

Artigo Científico

SOBRE LA ESTRATEGIA Y SUS ACEPCIONES*

D Hernán F. Cornut

ABSTRACT

Es común ver cómo ante un hecho de aparente naturaleza estratégica, dos o más interlocutores se refieren al mismo con divergencias conceptuales de tenor variable. En algunos casos se alcanza un consenso aceptable, pero normalmente ante los diferentes puntos de vista sobre lo estratégico se adoptan posturas dogmáticas de difícil resolución. Es por ello, que este trabajo intenta dar una respuesta satisfactoria y superadora de lo que se percibe como desajustes en la categorización conceptual del fenómeno estratégico, a efectos de facilitar la comunicación y comprensión del tema. La investigación se basó, esencialmente, en la explotación de fuentes secundarias calificadas y las experiencias profesionales del autor en el ámbito militar.

Descriptor: Estrategia. Teoría Estratégica.

RESUMO

É comum ver-se diante de um fato de aparente natureza estratégica, dois ou mais interlocutores referindo-se ao mesmo assunto, porém com divergências conceituais de teor variável. Em alguns casos, consegue-se um consenso aceitável. Entretanto, normalmente, ante os diferentes pontos de vista sobre o que é estratégico, adotam-se posturas dogmáticas de difícil resolução. Por essa razão, este trabalho tenta dar uma resposta satisfatória e que supere aquilo que se percebe como desajustes na categorização conceitual do fenômeno estratégico com o objetivo de facilitar a comunicação e a compreensão do tema. A pesquisa está

baseada, essencialmente, na exploração de fontes secundárias qualificadas e nas experiências profissionais do autor no âmbito militar.

Palavras-chave: Estratégia. Teoria Estratégica.

1 INTRODUCCIÓN

A menudo sucede que llegado el momento de hablar sobre la estrategia y lo estratégico nos encontremos con la dificultad propia de quienes no logran comunicarse adecuadamente, en virtud de estar discutiendo sobre conceptos distintos.

Así, es común ver cómo ante un hecho de aparente naturaleza estratégica, dos o más interlocutores se refieren al mismo con divergencias conceptuales de tenor variable. En algunos casos se alcanza un consenso aceptable, pero normalmente ante los diferentes puntos de vista sobre lo estratégico se adoptan posturas dogmáticas de difícil resolución.

Pero válido es destacar también que en ámbitos académicos se producen no pocas confusiones sobre el tema, al punto de aseverarse que la estrategia no admite planificación o bien que posee dudosas racionalidad por su carácter eminentemente especulativo.

Es por ello, que este trabajo intenta dar una respuesta satisfactoria a la dicotomía en cuestión, adelantando que no existen errores en las posturas arriba expresadas, sino simplemente desajustes en la categorización conceptual del fenómeno estratégico, que en cualquier caso consideramos necesario aclarar a efectos de facilitar la comunicación y comprensión del tema.

En este sentido, basamos nuestro aná-

lisis en un conjunto de autores, pero profundizamos la investigación a través de un estudio comparado entre la postura clásica militar y la profusa obra del Dr. Federico Frischknecht, que tanto hizo por valorizar la estrategia, y entendiendo que devienen de esta corriente de pensamiento la mayor parte de las discrepancias.

