

El nivel operacional es el responsable del éxito de la estrategia, entendiéndose como éxito el alcanzar el resultado o fin deseado; las fallas en la conducción de acciones y articulación de los resultados, es lo que lleva al fracaso de la estrategia. En el presente artículo, el autor, presenta una revisión conceptual de los procesos estratégicos y de toma de decisiones en el entorno operacional; resaltando la complejidad de tal entorno, así como la rigurosidad que la estrategia operacional debe seguir para alcanzar el fin deseado por la estrategia nacional o corporativa.

ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES EN EL ENTORNO OPERACIONAL



Operational level is responsible for the success of the strategy, success is obtained when the desired result or goal is achieved, failures in the control of actions and conjunction of the results, is what leads to failure of the strategy. In this article, the author makes a conceptual reviewing of the strategic and decision-making process at the operational environment, highlighting the complexity of this environment, as well as the rigor that the operational strategy must follow to achieve the goal desired by the national or corporate strategy.



Adawi, L. (2020). "Estrategia y Toma de Decisiones en el Entorno Operacional". *Pensamiento Conjunto*, Año 8, Núm. 1, pp. 6-20. ISSN° 2707-3661



Calm. (r) / Mag.
Luis R. Adawi Cáceres

Maestro en Estrategia Marítima. Profesor de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas. Profesor invitado de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP, Consultor seguridad nacional, estrategia, preparación operacional, simulación, inteligencia estratégica, seguridad corporativa y gestión de crisis. Se desempeñó como Jefe de la División de Planeamiento Estratégico y Políticas de Defensa del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Director de la Escuela Superior de Guerra Naval, Director del Centro de Entrenamiento Táctico Naval, Jefe de Estado Mayor de la FT-70, Jefe de la Sección de Operaciones del Comando de Operaciones Navales del Pacífico, Jefe del Departamento de Asuntos Civiles-Comando Especial VRAE. Diseñó e implementó la estrategia de preparación operacional y eventos de prueba de la organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima-2019. Autor del "Manual de Planeamiento Naval Operativo (MAPLO-21001)".

INTRODUCCIÓN

La idea para el desarrollo del presente artículo ha coincidido circunstancialmente con la situación de crisis que hoy vivimos debido a la pandemia del coronavirus, por lo que me permitiré ampliar el ámbito sobre el cuál pensaba centrarlo, abarcando no solo el ámbito militar sino, también, pensando en el ámbito de seguridad nacional; y porque no decir, tanto el de gestión pública como el del ámbito corporativo.

Con este reto, trataré de emplear un lenguaje lo más simple posible, para permitir un entendimiento general sobre el tema central de este artículo; sin alejarme del soporte teórico de rigor que debe tener toda publicación profesional.

Antes de continuar con la lectura, les pediría -a aquellos entendidos o estudiosos de la materia- traer a la mente sus conocimientos sobre arte operacional, análisis operacional, planeamiento estratégico, planeamiento operacional, diseño sistémico, diseño operacional, pensamiento de diseño (*design thinking*), teoría del cambio y planeamiento por resultado, por mencionar las de mayor aplicación; y al final de la lectura del presente artículo, espero que podamos coincidir en que la esencia conceptual de todas estas aproximaciones teóricas o metodologías, es prácticamente similar, por no decir la misma.

Si por el contrario no coincidimos, con la humildad y disculpas del caso, quedo para las discusiones académicas sobre el particular.

Sin más, los invito a embarcarse en esta lectura, esperando colmar con sus expectativas, y que pueda contribuir en la construcción de nuevos conocimientos para Ud., respetado lector.

PALABRAS CLAVE: ESTRATEGIA OPERACIONAL, NIVEL OPERACIONAL, ENTORNO OPERACIONAL, TOMA DE DECISIONES OPERATIVAS, ESTRATEGIA DE ACCIÓN.

KEYWORDS: OPERATIONAL STRATEGY, OPERATIONAL LEVEL, OPERATIONAL ENVIRONMENT, OPERATIVE DECISION-MAKING PROCESS, STRATEGIC ACTION.



Remembrando algunos conceptos contenidos en mi artículo publicado el año 2014;¹ en el cual sostuvimos que la resolución de un evento crítico que afecte o amenace la seguridad de la Nación, parte de una conceptualización orientadora del nivel político, el que define el resultado al cuál se debe —o desea— llegar, así como plasma la intención que debe enmarcar la estrategia de acción.

Resultado e intención, constituirán, entonces, los elementos orientadores para el diseño de una estrategia nacional —estrategia corporativa o estrategia del más alto nivel— la misma que deberá integrar las dimensiones de actuación que la resolución del problema exige. Esta estrategia nacional, definirá el objetivo que se necesita alcanzar para lograr el resultado deseado por la política; constituyéndose este objetivo en el propósito sobre el cual se ha de orientar la estrategia del nivel operacional.

Cómo debe ser de común entendimiento, la estrategia del nivel operacional orientará a las acciones tácticas o funcionales, dependiendo del ámbito —militar o no militar— sobre el cuál se deba de actuar.

Partiremos entonces, por dejar claro un concepto central para el entendimiento del presente artículo: el concepto de estrategia.

¿QUÉ DEBEMOS ENTENDER POR ESTRATEGIA?²

En términos simples, estrategia es la forma en la que se consigue algo y, como tal, la aplicamos cotidianamente en diversos y diferentes aspectos. Para entender el concepto en su real dimensión, imaginémonos que deseamos adquirir un automóvil, lo primero que debemos determinar es cuál o cuáles son las razones por la que deseamos tal automóvil; consideremos que tenemos una necesi-

dad de movilizarnos para realizar labores productivas, así como para movilizar a la familia a diferentes actividades.

Las razones mencionadas representarán el propósito de la necesidad de automóvil, proyectando a partir de este propósito el resultado que deseamos alcanzar con la tenencia del automóvil. A partir de este resultado deseado, definiremos el tipo de vehículo que permitirá satisfacer la necesidad; el vehículo se convertirá, entonces, en el objetivo que debemos alcanzar para lograr el resultado o -lo que es lo mismo- fin deseado.

Ya tenemos definido lo que debemos conseguir y para qué lo queremos conseguir. Ahora hay que analizar nuestras posibilidades y capacidades para conseguir el vehículo deseado.

Debemos, ahora, analizar nuestra capacidad económica y financiera, tomar en consideración el número de integrantes de la familia, el crecimiento proyectado de ésta, las edades de los miembros de la familia, la capacidad de nuestra cochera, las ofertas en el mercado de vehículos, las opciones de adquisición (compra directa, pander, leasing, etc.). Con este análisis definiremos las alternativas de adquisición, y evaluaremos éstas en función de diferentes criterios: costos de adquisición, soporte post-venta, garantías de funcionamiento, soporte y costos de mantenimientos, costos de operación, resistencia a colisiones, riesgos de robo, daños, así como costos de seguro.

