme, incluso a medida que cambia la corriente de recursos. Si una organización tiene todo eso, ¿por qué necesitaría “una estrategia”?

RC: Veo que eso es una opción falsa. Déjeme cambiar la pregunta o que responda a una pregunta diferente. ¿Qué pasaría si la pregunta fuera, “Si los líderes inspirados de una organización grande y compleja tuvieran —y usaran— una estrategia para cambiar el mundo aplicando los recursos adecuados para las prioridades adecuadas en el momento adecuado, ¿sería más o menos probable que tuvieran éxito y perduraran?” Mi respuesta es que es más probable que tengan éxito y sigan contribuyendo a una organización sin una estrategia.

No sé si le he persuadido, y le agradezco que me haya ayudado a repasar esto y concluir que esa estrategia o la noción de estrategia no están muertas. ¿Estamos de acuerdo?

RS: Lo estamos, y gracias.

¿Debemos cambiar el título a “¿Rebote: está muerta la estrategia? ¿No?” RC: Dejémoslo como está. Es un título pegadizo, y los lectores del Journal son suficientemente inteligentes para decidir por sí mismos. □

Notas

1. Teniente Gondry, *Vocabulario Técnico de Artillería en Francés y en Inglés* (París: Henri Charles-Lavauzelle, 1918), <https://archive.org/details/frenchenglishart00gondrich>.

2. Agencia Nacional de Inteligencia Geoespacial, *Estrategia de la NGA, 2013–2017* (Springfield, VA: Agencia Nacional de Inteligencia Geoespacial, Mayo de 2012), <https://www.nga.mil/about/NGAStrategy/Pages/default.aspx>. Vea también Oficina del Director de Inteligencia Nacional, *La Estrategia Nacional de Inteligencia de Estados Unidos de América, 2014* (Washington, DC: Oficina del Director de Inteligencia Nacional, 2014), http://www.dni.gov/files/documents/2014_NIS_Publication.pdf; Oficina del Secretario de Defensa, *Estrategia de Inteligencia Nacional* (Washington, DC: Oficina del Secretario de Defensa, 2008), <https://www.hsdl.org/?view&did=486157>; y Departamento de Defensa, *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense (Sostener el liderazgo global de EUA: prioridades para la defensa del siglo XXI)* (Washington, DC: Departamento de Defensa, 2012), http://www.defense.gov/news/Defense_Strategic_Guidance.pdf.

3. Presidente de Estados Unidos, *Estrategia de Seguridad Nacional* (Washington, DC: Casa Blanca, febrero de 2015), http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/2015_national_security_strategy.pdf. Vea también Tanya Somanader, “President Obama’s National Security Strategy in 2015: Strong and Sustainable American Leadership” (La Estrategia de Seguridad Nacional del Presidente Obama en 2015: liderazgo fuerte y sostenible de EUA) *Blog de la Casa Blanca*, 6 de febrero de 2015, <http://www.whitehouse.gov/blog/2015/02/06/president-obamas-national-security-strategy-2015-strong-and-sustainable-american-lea>.

4. Comandancia de la Fuerza Aérea de EUA, *America’s Air Force: A Call to the Future (Fuerza Aérea de EUA: una llamada al futuro)* (Washington, DC: Comandancia de la Fuerza Aérea de EUA., julio de 2014), http://airman.dodlive.mil/files/2014/07/AF_30_Year_Strategy_2.pdf.

5. Instrucción Nacional de Inteligencia del Aire y del Espacio 90-103, *Proceso corporativo de NASIC*, 15 de mayo de 2014, <http://static.e-publishing.af.mil/production/1/nasic/publication/nasic90-103/nasic90-103.pdf>.

6. Alastair Mitchell, “The Rise of the Millennial Workforce” (El aumento de la fuerza laboral de la generación del milenio), *Wired*, 15 de agosto de 2013, <http://www.wired.com/2013/08/the-rise-of-the-millennial-workforce/>.

7. Shama Hyder, “Study Reveals Surprising Facts about Millennials in the Workplace” (Estudio revela datos sobre la generación del milenio en el lugar de trabajo), *Forbes*, 5 de diciembre de 2013, <http://www.forbes.com/sites/shamahyder/2013/12/05/study-reveals-surprising-facts-about-millennials-in-the-workplace/>; y Jacquelyn Smith, “8 Things You Need to Know about Millennials at Work” (Ocho cosas que necesita saber sobre la generación del milenio en el trabajo), *Business Insider*, 18 de noviembre de 2014, <http://www.businessinsider.com/what-you-should-know-about-millennials-at-work-2014-11>.



Robert Cardillo (BA, Universidad Cornell; MA, Universidad Georgetown) se convirtió en el sexto director de la Agencia Nacional Geoespacial y de Inteligencia (NGA) el 3 de octubre de 2014. Lidera y dirige la NGA bajo las autoridades del secretario de defensa y el director de inteligencia nacional. Anteriormente sirvió como primer subdirector para la integración de la inteligencia, Oficina del Director de Inteligencia Nacional; subdirector de la Agencia de Inteligencia de Defensa (DIA); y sudirector de análisis, DIA. También desempeñó la función de J2 en funciones, la primera como civil, en apoyo del Jefe del Estado Mayor. El Sr. Cardillo recibió la Medalla de Servicio Distinguido del Director de Inteligencia Nacional, el Rango Presidencial de Ejecutivo Distinguido, el Rango Presidencial de Ejecutivo Meritorio y el Premio de Servicio Civil Meritorio Conjunto del Jefe del Estado Mayor.



Richard Szafranski (BA, Universidad Florida State; MA, Universidad de Central Michigan). Es un consejero privado de jefes ejecutivos de nuevas empresas y sirve como fiduciario independiente de la junta de síndicos de Corporate Office Properties Trust. Anteriormente fue socio administrador y superior en una forma de consultoría desde 1996 hasta que se jubiló en 2012. Líder experimentado, ejecutivo y director corporativo independiente para corporaciones de cotización en público, desempeño varios cargos en SBS Technologies, una compañía informática integrada, y para Ceridian Corporation, una compañía de servicios y prestaciones de empresas. El Sr. Szafranski ha completado una educación ejecutivo en la Escuela de Negocios de Harvard, el Instituto del Director Robert H. Smith de la Universidad de Maryland y la Escuela Wharton de la Universidad of Pennsylvania. En 2013 fue designado como Miembro del Liderazgo de la Junta de la Asociación Nacional de Directores Corporativos para su compromiso continuo demostrado a la excelencia en el gobierno corporativo. El Sr. Szafranski desempeña la función de revisor del *Air and Space Power Journal*.