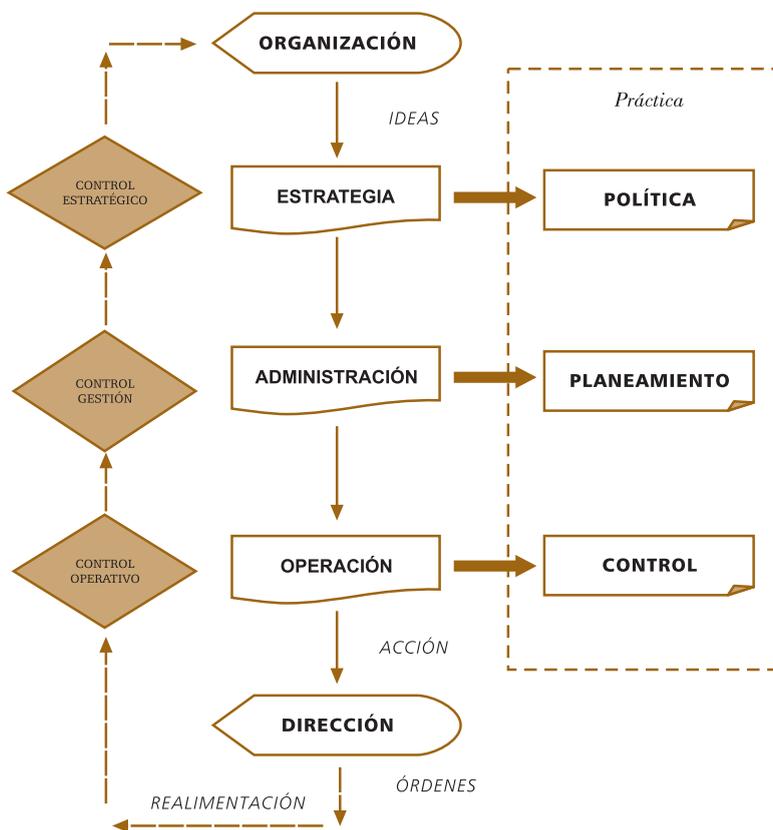
2 NIVELES DE DECISIÓN, DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

En principio debemos coincidir plenamente con Frischknecht (1993), acerca de que la eficiencia de la organización radica en su capacidad de enlazar los distintos niveles de decisión a través de sistemas de procesamiento de información

(IPS según su sigla en inglés). Esto es, conectar el plano de las ideas con las correspondientes acciones que lleven a efecto la decisión del máximo nivel. Nada más evidente entonces, que la existencia de tres niveles claramente diferenciados en su naturaleza, aunque recursiva e íntimamente relacionados (concepción sistémica) para la consecución de los fines organizacionales.

Así, es válido aplicar este esquema tanto a una empresa, una organización militar o bien al Estado —en virtud de su carácter de ordenador institucional de la Nación— sin mayores diferencias conceptuales, dado el punto de vista organizacional que los contiene.

El siguiente gráfico expone la idea estratégica del Dr. Frischknecht:



(Fuente: Adaptación de Dirección Recursiva, El Ateneo. Buenos Aires: 1993)

En apretada síntesis el gráfico plantea que en cualquier organización existen tres claros niveles de estructura, dirección y decisión¹, cada uno de los cuales se concreta en un IPS, que a su vez hace posible el enlace sistémico del conjunto. De este modo, el desafío de la eficiencia organizacional radica en transformar las ideas del máximo nivel en acciones concretas del nivel operativo, lo que es igual a lograr la convergencia entre estructura y proceso mediante la recurrencia (Frischknecht, 1993: 20).

Así, la realimentación del sistema cristaliza la esencia del proceso, al punto que “la recursión (recurrencia), “el axioma básico que define el procesamiento de información, equipara ideas y acciones por medio de un lenguaje común que sigue un ciclo de tres niveles, a través del cual la organización y la dirección deben con-

verger para que la empresa pueda sobrevivir” (Frischknecht: 1993, 13).

Pero sin duda lo más trascendente a los fines de nuestro trabajo lo encontramos en el perfil del correlato práctico de cada nivel, situación por la cual el autor identifica la estrategia con la política, la administración con el planeamiento y la operación con el control.

Es así, que a lo largo de su obra el Dr. Frischknecht (1993: 23, 34, 53 y 63) demuestra sobradamente la necesaria correspondencia entre las categorías mencionadas para otorgarle coherencia al proceso organizacional, sólo que es el empleo de los términos lo que induce a confusión.