Al final, adquirimos el tipo de vehículo que permita satisfacer nuestras necesidades y cumple con nuestros criterios de decisión; ya, a partir de su tenencia, vamos a estructurar —de una manera natural— diversas acciones para asegurar su disponibili-

1 Luis R. Adawi Cáceres, “Objeto y Objetivo la Relación entre la Política y la Estrategia”, Pensamiento Conjunto, Año 2, Num. 1 (2014): págs. 13-23.

2 Comparto una muy buena referencia que presenta todas las definiciones sobre la base de diferentes aproximaciones teóricas en el ámbito no militar, así como el resultado de una encuesta sobre que se entiende por estrategia. Asimismo, un clásico reeditado que presenta la evolución de la estrategia militar.

Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, Mário L. Raposo “Strategy and Strategic Management Concepts: Are They recognised by Management Students?”, Business Administration and Management 1, XVII, (2014) pp. 43-60.

Sir Basil Lidell Hart. Estrategia, el estudio clásico sobre la Estrategia Militar. [Original: Strategy, 1941] Trad: Roberto Romero. (Madrid: Arzila Ediciones, 2019)



dad y utilidad en el tiempo, hasta que requiramos cambiarlo por otro medio de transporte.

En este simple ejemplo de la vida cotidiana, la determinación de lo que deseamos conseguir y para que lo queremos conseguir, constituye los fines de la estrategia; mientras que las capacidades de adquisición, constitución familiar y capacidad de cochera representan los medios, y finalmente las alternativas de adquisición representarán los modos.

Es así como fines, modos y medios; analizados sistémicamente permiten definir una estrategia para lograr un resultado deseado. El logro de este resultado se conseguirá en el tiempo con la acción o conjunto de acciones, que permitirán alcanzarlo. En nuestro ejemplo, el poder disponer siempre del vehículo para movilizarnos para realizar nuestras labores productivas y poder -a la vez- satisfacer los requerimientos de paseo y diversión con la familia.

Estrategia comprende, entonces, pensamiento y acción. El pensamiento, que se constituye en la parte analítica, en el trabajo intelectual para proyectar el resultado a conseguir, definir y determinar la solución del problema para obtener el resultado proyectado.

La acción, constituirá el conjunto de actividades o procesos -igualmente sistémicos- que permitirán alcanzar el resultado esperado.

Si bien con nuestro ejemplo queremos hacer ver que el concepto de estrategia lo tenemos enraizado en nuestro quehacer cotidiano; sin embargo, este simple hecho no nos convierte en estrategas.

Aunque la lógica es muy similar, para ser estratega se requiere de un conjunto de competencias específicas, un arduo y dedicado entrenamiento, así como una permanente investigación académica y de casuística real, para estar en todo momento listo para el diseño, implementación y ejecución de cualquier estrategia que pueda ser requerida.

En el presente artículo no trataremos del perfil que debe tener, ni de cómo se forma un estratega;

pero dejo pendiente el encargo, para el desarrollo de un artículo o ensayo sobre el particular.

Ahora bien, quedando claro la simplicidad del concepto de estrategia, pasaremos a desarrollar que comprende la estrategia y la toma de decisiones en el entorno operacional.

SOBRE LOS NIVELES DE PLANEAMIENTO Y CONDUCCIÓN³

Primeramente, traeremos a colación, los diferentes niveles de planeamiento y conducción que existen, en toda organización y más aún en todo Estado.

Para no discutir con las denominaciones particulares que pueden tener en función de cada realidad, mencionaremos que existen diferentes niveles jerarquizados que permiten definir el futuro -de un Estado u organización- y el camino a seguir para alcanzarlo.

Un nivel superior -al que denominaremos nivel 1- responsable de definir la visión de largo plazo o el futuro deseado del Estado o la organización; en el caso que se pueda presentar una situación que amenace tal futuro o un evento que obligue a modificar el camino, deberá proveer la orientación para que se definan las acciones que deban de ejecutarse para neutralizar la amenaza que pueda presentarse, así como para -de ser necesario- modificar o reorientar el camino a seguir para mantener el futuro deseado.

El subsiguiente nivel, es el que debe determinar a partir del análisis de la situación actual, cuál es el problema que ha de resolverse o gestionarse para alcanzar la situación futura deseada (futuro deseado). Como tal es el nivel que define, a partir del análisis del problema identificado, los objetivos que permitirán alcanzar el futuro, las misiones que deban asignarse a las entidades componentes, las capacidades y recursos que deban disponerse para cumplir las misiones, conseguir los objetivos y alcanzar el futuro deseado; define, además, los riesgos que puedan amenazar el camino trazado hacia

3 Una revisión sucinta de los niveles de planeamiento y conducción, la puede encontrar en: Alejandro Kenny, Omar Locatelli y Leonardo Zarza. Arte y Diseño Operacional. (Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, 2015) pp.31-33..



Niveles de Planeamiento y Conducción

Nivel 1

- Visión largo plazo, Futuro Deseado, Propósito, Resultado.
- ¿Por qué? y ¿Para qué?

Nivel 2

- Problema. Misión. Objetivos. Capacidades. Recursos. Condiciones de éxito. Riesgos.
- ¿Qué? y ¿Quién?

Nivel 3

- Implementación. Preparación. Articulación. Conducción. Evaluación.
- ¿Cómo?

Nivel 4

- Ejecución. Logro. Objetivos.
- ¿Cuándo? y ¿Dónde?

los objetivos, así como determina las condiciones de éxito que deba considerar el nivel inferior para evaluar que el resultado se está alcanzando. Este nivel es el que diseña las estrategias.

Un tercer nivel, se ocupará de la implementación de las estrategias, la preparación de las entidades y medios componentes para ejecutar con éxito las estrategias; la articulación o sincronización sinérgica de las diferentes dimensiones estratégicas, así como de las diversas capacidades que empleará el nivel inferior. Se encargará, asimismo, de la conducción de la estrategia, así como de la evaluación de esta; debiendo entenderse como evaluación, el monitoreo y supervisión de las acciones, tareas o actividades que el nivel inferior viene ejecutando, controlando que éstas no alejen el camino hacia el éxito esperado y exigiendo que sean corregidas oportunamente.

Por último, un nivel inferior, el cual se ocupará de la ejecución de la estrategia, planificando y ejecutando las acciones, tareas o actividades que asegurarán alcanzar el futuro deseado proyectado por el primer nivel (nivel superior, nivel 1).

Si llevamos esta estratificación por niveles, a la organización de un Estado; el nivel 1 corresponderá al Nivel Político, el segundo al Estratégico Nacional,

el tercero al Estratégico Operacional (u Operacional) y el cuarto al Táctico o Funcional.