Por ejemplo, cuando hace referencia en una de sus tantas tablas de doble entrada a la relación entre niveles, lógica, teoría y práctica consigna lo siguiente:

DISCIPLINAS

	DIRECCIÓN y ORGANIZACIÓN	LÓGICA	TEORÍA	PRÁCTICA
NIVELES	<i>Estrategia</i>	Sistemas de Comunicación Social	Teoría de la Organización	Política
	<i>Administración</i>	Sistemas de Apoyo a la Decisión	Ciencia de la Administración	Planeamiento
	<i>Operación</i>	Sistemas de Control de Transacciones	Investigación Operativa	Control

(Fuente: Dirección Recursiva, El Ateneo. Buenos Aires: 1993, Pág. 62)

Nótese el encuadre y acepción que el autor propone para los términos de Estrategia, Política y Planeamiento.

Es evidente que Estrategia y Política, lejos de poder equipararse, perfilan categorías conceptuales diferenciadas, toda vez que la Política establece los grandes fines y objetivos, mientras que la Estrategia procura el mejor modo de acción para alcanzar, con los medios disponibles, los fines precitados en un contexto signado por la existencia del conflicto; todo ello en el marco de su condición prospectiva.

Y es aquí donde comienzan a insinuarse las divergencias, ya que la condición sine qua non que otorga entidad a la presencia de la estrategia es justamente una voluntad independiente e inteligente en aptitud de oponerse o confluir con los fines del actor que se trate. De no ser así simplemente estaríamos frente a un hecho político, por lo cual bastaría con sólo aplicar los medios correctos para alcanzar los fines propios en un ámbito desprovisto de amenazas (conflicto).

Por otra parte, el autor señala algunas características determinantes de los

1. Es importante llamar la atención del lector sobre la sinonimia que el Dr. Frischknecht atribuye a los términos en cuestión, toda vez que los mismos representan diferentes conceptos comprendidos en una lógica común de representación.

niveles organizaciona-les que considera-mos trascendentes. En primer lugar la particularidad de cada nivel en torno a su grado de estructuración, o dicho de otro modo el rango de flexibilidad que cada nivel posee para des-arrollar sus funcio-nes y obtener resultados en el contexto único de su situación específica.

Así, vemos que la estrategia acorde a su naturaleza no admite encasillamientos que pauten el de-sarrollo de sus acciones en términos de sistema de procesamiento de información, y por lo tanto no existen estándares de comportamiento que regu-len su conducta. Por ello, se dice que la estrategia es no estructurada (no pro-gramada) y que opera a nivel del cono-cimiento sobre la dimensión de los va-lores, entendiendo a los mismos como “el conocimiento más pobre que podemos recoger de peque-ñas historias (. . .) constituyendo predicciones polares acerca del mundo” (Frischknecht, 1993: 9).

De la misma manera, la administración se encuadra en un ámbito titulado de es-tructurable, toda vez que busca la cor-respondencia adecuada de las acciones (operación) que puedan concretar los ob-jetivos perseguidos (estrategia) (Frisch-knecht, 1993: 15, 61). Es esencial re-tener esta idea ya que po-sibilitará inferir posteriores conclusiones de peso sobre el empleo de los vocablos. Asimismo, el es-tadio de conocimiento propio de la ad-ministración es la experiencia, dado que conforma la base de comparación contra la cual se confronta la situación – pro-blema a resolver, en procura de una solu-ción satisfactoria. “En cualquier campo de especialización, la posesión de una elaborada red de discriminación que per-mite reconocer cualquiera de decenas de

miles de objetos o situaciones dife-rentes es una de las herramientas básicas del ex-perto y la fuente principal de sus intuicio-nes” (Si-mon, 1983: 26).

Por último, tenemos que la operación se distingue por desenvolverse en un contexto totalmente normado y por eso se lo llama estructurado (programado), donde no caben especulaciones sino que simplemente se trata de aplicar reglas para alcanzar resultados. Es así que el conocimiento se reco-noce en grado de ciencia².

Finalmente y para completar las no-ciones expresadas, es necesario aludir a las connotaciones prácticas ya menciona-das de cada nivel. Simplemente diremos que la política es dispuesta como la her-ramienta que emplea la estrategia para la solución de conflictos apostando al plano de los valores, al tiempo que la adminis-tración se exterioriza mediante el planea-miento que adecua medios y fines para la solución de problemas en el marco de la experiencia, y por fin lo operativo se concreta en la práctica como el control que deviene de la aplicación directa del conocimiento científico ya expuesto.

3 ACLARANDO CONCEPTOS

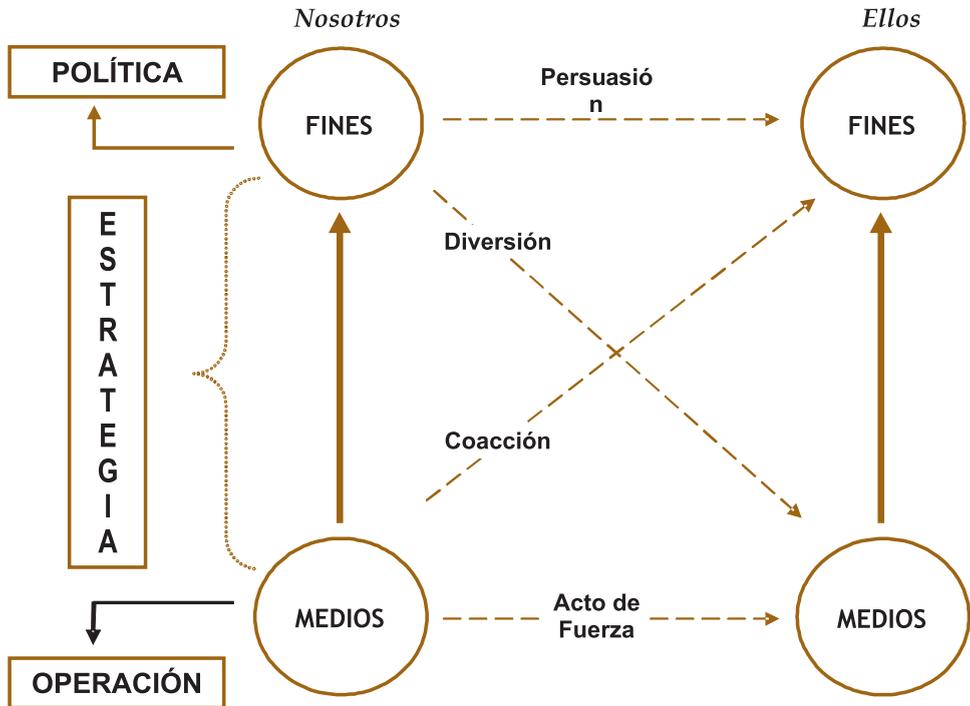
En principio, vale explicar que en modo alguno cederemos a la tentación reduccionista que signi-ficaría distinguir en forma taxativa e inequívoca las cat-egorías de lo político y lo estratégico, toda vez que ambas dimensiones interac-túan continuamente al punto de no poder precisarse los límites de cada una. Aún así y dado el objeto de nuestro trabajo, ensayaremos una conceptualización que permita explicar de manera satisfactoria el tema en cuestión y oriente la compren-

2. Es el intento sistemático de producir proposiciones verdaderas sobre el mundo. Es un creciente cuerpo de ideas, que puede caracterizarse como cono-cimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible. (Proceso sistemáticamente ordenado, cuyo objetivo es la demostración de hipótesis o la confirmación y desarrollo de teorías).

sión de las ideas, sin considerar a la teoría como un fin en sí mismo sino como una herramienta que facilite el ejercicio del razonamiento.