Algunas teorías estratégicas, consideran que, bajo el nivel táctico o funcional, se encuentra un nivel técnico o tecnológico; sin embargo, otras consideran que lo técnico o tecnológico se encuentra contenido por lo táctico o funcional.⁴

La jerarquización por niveles presentada en párrafos precedentes, nos indica la jerarquía lógica del planeamiento o planificación de un Estado u organización; es decir, de arriba hacia abajo, del nivel más alto al nivel más bajo. Por lo que ninguna organización, y mucho menos un Estado, que no tenga una óptima orientación del su nivel superior; podrá construir futuros propios (deseados), sino que quedará a merced del provecho que pueda obtener del entorno que se le presente, además de tener que desarrollar una buena capacidad resiliente para poder responder reactivamente a las amenazas que se le puedan aparecer en su andar.

Teniendo cada nivel su importancia existencial en función de sus quehaceres específicos y complementarios, el tercer nivel o nivel estratégico operacional, es el de particular relevancia, en razón que mientras los niveles superiores proyectan ideas transformadas a partir de intenciones o aspiracio-

4 Quizás el primero en identificar un nivel técnico, haya sido el Barón Antoine Henri De Jomini, quien refirió un nivel denominado "art of the engineer" por debajo del nivel táctico. Antoine H. De Jomini. *The Art of War: Restored Edition*. [Orig.: Précis De L'art De La Guerre 1862, J.B. Lippincott & Co., Philadelphia] Trad: Capt. G.H. Mendell. (Ontario: Legacy Books Press, 2008) pag.44. En el ámbito no militar, la denominación de niveles difiere en función de autores y sectores (público o privado). Algunos refieren Corporativo – Negocio – Funcional – Operativo, otros refieren Prospectivo Estratégico – Estratégico – Operacional – Funcional. Por mencionar los más empleados.



nes; el nivel estratégico operacional, debe “aterri-
zar” estos deseos y plasmarlos en una estrategia de
acción perfectamente implementada, sobre la cual
deberá efectuar una incisiva y permanente evalua-
ción, hasta asegurarse que el futuro deseado ha
sido alcanzado.

La relevancia de este nivel operacional se acen-
túa mucho más, cuando se tienen Estados u orga-
nizaciones, en los que el nivel superior contiene los
estratos 1 y 2 de nuestra jerarquización planteada;
es decir que el nivel político se amalgama con el ni-
vel estratégico nacional para el caso de un Estado.

Esta amalgama de niveles, político y estratégico
nacional, se adopta –por exigencia situacional y sen-
tido común– en situaciones que afectan la seguridad
nacional; en donde la máxima preocupación del Jefe
de Estado se centra en neutralizar o eliminar la si-
tuación o evento disruptivo que viene afectando a
su Nación.

Para dejar claro y no crear confusiones, aun-
que existen varias aproximaciones teóricas y doc-
trinarias, que consideran como diferentes el nivel
Estratégico Operacional y el nivel Operacional; en
el presente artículo refiero a ambos como el mismo
nivel.⁵

ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES

Como parte de mis investigaciones en la teoría
de la estrategia, he podido concluir, que existen solo
dos teorías estratégicas, de las cuáles se derivan
una serie de aproximaciones teóricas, así como se
diversifican en metodologías según el ámbito de su
aplicación.

Estas dos teorías son la Occidental y la Orien-
tal, esta última nacida en los conceptos de Sun Tzu;
mientras que la occidental se podría aseverar que
nace con Aníbal Barca, aunque también se refiere a
Tucídides, sin embargo, se considera como referente
a los conceptos prusianos de Carl Von Clausewitz,
debido a tener un mayor soporte teórico.⁶

Ambos conceptos, “suntzuniano” y “clausewi-
tziano”, han sabido ser integrados –durante el siglo
XX– por diferentes teóricos o estudiosos de la es-
trategia, tanto en el ámbito militar como en el no
militar.⁷

Quizás la facilidad de su integración se deba a
que ambos llegaron a la esencia de la verdad en el
concepto de estrategia, expresados en sus reconoci-
das publicaciones “el Arte de la Guerra” de Sun Tzu y
“De la Guerra” de Clausewitz.⁸

La esencia conceptual de ambos, presenta a la
estrategia como un proceso de análisis de un pro-
blema, en donde a partir de un resultado deseado,
se debe determinar la forma ingeniosa en que se
emplearán los recursos para alcanzar ese resultado
de éxito deseado; considerando ambas teorías que
para esta “labor” la mayor preocupación es lidiar
con la incertidumbre existencial, la que se presenta
por el desconocimiento del entorno estratégico en
donde se debe actuar, así como por el de la acción
antagónica que define el problema que la estrategia
deberá resolver.

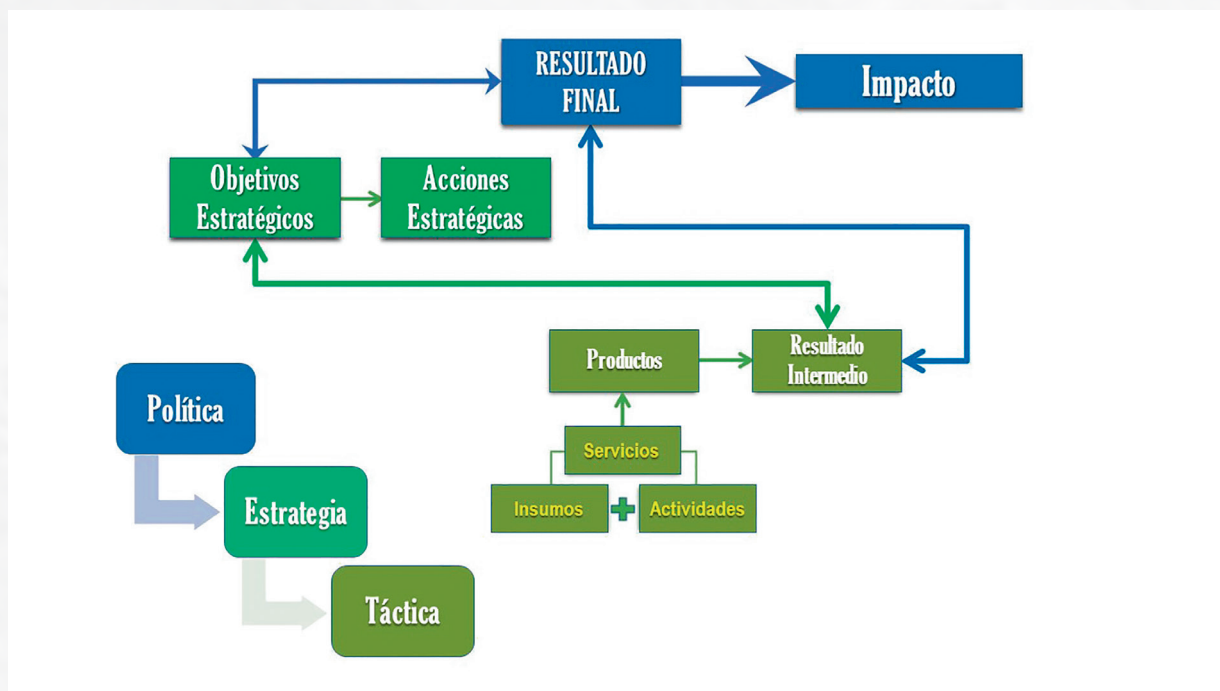
Si bien ambas teorías consideran que la incerti-
dumbre representa el mayor reto que el análisis es-
tratégico debe afrontar, cada una presenta diferentes
conceptos de cómo afrontarla; por un lado, la teoría