Para visualizar mejor lo expresado les proponemos el clásico (pero sumamente esclarecedor) gráfico de la concepción estratégica dominada por la idea del ejer-

cicio de la racionalidad interdependiente, toda vez que no se trata apenas de obtener los fines propios, sino de aplicar las diferentes opciones estratégicas para obtener la libertad de acción indispensable a fin de lograr los objetivos trazados, al menor costo.



(Fuente: Adaptación de Dirección Recursiva, El Ateneo. Buenos Aires: 1993, Pág. 111)

Ahora bien, queremos destacar especialmente las anotaciones sobre la izquierda del gráfico para establecer las diferencias entre niveles. De esta manera encontramos que naturalmente surge la política –en el sentido más estricto del término— como responsable por la selección de los fines, que no es otra cosa que las grandes ideas rectoras.

En el extremo opuesto hallamos la táctica que domina el terreno de la acción mediante la aplicación de sus medios en

un ámbito caracterizado por la programación de las respuestas ante la aparición de una situación – problema.

Así, surge de manera espontánea la estrategia como herramienta que permite superar el hiato entre ideas y acción, o bien entre política y táctica, estructurando el escenario mediante la orientación del poder en presencia materializado por las distintas opciones. Es evidente entonces que la estrategia teniendo en cuenta los fines impuestos por la política, los

medios puestos a disposición por la táctica, y el conflicto que emana de la contraposición de intereses con respecto a otro actor, intentará componer el cuadro valiéndose de la estructuración del entorno mediante el planeamiento. Es por eso que coincidimos palmariamente con el Dr. Frischknecht en cuanto a la condición de estructurable del ámbito estratégico.

De ser así, estamos en aptitud de establecer una primera conclusión parcial. En efecto, cada nivel responde a un objeto determinado y se distingue del resto por su naturaleza, siendo insustituible. La política es quien entiende en la selección de los grandes objetivos –“. . . el desafío de la política es elegir fines” (Frischknecht, 1993: 59) –y no la estrategia que es responsable de la orientación del poder disponible para salvar el conflicto, a través del “. . . planteo del planeamiento: asignar medios a fines” (Frischknecht, 1993: 59). Por lo tanto, se está llamando estrategia a lo que sin lugar a dudas es política, y se califica de administración (con insinuación burocrática) a lo que en realidad es estrategia. Pero además se incurre en un desconcepto cuando se acepta a la política como herramienta práctica de la estrategia, planteando una peligrosa subordinación de la política a la estrategia.

También, es dable observar una suerte de “reversibilidad” en el empleo de las palabras clave, ya que en un pasaje se asevera que “Para llegar a compartir ideas comunes, los individuos y los grupos usan la comunicación que intercambia mensajes para influir sus mentes. . . El ejemplo más común de esta influencia recíproca es la política, que ahora es moda llamar estrategia” (Frischknecht, 1993: 41).

Vale decir que la disfunción pasa por lo conceptual, ya que se emplean térmi-

nos errados para designar nociones inequívocas, induciendo al desconcierto.

Otro aspecto de controversia habitual se da en torno a la validez del planeamiento estratégico. Efectivamente, se esgrime la inviabilidad de este concepto basándose en la incontrastable subjetividad que envuelve a la estrategia. Pues bien, siguiendo el razonamiento de párrafos anteriores diremos que en cualquier caso la denominación de planeamiento estratégico en realidad debe ser traducida como planeamiento político, ante lo cual el grado de subjetividad y especulación de ese plano amerita, cuando menos, una consideración particular acerca de las posibilidades de su planificación. Creemos que tratándose de política las posibilidades de planeamiento a través de la simplificación de las variables en juego es relativa, y debería constituir el objeto de estudio de un análisis específico.

Aún así, subsiste cierta duda sobre el concepto ya que el autor incluye la estrategia una vez más como cuasi sinónimo de la política, alimentando la polémica. “Rompe-mos solemnemente con el planeamiento estratégico y otros métodos analítico-formales para abrazar el enfoque de poder-comportamiento para la estrategia y la política, tan bien distinguido por Hax (Frischknecht, 1993: 48).

Sin ningún tipo de hesitación sostenemos que la estrategia no apenas admite ser planificada, sino que es menester hacerlo. De no observarse esta premisa sencillamente se desvirtuaría la esencia prospectiva que da sentido a la estrategia.

Aún cuando la idea de planeamiento nos remite a una realidad simplificada, el hecho de renunciar a esta posibilidad implica desestimar la propiedad de estructurable del ámbito estratégico, e inmeditamente inhabilitar la adecuación de los

medios disponibles a los fines impuestos. De ser así, la orientación del poder mediante el uso de las opciones estratégicas no tendría lugar.

Pero esto no es lo único que permite diferenciar conceptualmente la política, la estrategia y la táctica. Existen por lo menos dos cuestiones de peso en tal sentido.

La primera tiene que ver con el grado de información disponible en cuanto al conocimiento de la situación. De este modo, la política discurre en un ámbito que más allá de carecer de información, en verdad lo ignora todo, haciendo que se identifique con el arte antes que con la ciencia dura. Por lo tanto no hay argumentos ni respuestas normalizadas en aptitud de ser aplicadas; por el contrario la actitud política es casi heurística, ya que todo lo desconoce y permanentemente debe someter sus decisiones a la prueba de la realidad.

Por su parte, la estrategia se desenvuelve en un contexto singularizado por la incertidumbre que se traduce en el riesgo constante de las situaciones-problema a resolver. Para el conductor estratégico el desafío radica en saber combinar justas dosis de arte y ciencia, a fin de equilibrar la subjetividad del mensaje estratégico a emitir con la objetividad que demanda la concreción de los fines perseguidos. Es la estrategia un espacio de contrastes donde la experiencia desempeña un rol protagónico, ya que opera en la búsqueda de soluciones comparando la situación en curso con modelos conocidos, a efectos de brindar respuestas satisfactorias, pero ante todo oportunas. La estrategia es claramente prospectiva y logra su cometido en la medida que anticipa los posibles conflictos y sus soluciones.

En tanto eso, la táctica opera en un entorno absolutamente simplificado por la estrategia y donde el conocimiento de la situación se enmarca en el concepto de certeza³, no tanto porque se disponga de toda la información necesaria, sino por el hecho de contar con la seguridad que los medios disponibles poseen aptitud para la solución de un problema una vez aplicados. De este modo, la táctica se mueve en un espacio delimitado por sus propias capacidades, no pudiendo vulnerarlo so pena de fracaso rotundo. Así, entendemos la dimensión operativa como “múltiples fragmentos de acción programada que dan cuerpo a la estrategia y sus elementos aleatorios” (Morin, 2001:115). En este marco es la solidez científica quien domina la escena, relegando el arte a un plano secundario.

La segunda cuestión de fondo que establece diferencias entre los niveles citados es la lógica de razonamiento. Esto es, el tipo de relación entre antecedentes que se propone para ordenar el discurso.

Considerando la táctica el razonamiento que impera es el etiológico, toda vez que relaciona de manera unívoca causa y efecto.

De este modo, “a la consecución de un efecto determinado le deberá preceder una causa preestablecida, que a modo de antecedente necesario y suficiente dará lugar al efecto buscado (consecuente táctico). Todo ello, en un marco caracterizado por la certeza que ante un determinado efecto perseguido, será apenas necesario aplicar un procedimiento o técnica (en sentido estricto de tecnología) para alcanzar el objetivo. (...) Esto no quita dificultad a la conducción táctica, sino que acota su aplicación en un tiempo y espacio conocidos para la solución del

3. Se denomina situación de certeza, a aquella en que la probabilidad matemática de ocurrencia de un hecho es igual a uno

problema, en la seguridad que una correcta ejecución del procedimiento pertinente garantizará una aceptable probabilidad de éxito. Sitúa entonces a la conducción en su arista más evidente de cientificismo. (...) Como tal esta forma se trata de un tránsito entre fenómenos con preeminencia del pensamiento lineal y directo” (Cornut, 2005).