5 En Roberto Pertusio. *Estrategia Operacional* 2da.Ed. (Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales, 2000) pág.12. Se refiere *Estrategia Operacional* y *Nivel Operacional* como el mismo nivel. El Dr. Milan Vego, igualmente refiere como un problema el empleo del término que identifica al nivel entre la estrategia y la táctica, denominándolo *Operational Warfare*, *Operational level of the War* así como *Operational Art*. En Milan Vego, *Joint Operational Warfare: Theory and Practices*. (Newport, RI: US Naval War College, 2009).

6 El libro clásico de Clausewitz, publicado póstumamente por su viuda, es *De la Guerra* (*Vom Kriege*); sin embargo, para un mejor entendimiento de los conceptos, es recomendable leer a Jomini en *El Arte de la Guerra*; publicado en la misma época. Ambos trabajos presentan teorías y conceptos similares -con diferentes acepciones y denominaciones- que hasta hoy perduran, ambos escribieron del aprendizaje de lo observado en las guerras napoleónicas, Clausewitz -prusiano- desde una posición lejana, mientras que Jomini, prácticamente conversaba con Napoleón Bonaparte. Ambos libros los considero en las referencias.

7 Para un análisis de las similitudes conceptuales se puede leer en Michael Handel, *Masters of the War: Classical Strategic Thought*. 3er.Ed. (New York: Routledge, 2000).

8 Michael Handel. *Sun Tzu and Clausewitz: The Art of War and On War Compared*. *Professional Readings in Military Strategy*, N°2 – 1991. Pensilvania: Strategic Studies Institute. Disponible en: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a239084.pdf>



“suntzuniana” sostiene que es más inteligente crear una realidad falsa al contrario y aprovechar la confusión para derrotarlo, mientras que la “clauswitziana” apuesta por la inteligencia para dilucidar la incertidumbre y encontrar la esencia de la verdad.

Ambas teorías consideran como pilares sobre los que se soporta el éxito estratégico, a la moral, la intuición y la creatividad. Sin moral, ni el ingenio humano ni el más bravío accionar podrán mantener el potencial exigido para el éxito. Por su parte, la intuición y la creatividad permitirán determinar la ventaja diferenciadora, que conducirá hacia el éxito deseado.

Como hemos mencionado en párrafos precedentes, estrategia comprende pensamiento y acción, constituyendo el pensamiento el proceso analítico, el esfuerzo intelectual; la acción comprende el conjunto de tareas, actividades o intervenciones, que –como parte del proceso analítico– se determinó permitirán alcanzar el resultado deseado, el cual se constituye en el fin de la estrategia.

Ahora, seguro que nos queda aún algunas dudas para entender bien el concepto de estrategia, quizás algunos podremos estar preguntándonos, ¿cómo determinamos el resultado que deseamos

alcanzar?, ¿es más importante el pensamiento o la acción? ¿podríamos decir que el pensamiento es la primera fase de la estrategia, mientras que la acción es la segunda? ¿qué relación tiene la estrategia con la toma de decisiones?

Veamos, el resultado deseado o resultado esperado, representa el futuro que deseamos alcanzar, la visión de éxito proyectada por el nivel superior; se constituye como tal, en el punto de partida del análisis estratégico, y a través de todo el proceso estratégico –que comprende pensamiento y acción– en el faro orientador tanto del análisis, como de todo aquello que se debe hacer para alcanzar tal futuro.

El resultado deseado se determina a partir de algún interés, aspiración o intención; para un Estado es a partir de los intereses de su Nación, ante el caso de una situación de crisis la aspiración de no escalarla hasta niveles catastróficos o niveles no deseados.

Tanto el pensamiento como la acción son importantes, estando presentes a lo largo del proceso estratégico, hasta alcanzar el resultado esperado; sin embargo, es relevante remarcar que toda estrategia deberá estar soportada en un exigente, amplio y completo análisis.



Tal y como lo sostiene Kenichi Ohmae:⁹ “el análisis es el punto crítico de inicio del pensamiento estratégico”; sin un concienzudo análisis difícilmente podremos saber que acciones nos llevarán al éxito, o visto de otra forma, si las acciones que vamos haciendo mantienen el camino hacia el éxito deseado.

Del pensamiento, pasamos a la acción, y conforme vamos efectuando cada acción, volvemos al pensamiento; y así continuamos hasta alcanzar el resultado o fin deseado.

Por si queda duda, recordemos las fases o etapas que ocupa un proceso típico de toma de decisiones: definición del problema, análisis del problema, determinación y selección de la alternativa de solución, implementación de la solución, supervisión de las acciones que comprende la solución.

¿Hay diferencia? Pensamiento: definición y análisis del problema, determinación y selección de la alternativa de solución. Acción: implementación de la solución, supervisión de las acciones que comprende la solución.

¿Y... CÓMO INICIAMOS NUESTRO ANÁLISIS ESTRATÉGICO?

Habíamos mencionado, que la estrategia se compone de fines, modos y medios; debiendo haber quedado claro que los fines, lo comprenden el propósito e intenciones, es decir adonde queremos llegar.

El resultado esperado o deseado, marcará el horizonte al cual debemos llegar; a partir de éste, el estratega, analizará cómo está compuesto el entorno o ambiente estratégico futuro, entendido de otra forma, cuál es el contexto situacional del resultado que se desea alcanzar.

Una vez entendido el resultado, debemos entender el entorno estratégico actual, la situación sobre la que estamos parados en este momento; una

vez comprendida, visualizamos nuestro horizonte, y nos preguntamos: ¿qué nos impide alcanzar el futuro visualizado?, o visto desde otra óptica, ¿cómo llegamos a este futuro deseado?

Es decir, el estratega, deberá determinar qué habría de hacerse para que el entorno estratégico actual se convierta en el entorno estratégico futuro. Esta gran interrogante constituye el problema que debe resolver la estrategia.