Para el caso de la estrategia –y en absoluta coherencia con lo hasta aquí expresado –la lógica del razonamiento es aquella que vincula medios y fines, denominada teleología.

La teleología (del griego telos, ‘fin’; logos, ‘discurso’), es en filosofía, la ciencia o doctrina que trata de explicar el universo en términos de fines o causas finales. Se basa en la proposición de que el universo tiene una intención y un propósito.

Aún cuando la estrategia aparenta una pseudocausalidad, ésta es totalmente ilusoria ya que no podemos igualar los términos efecto y fin. Esto sucede porque el fin como tal no reviste las características de efecto, sino de causa. El fin debe ser entendido como la causa final en sentido de meta última a ser alcanzada, vale decir como la causa final que da coherencia a la existencia de un fenómeno.

Así, los razonamientos de porte teleológico proponen una visión abarcativa del problema, obligando a considerar mayor número de variables en presencia y, fundamentalmente las de carácter subjetivo, plasmando así una diferencia esencial con la naturaleza operativa⁴.

Por último, la política ofrece un perfil bastante más complejo. En efecto, su intangibilidad conceptual hace muy difícil la ponderación adecuada de los antecedentes, demandando un razonamiento

que contemple no sólo la máxima cantidad de variables sino las relaciones que se van conformando y transformando continuamente, como así también las consecuencias de largo plazo que se vislumbran como probables.

Para atender esta complejidad es menester recurrir al razonamiento holológico, aquel que articula el todo –en un sentido absoluto –con las partes componentes. En este sentido la relación que se verifica es de carácter global y totalizador, o sea que pretende contemplar al momento de la decisión las implicancias futuras de los actos en curso.

Para ello es conveniente sustentarse en el Pensamiento Sistémico, el cual se define como la actitud del ser humano basada en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del método científico que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

Esto es, que por su propia naturaleza la política se comprende a partir de la fuerte interdependencia que genera entre sus componentes (factores de poder), los cuales se relacionan de manera interdisciplinaria.

De este modo, el plano político debe discurrir en una lógica de razonamiento alineal, descartando el pensamiento directo etiológico y pseudo causal que define al resto de los niveles.

Entonces, el razonamiento holológico que proponemos para la esfera política “no debe ignorar la complejidad, sino organizarla en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlos de forma duradera” (Senge, 1992:164-165).

4. Para una ampliación sobre el tema recomendamos el artículo “La Influencia de los Paradigmas Científicos en la Ciencia Militar. In: Revista de la Escuela Superior de Guerra Nro 554

NIVEL	FLEXIBILIDAD	GRADO DE INFORMACIÓN	RAZONAMIENTO	
POLÍTICA	No estructurado	Ignorancia	Holológico (Sistémico)	Valores
ESTRATEGIA	Estructurable	Riesgo (incertidumbre)	Teleológico (Pseudo Causalidad)	Experiencia
OPERACIÓN	Estructurado (Programado)	Certeza	Etiológico (Causalidad)	Conocimiento científico

A modo de síntesis proponemos el siguiente cuadro, donde se consigna nuestro punto de vista sobre los niveles de dirección con lo hasta aquí expresado.

4 CONCLUSIONES

Como lo aclaramos en la introducción no existen posturas acertadas y erradas, sino apenas puntos de vista diferentes acerca de la estrategia y lo estratégico. No nos anima ningún espíritu dogmático al respecto. Por el contrario, creemos que la heterogeneidad de opiniones es lo que posibilita el avance del conocimiento.

No obstante, y procurando mejorar la comprensión y comunicación sobre el tema, decidimos abordar esta problemática para superar desajustes conceptuales y aclarar términos, de manera que su interpretación futura no constituya un obstáculo sino que tienda a optimizar las ideas.

La conclusión inmediata es que pareciera ser que estrategia y administración no son palabras que reflejen de manera incuestionable los conceptos que tienen que ver con los niveles de dirección, decisión y organización.

Aún cuando la aplicación de dichos vocablos en la bibliografía expuesta reviste una coherencia plena e inteligente, consideramos que su empleo induce a confusión y no remite en forma directa a

los conceptos normalmente esgrimidos.

Creemos entonces, que lo pertinente es adoptar las denominaciones de política y estrategia en re-emplazo de estrategia y administración, o cuando menos tener en cuenta esta disparidad de interpretación al momento de abordar la temática mencionada.

Asimismo, el planteo por el cual se vincula en función de la práctica a la estrategia con la política, o considera ambos vocablos como sinónimos, induce a errores de fondo y tiende a una peligrosa subordinación de lo político en relación a lo estratégico. Por lo tanto es preciso definir los límites de cada concepto (dado que representan categorías insustituibles) y descartar cualquier intento de reversibilidad en su utilización.

Varios son los aspectos que separan a la política de la estrategia, distinguiéndose por su importancia la lógica que gobierna el juicio en cada caso. Mientras la estrategia se conduce en el plano teleológico, la política lo hace de manera holológica, generando así una diferencia de naturaleza insalvable.

Por último, defendemos la existencia y coherencia del planeamiento estratégico ya que su negación proviene de confundir estrategia con política. Además, desconocer la cualidad de planificación en la estrategia implica inhabilitar el perfil prospectivo que la distingue

en la anticipación del conflicto y su resolución, desvirtuando la noción aceptada de estructurable que caracteriza al espacio estratégico.

*A página do CEE / ECEME (www.eceme.ensino.eb.br/portalcee/) disponibiliza uma síntese traduzida para o português deste artigo.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell. 2000. *Recreación de las Corporaciones*. Méjico: Oxford University Press.
- CORNUT, Hernán. 2004. *La influencia de los Paradigmas Científicos en la Ciencia Militar*. In: *Revista de la Escuela Superior de Guerra*, Nro 554.
- FRISCHKNECHT, Federico. 1974. *The Structure of Management Decision Systems*. In: *Interfa-ces Vol. 1*.
- _____. 1989. *Estrategia*. Contribución Académica Nro 20. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- _____. 1991. *Estrategia*. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- _____. 1993. *Dirección Recursiva*. Buenos Aires: El Ateneo.
- EJÉRCITO ARGENTINO. 1998. *Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores*. Tomo I y II. Buenos Aires: IGM.
- ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA. 1994. *Bases para el Pensamiento Estratégico*. Volumen I, II y III. Buenos Aires: Docencia.
- FARAJ, Alfredo. 1996. *El Marco Conceptual para comprender a las Organizaciones*. In: *Revista de la Escuela Superior de Guerra*, Nro 523.
- MARCH, James & SIMON, Herbert. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- MINTZBERG, Henry. 1995. *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- MORIN, Edgar. 2001. *Introducción al Pensamiento Complejo*. (5ta reimpresión). Barcelona: Gedi-sa.
- SENGE, Peter. 1992. *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica.
- SENGE Peter, ROBERTS Charlotte, ROSS Richard, SMITH Bryan & KLEINER Art. 1995. *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Barcelona: Granica.

Coronel D Hernán Federico Cornut integró el cuerpo de profesores militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino, y como profesor invitado y miembro del Centro de Estudios Estratégicos en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército Brasileiro.

Es Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino y del Ejército Brasileiro y Licenciado en Estrategia y Organización. Posee además, el título de Magíster en Estrategia y Geopolítica y es Especialista en Conducción y Gestión Estratégica (Escuela Superior de Guerra "Tte Grl LUIS MARIA CAMPOS"). (Email: hernancornut@yahoo.com.ar; cornut@ejercito.mil.ar)