Ahora bien, cuando hablamos de problemas de un Estado o de una Corporación, normalmente estamos hablando de problemas complejos, considerando tanto la interacción global como la dependencia de unos y otros; y como los problemas que debemos lidiar son producto de la existencia de la humanidad y subsistencia de las sociedades u organizaciones, se convierten en problemas adaptativos complejos.

Como tal, la exigencia analítica requiere una visualización holística, multidimensional y sistémica del problema; revistiendo aquí la importancia de los conceptos de pensamiento crítico (creo que mejor entendido como análisis crítico) y pensamiento creativo.¹⁰

Esta etapa analítica es la que demandará un mayor tiempo en el proceso de pensamiento estratégico, reservando un menor tiempo para la etapa de determinación de la solución o diseño de la estrategia de acción. Parafraseando una de las máximas de Albert Einstein, “Si tuviera una hora para salvar al mundo, emplearía 59 minutos en definir y analizar el problema, y un minuto en determinar la solución”.

Para esta fase analítica, existen diversas metodologías soportadas todas en visualizaciones holísticas y sistémicas; debiendo analizarse el contexto del problema tanto en el entorno externo como en el interno, así como la participación y afectación de todos y cada uno de los actores que interactúan en ambos entornos.

Una vez comprendido el problema, procederemos a encontrar las posibles soluciones, las mismas

9 Kenichi Ohmae La Mente del Estratega. 2da.Ed. Madrid: MacGraw-Hill Interamericana, 2004

10 Milan Vego, “On Military Creativity”. Joint Force Quarterly 70, (3)2013 pp.83-90. (Washington D.C.: National Defense University Press), en: <https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-70.pdf>



que serán consideradas como alternativas o probables; determinando la mejor solución a través del empleo de diferentes metodologías disponibles, para este proceso.

Un aspecto de relevancia en esta etapa del pensamiento estratégico es que tanto las soluciones propuestas como sus análisis y valoraciones, deben de visualizar el alcanzar el futuro en toda su dimensión; es decir, no una parte, sino el íntegro del resultado esperado.

Una vez definida la solución, esta se convierte en la decisión a ser tomada, conceptualizando a partir de ésta, la estrategia de acción; dependiendo del nivel en que nos encontremos, esta conceptualización contendrá instrucciones para la determinación de las acciones por el nivel inferior, las tareas o acciones que se deban ejecutar, así como la estructura organizacional que deba ejecutarlas.

Hasta aquí, hemos conjugado fines, modos y medios; para poder determinar las acciones que nos permitirán alcanzar el resultado esperado. En otros términos, hemos conceptualizado las formas o modos en que debemos emplear los medios que disponemos, para alcanzar el resultado de éxito deseado.

A partir de acá, le corresponderá al nivel inferior planificar y ejecutar las acciones en función del concepto estratégico definido por el nivel superior.

ENTORNO OPERACIONAL

El entorno o ambiente, debe entenderse como el resultado de la interacción compleja y sistémica de diferentes actores y diversos factores, en un determinado tiempo y espacio, sea este espacio físico o digital.

Este entorno puede ser estratégico, operacional, táctico o funcional; dependiendo del nivel sobre el cuál ha sido contextualizado.

El entorno operacional, comprenderá el ambiente en el cual se implementará la estrategia de acción,

o como es comúnmente entendido, la estrategia operacional; es decir que es el entorno donde se llevarán a cabo las operaciones, intervenciones o programas.

Es relevante resaltar que este entorno operacional presenta su mayor complejidad en áreas urbanas, tal como lo refiere Hall y Citrenbaum: *“El entorno operacional urbano es complejo y fluido, primeramente, por la natural congestión de las ciudades, el movimiento de las personas y maquinarias, el invisible movimiento de los datos y la energía de radiofrecuencia, y la constante interacción de sistemas adaptativos complejos...”*¹¹

Sumémosle a tal complejidad expresada por Hall y Citrenbaum, la presencia de un virus microscópico e invisible, que se manifiesta cuando ya ha causado daño, y se mueve -sin tener voluntad de hacerlo- dentro del cuerpo de seres humanos, que no constituyen parte de una acción antagónica o de un enemigo; pero si constituyen parte importante del problema a ser resuelto. Quizás este escenario constituya la máxima expresión de un sistema adaptativo complejo que deba resolverse.

ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES EN EL ENTORNO OPERACIONAL

Recapitulando el concepto de estrategia, en su más simple acepción, es la forma de alcanzar algo; como tal, esta existe tanto en el nivel estratégico, como en el operacional, así como en el táctico o funcional.

La definición es la misma, la contextualización difiere en función del nivel en la que se aplica, como es lógico, por la marcada diferencia en cuánto a dimensión temporal y espacial, principalmente; así como en la complejidad de los factores y sobre todo la visualización de las acciones que permitirán alcanzar el resultado.

Cada nivel tiene su complejidad, como tal, asimismo cada nivel tiene su importancia existencial; tal y como lo hemos expresado en páginas precedentes.

¹¹ Wayne Michael Hall y Gary Citrenbaum Intelligence Analysis, How to Think in Complex Environments. (California: ABC-CLIO, LLC., 2010) Pag. 8.



El nivel operacional y como tal la Estrategia en el Entorno Operacional, a mi manera de ver, lleva todo el peso del éxito o fracaso de la Estrategia Superior; es decir, es el nivel que asegura alcanzar el resultado esperado.

La Estrategia Operacional, en la concepción de un Estado o de una corporación, debe comprender la intención que persigue el nivel político o directorio, traducir la concepción estratégica nacional o corporativa en una estrategia de acción, determinando el conjunto de objetivos que deben ser conseguidos por el nivel táctico o funcional, asegurando el resultado final esperado mediante la supervisión y evaluación de los resultados intermedios alcanzados por el nivel táctico o funcional.

Ahora, nos preguntamos, ¿cómo funciona este entorno operacional? ¿qué comprende la estrategia operacional? ¿cómo ha de asegurar el éxito del nivel táctico o funcional? ¿debe controlar cada tarea o acción del nivel inferior, o basta con evaluar los resultados? ¿qué comprende el proceso de supervisión y evaluación? ¿cómo “dialoga” la estrategia operacional con la política o con el directorio?

La Estrategia del nivel Operacional, como estrategia, aplica la misma concepción de pensamiento y acción explicada en páginas anteriores; como tal partirá de una fase analítica proyectando como propósito el resultado esperado por el nivel superior, traducido por éste como objetivo estratégico (nacional, militar o corporativo). Tal propósito será el que oriente a la estrategia en este nivel operacional.

A partir de la visualización del propósito como resultado de éxito esperado, y luego del entendimiento del contexto del entorno operacional futuro que debe ser alcanzado; efectuaremos el análisis del entorno operacional presente, para -a partir del entendimiento de éste- determinar el problema que ha de resolver la estrategia para que el entorno operacional actual se transforme en el entorno operacional deseado.

Para un más claro entendimiento efectuaremos una explicación diferenciada en una estrategia de nivel operacional que tiene un actor antagónico o adversario que manifiestamente busca un resultado opuesto al deseado por nuestra organización; así como aquella que se diseña sobre un problema que si bien no tiene un oponente manifiesto, la complejidad del entorno exige un análisis concienzudo para asegurar el éxito deseado.

Sea una u otra condición, partiremos por el análisis de los elementos característicos del entorno operacional; lo que conceptualmente comprende -según las teorías clausewitzianas- el análisis de los elementos de espacio, tiempo y fuerza (recursos y medios). Este análisis buscará determinar, a partir de la interacción holística y sistémica de actores y factores, las ventajas y desventajas, que cada uno de estos elementos presentan para facilitarnos o dificultarnos el diseño de soluciones para alcanzar el éxito esperado.

Para este análisis holístico y sistémico, debemos haber leído o escuchado de diferentes acrónimos, entre éstos destacaremos el PMESII o PMESIIL (político, militar, económico, social, informacional, infraestructura y legal) y PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal).¹² Las siglas representan los factores del análisis que debe efectuarse sobre cada elemento (espacio, tiempo, fuerza) antes mencionados. Acá se analizan datos objetivos (cuantitativos) y datos subjetivos (cualitativos); conjugando los conceptos teóricos de arte y análisis operacional, el arte y ciencia de la estrategia.

El análisis de cada uno de los elementos antes mencionados, en la interacción de actores y factores, nos debe permitir obtener conclusiones en la explotación o aprovechamiento de cada ventaja, así como en la neutralización o anulación de cada desventaja; considerando que los tres elementos interactúan permanentemente en el entorno operacional, o visto de otra forma, efectuar un análisis FODA o SWOT (por sus siglas en inglés) de las con-

12 Para una revisión más amplia del proceso analítico, sugiero para el ámbito militar: Dale E. Eikmeier *Simplicity: A Tool for Working with Complexity and Chaos* Joint Force Quarterly 92, (1) 2019 pp.30-35. Disponible en: <https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-92/jfq-92.pdf>. Y para el no militar: Fernando D'Alessio Ipinza *Planeamiento Estratégico Razonado*. En Capítulo 3: El Contexto Global y la Evaluación Externa pp.29-50. (Perú: Pearson, 2014)



Conclusiones obtenidas del análisis de los tres elementos.

Ahora bien, cuando tenemos un adversario, por un lado, lo consideramos como un actor presente en el entorno operacional, determinando ventajas y desventajas en el mismo análisis de factores antes referido.

La idea central será el afectar las debilidades sistémicas del contrario, a la vez que protegemos la nuestras para evitar que una fuerza antagónica o indeseada, neutralice nuestro accionar en la búsqueda del éxito esperado.

Este análisis holístico y sistémico, constituye la fase crítica de la estrategia operacional; entendido así en que, si no es concienzudamente efectuado, las soluciones que se puedan plantear no serán muy sólidas para alcanzar el éxito esperado; como tal llevarán a decisiones mal soportadas, con el consiguiente fracaso de la estrategia.

Adicionalmente, esta fase nos permitirá determinar si los medios y recursos disponibles son suficientes para alcanzar el éxito; así como determinar, si los elementos espacio y tiempo, requieren ser modificados o establecer algún condicionamiento especial, para asegurar el resultado.

La conclusión de esta fase analítica definirá las alternativas que permitirán solucionar el problema visualizado, o visto de otra forma, las formas o modos de acción que permitirían alcanzar el resultado de éxito esperado; sea por la propia organización, como por la del adversario. Este análisis dual, permitirá diseñar situaciones imponderables para el adversario, a la vez que preverá nuestras respuestas a los imponderables que se nos puedan presentar.

Luego del análisis y valoración de las soluciones alternativas, se decidirá la mejor; conceptualizándose -a partir de ésta- la estrategia de acción, que se deba implementar en el entorno operacional. Implementación que requerirá de la estructuración de una organización operacional amoldada a la estrategia, así como en función de la complejidad del correspondiente entorno.

La conducción de la estrategia operacional comprenderá la supervisión de las acciones del nivel inferior, así como la evaluación de los resultados en el cumplimiento de los respectivos objetivos. Esta evaluación se efectuará en forma centralizada desde un centro de comando o centro de coordinación, en el cual se llevará el registro de todas las situaciones y acciones que se van efectuando, enfocándose en una permanente evaluación del resultado, asegurando que éste, continúe encaminado hacia el éxito proyectado.¹³

La complejidad del entorno operacional a conducir se da por la variedad de tareas, actividades o intervenciones que los medios componentes del nivel táctico o funcional ejecutan; constituyéndose en una de las más importantes funciones del comando o director operacional, el poder “orquestrar” o “articular” el conjunto de éstas de tal forma que no se presenten interferencias ni vacíos en su accionar.

La planificación de esta articulación, se debe dar en el diseño de la estrategia de acción, la cual -recordaremos- define el conjunto de tareas o intervenciones que deben ser ejecutadas por los medios componentes de la organización.

13 Martin Van Creveld (1987) *Command in War*. Harvard University Press. Una de las mejores referencias para profundizar más sobre comando y control, como sistema y como proceso de toma de decisiones; el autor hace una revisión, a través de la historia, de la esencia conceptual y su relevancia para el éxito estratégico



ANÁLISIS DEL ENTORNO OPERACIONAL



Si el análisis es la base de la estrategia, la acción es aquello que permitirá alcanzar el éxito. Es donde mayormente falla la estrategia; por una sencilla razón, en la mayoría de las carreras profesionales enseñan a planificar, pero no muchas enseñan a que el plan debe ser conducido hasta alcanzar el éxito. Sin temor a equivocarme la principal carrera que enseña a ejecutar la estrategia es la militar.

Justamente en la ejecución de la estrategia, en la conducción articulada de ésta, reviste el valor diferenciador de la estrategia operacional; marcando la diferencia entre éxito y fracaso.

Es importante resaltar que si bien la conducción de nivel operacional monitorea y controla las acciones; el proceso de evaluación que comprende deberá centrarse en la supervisión y articulación de los resultados de tales acciones.

Tal como sostienen Cohen y Gooch,¹⁴ los planes fallan por tres razones: falla en anticipación, falla en

adaptación y falla en aprendizaje; entendiéndolo el plan el documento formal que contiene el desarrollo de la estrategia, pasaremos a analizar estas conclusiones y a discutir sobre la relevancia de éstas en la estrategia operacional.

La falla en anticiparse refiere a la falta de visión, la incapacidad o falta de habilidad para poder proyectarse hacia el futuro, es decir pensar e idear las acciones antes que éstas sucedan; si bien esto se inicia en el análisis, cuando la estrategia está en ejecución, lo planificado se vuelve en una guía, siendo el conductor operacional -comando u organización que conduce el nivel operacional- quien, en función de los resultados obtenidos por la táctica o nivel funcional, debe ir previendo las siguientes acciones para mantener la iniciativa y anticiparse siempre a la acción antagónica o eventos futuros que podrían causar el quiebre de la estrategia.

Tal como sostiene el Coronel (USAF) Jhon Boyd¹⁵ en su ciclo OODA (Observar – Orientar – Decidir – Ac-

14 Elliot A. Cohen y Jhon Gooch (2006) Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War. New York: Free Press

15 Jhon R. Boyd, fue coronel de la Fuerza Aérea de los EE. UU., piloto de caza conocido por haber acuñado la filosofía del ciclo OODA. Aunque no se conoce la publicación de algún libro sobre el tema, sus teorías han sido tomadas por diversos autores aparentemente de su ensayo titulado "Destruction & Creation" (1976). Aunque se menciona que sus teorías se soportan en la base conceptual de las teorías del conocimiento de Piaget y Skinner; creo que uno de los primeros en mencionar que la rapidez en la toma de decisiones es la clave para ganar, fue Napoleón Bonaparte. .



tuar), la clave es anticiparse a la acción contraria, completar más rápido el ciclo de aprendizaje del entorno observado que lo que lo pueda hacer el oponente.

La falla en aprendizaje refiere a una falla en el análisis de lo pasado, es decir en el análisis de la acción efectuada, normalmente esto ocurre cuando el nivel operacional se empecina en ver la acción, en lugar de concentrarse en analizar el resultado. Del análisis del resultado de la táctica, se determina si la estrategia se mantiene sobre el camino hacia el éxito deseado; a la vez que podemos determinar qué es lo que habría que corregir o potenciar para mantener la iniciativa y ventaja, además de tomar conocimiento sobre el comportamiento y capacidades del oponente.

La falla en adaptación es la que se presenta cuando el nivel operacional no puede “ajustar” su comportamiento conforme a la situación vigente, es decir cuando no puede adaptarse a la situación cambiante; como es lógico, nunca las acciones van a presentarse tal y como la podamos haber visualizado, normalmente van a ser diferentes, sobre todo cuando se tiene un oponente pensante, o cuando se actúa contra algo desconocido. El conductor operacional estará preparado para modificar lo que pensaba hacer en función de aquello que va resultando de las acciones tácticas, mientras más flexible sea su estrategia más adaptable será el accionar.

Como un juego de ajedrez, anticipación, aprendizaje y adaptación, representan no solo las razones por la que fallan los planes; sino, más aún, la clave del éxito de la estrategia en el nivel operacional.

Espero que a estas alturas de la lectura no quede duda sobre la relevancia de la estrategia operacional, si es que al inicio de ésta la hubo. Veamos, entonces, como organizarnos en esta parte de la acción, además de cómo poder prepararnos para que la estrategia operacional pueda anticiparse, aprender y adaptarse.

Para asegurar el éxito de la estrategia, la conducción en el nivel operacional requiere de una organización enfocada en el conocimiento situacional, es decir en tener perfectamente claro cómo

evoluciona e involuciona el entorno operacional de actuación. Que es lo que va resultando de las acciones tácticas o intervenciones, y como estos resultados van manteniendo el camino hacia el éxito deseado.

La clave para esto lo constituirá el Centro de Comando, Coordinación y Control (C4) del comando operacional; este debe estructurarse en función de los procesos de aprendizaje que la situación problemática -que pretende resolver la estrategia- exige. En términos prácticos, los procesos de aprendizaje se enfocarán en aquellos eventos claves del diseño estratégico, tanto en las situaciones que marcarán el éxito de la estrategia, como en aquellas situaciones sobre las cuales no ha podido prever sus resultados con un alto grado de certeza; es decir en aquello que constituirán los riesgos operacionales.

La organización estructural del C4 estará soportada en la complejidad del entorno operacional, infraestructura, tecnología y recursos humanos; deben ser los óptimos o, al menos, adecuados para poder llevar eficazmente los procesos de aprendizaje, los cuáles se soportarán en la ejecución del ciclo OODA.

Otro aspecto de similar relevancia que los procesos de aprendizaje para el éxito de la estrategia operacional, es el soporte logístico; el cual igualmente debe estar centralizado en el C4. La idea es pura lógica, si el nivel operacional es el responsable de asegurar que los resultados se mantengan en el camino hacia el éxito, es decir que las acciones tácticas o funcionales sean eficaces; comprendiendo éste accionar en el empleo ingenioso de capacidades, ¿quién debería ser el responsable de asegurar el soporte logístico para el empleo oportuno y eficaz de estas capacidades? Creo que la respuesta es obvia.

Llegando a las postrimerías de este artículo, nos queda tratar sobre cómo aseguramos una óptima preparación de la estrategia operacional.

La mejor forma -y me atrevería a sostener como la única- es a través de la simulación aplicativa, que es emular el entorno operacional donde vamos a actuar, creando un escenario en donde ejercitamos la estrategia de acción; brindándonos una valiosa oportu-



tunidad para apreciar la eficacia de las acciones, grabando en nuestra mente los resultados de éstas, así como evaluando la eficacia de nuestras respuestas a toda acción antagónica o imprevistos que se nos pueda presentar como parte del escenario de juego.

Otra variante o forma de conocer la simulación aplicativa son los juegos de roles, juegos de gestión de crisis, juegos de guerra o ejercicios de planificación; todos éstos, desde siglos pasados, han sido las herramientas para poder probar y ejercitar la estrategia antes de su implementación y ejecución.¹⁶

Mediante la simulación o pruebas de planes, nos permitimos adquirir un aprendizaje sobre la base de la propia experimentación, que es la forma natural que se internaliza el conocimiento sobre situaciones diversas; es decir nos brinda la oportunidad para familiarizarnos con el entorno operacional, permitiendo confirmar nuestras acciones, ajustarlas o modificarlas.

Simulación, juegos de gestión de crisis, juegos de guerra, así como otras técnicas que permitan ejercitar y probar las estrategias; forman parte de los que se conoce como preparación operacional.

Una de las conclusiones que he podido obtener de la conducción de juegos de simulación, es que una situación operacional o evento específico, que, a pesar de haber sido determinada como parte de la estrategia o plan, pero que no llega a ejercitarse, conduce a la misma situación de crisis que nos llevan aquellas situaciones que nunca fueron diseñados como parte de la estrategia; por una sencilla razón, que, al no haberla ejercitado, el aprendizaje lo vamos a tener en el fragor del combate o en plena gestión de crisis; y el aprendizaje en circunstancias extremas, cuesta -sobre todo- vidas humanas.

El General Batov, al respecto mencionaba: “Al igual que cualquier realización de las manos y la volun-

tad del hombre, el combate se realiza dos veces: primero en el pensamiento y después en la realidad. Si el jefe de Estado Mayor es el matemático de la operación, para el jefe de ejército es insuficiente serlo. Con la fuerza de su fantasía, poniendo en tensión la agudeza de su sentido de la previsión, el jefe debe sobrevivir este primer combate mental, cuyos detalles se graban en la memoria como las secuencias de una película”¹⁷

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Estrategia no es simplemente la definición de una serie de acciones independientes, sin pensar que tienen que ser sincronizadas e integradas sistémicamente; mientras más complejo sea el problema que la estrategia deba resolver, más sistémica será la solución que deba ser planteada.

El éxito de la estrategia no se alcanzará, con la sola formulación e implementación de ésta, el éxito deseado se alcanza con la dirección y conducción centralizada de esta estrategia; supervisando el accionar descentralizado y articulando cuidadosamente los resultados que el nivel táctico o funcional va obteniendo.

La estrategia debe marcar el éxito desde su concepción, para así poder alcanzar el éxito en la acción; en la fase analítica no puede dejarse “cabos sueltos”, nada se le puede escapar al estratega, y aquello que no logra entender en su concepción, debe considerarlo como un evento crítico de alto riesgo, activando “todos sus sentidos” durante la acción, para supervisar o controlar directamente tal situación riesgosa, de tal forma de adaptarse a los resultados, manteniendo ingeniosamente la iniciativa hacia el éxito deseado.

La concepción estratégica es lo más importante en todo proceso de planificación, el mejor formato para hacer un planeamiento o diseñar una estrategia, es una hoja en blanco; la cual debe ser llenada con el conocimiento construido de un análisis holís-

16 Algunas referencias que podría sugerir para investigar más acerca la relevancia de los juegos de guerra, simulación aplicativa y preparación operacional; para el éxito en la toma de decisiones, son: Mark Herman, Mark Frost y Robert Kurz (2009) *Wargaming for Leaders, Strategic Decision Making from the Battlefield to the Boardroom*. New York: Mac Graw Hill; Daniel F. Orišek y Jan Oliver Schwarz (2008) *Business War Games Securing Corporate Value*. Hampshire, UK: Gower Publishing Limited; Jhon M. Lillard (2016) *Playing War, wargaming and U.S. Navy preparations for World War II*. Nebraska: Potomac Books – University of Nebraska Press.

17 P.I. Bátov. En campañas y combates, Moscú, 1962, pág. 62. Citado en V. Konopliov (1979) *El pronóstico científico en el arte militar*. Moscú: Editorial Progreso. [Trad. Edgar Timor Sánchez] pag.8



tico y sistémico de datos cuantitativos y cualitativos, el producto de la conjugación del análisis crítico y pensamiento creativo de un estado mayor, de un grupo multidisciplinario conformado por profesionales y técnicos expertos en cada una de las dimensiones del problema a resolver.

REFERENCIAS

- Adawi, L. (2014) "Objeto y Objetivo la Relación entre la Política y la Estrategia", Pensamiento Conjunto, Año 2, Num. 1 (2014): pp. 13-23. Chorrillos: Oficina de Información de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas
- Bátov, P. (1962) El Pronóstico Científico en el Arte Militar. [Trad. Edgar Timor Sánchez] Moscú: Editorial Progreso
- Boyd, J. (1976) Destruction and Creation. Recuperado el 23 mayo 2020 de: http://www.goalsys.com/books/documents/DESTRUCTION_AND_CREATION.pdf
- Clausewitz, C. (1999) De la Guerra. [Orig. Vom Kriege 1832] Trad. Inglés: Howard y Pared / Español: Pawlowsky. Madrid: Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica
- Cohen, E. y Gooch, J. (2006) Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War. New York: Free Press
- Creveland, M. (1987) Command in War. Maryland: Harvard University Press
- D'Alessio, F. (2014) Planeamiento Estratégico Razonado. Perú: Pearson, 2014
- Eikmeier, D. (2019) Simplicity: A Tool for Working with Complexity and Chaos Joint Force Quarterly 92, (1) 2019 pp.30-35. Recuperado el 23 mayo de: <https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-92/jfq-92.pdf>
- Hall, W. y Citrenbaum, G. (2010) Intelligence Analysis, How to Think in Complex Environments. California: ABC-CLIO, LLC.
- Handel, M. (1991) Sun Tzu and Clausewitz: The Art of War and On War Compared. Professional Readings in Military Strategy, N°2 – 1991. Recuperado el 25 mayo 2020 de: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a239084.pdf>
- Handel, M. (2000) Master of the War: Classical Strategic Thought 3er. Ed. New York: Routledge
- Herman, M., Frost M., y Kurz R. (2009) Wargaming for Leaders, Strategic Decision Making from the Battlefield to the Boardroom. New York: Mac Graw Hill
- Jomini, A. (2008) The Art of War: Restored Edition. [Orig.: Précis De L'art De La Guerre 1862, J.B. Lippincott & Co., Philadelphia] Trad: Capt. G.H. Mendell. Ontario: Legacy Books Press
- Kenny, A., Locatelli, O., Zarza, L. (2015) Arte y Diseño Operacional. Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas
- Lidell Hart, B. (2019) Estrategia, el estudio clásico sobre la Estrategia Militar. [Original: Strategy, 1941] Trad: Roberto Romero. Madrid: Arzuala Ediciones.
- Lillard, J. (2016) Playing War, wargaming and U.S. Navy preparations for World War II. Nebraska: Potomac Books – University of Nebraska Press
- Malraux, A. (2000) Vida de Napoleón. Contada por él mismo. [Orig. Vie de Napoléon par lui-même, 1930] Barcelona: RBA Coleccionables S.A.
- Oriesek, D. y Schwarz, J. (2008) Business War Games Securing Corporate Value. Hampshire, UK: Gower Publishing Limited.
- Ohmae, K. (2004) La Mente del Estratega. 2da. Ed. Madrid: MacGraw-Hill Interamericana
- Pertusio, R. (2000) Estrategia Operacional 2da. Ed. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales
- Vego, M. (2009) Joint Operational Warfare: Theory and Practices. Newport, RI: US Naval War College
- Vego, M. (2013) "On Military Creativity". Joint Force Quarterly 70, (3)2013 pp.83-90. Washington D.C.: National Defense University Press. Recuperado el 24 mayo 2020 de: <https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-70.pdf>
- Wagner, E., Ferreira, J., Raposo, M., (2014) Strategy and Strategic Management Concepts: Are They recognised by Management Students?," Business Administration and Management 1, XVII, (2014) pp. 43-60. Recuperado el 24 mayo 2020 de: http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Strategy%20And%20Strategic.pdf