



«No hay reglas universales para triunfar en el mundo de los negocios. Pero siempre viene bien tener un plan B, emplear una tecnología sencilla si resulta posible, y adaptarse localmente. Esas son las lecciones del desastre afgano.»

MAURO F. GUILLÉN es director del Lauder Institute y catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School, así como miembro del Consejo Académico de Afi Escuela de Finanzas.
Twitter: @MauroFGuillen

Lecciones afganas para la empresa

La tragedia humana y geopolítica de Afganistán es de tal magnitud que ha logrado desplazar la pandemia de las cabeceras de la prensa y los medios sociales. Ya decía Wellington, quien pasó a la historia como el general que consiguió derrotar a Napoleón, que «**en Afganistán un ejército pequeño no podría controlar el territorio y un ejército grande moriría de hambre**». Subyugar a una milicia bien armada, conocedora del terreno, y centrada en su propia supervivencia resulta prácticamente imposible dado lo remoto e inaccesible de la mayor parte del país.

Me atrevo a avanzar tres lecciones fundamentales sobre el fiasco de Afganistán, de entre las muchas que se pueden extraer. Son lecciones que resultan de aplicación para el mundo de la empresa. La primera tiene que ver con el papel de la planificación y de la improvisación. **Todos los grandes líderes militares de la historia coinciden en apuntar que siempre hay que ir a la guerra con un plan, pero que, una vez comenzada la batalla, hay que tener un gran grado de flexibilidad para adaptarse al ritmo de los acontecimientos.** En lugar de tener un plan, hay que tener capacidad de planificación. Las retiradas y las evacuaciones son también acciones bélicas, y por lo tanto deberían venir informadas por el mismo principio. Desafortunadamente, el plan no funcionó y ninguno de los ejércitos con presencia en Afganistán supo adaptarse al súbito avance de los talibanes sobre Kabul. Los planes de evacuación parecen haber sido muy rígidos, sin contemplar opciones alternativas al aeropuerto de Kabul. **La lección para la empresa es que siempre conviene tener un plan B.**

La segunda observación se refiere a la nulidad del ejército afgano a la hora de detener, o al menos ralentizar, el avance talibán sobre las principales ciudades del país. No cabe duda de que el temor a represalias invitó a muchos mandos y soldados a abandonar sus puestos. Pero el error clave se refiere al armamento proporcionado al ejército afgano. Se trata de material más sofisticado del que poseen los talibanes, pero por ello más difícil de usar con eficacia y mucho más caro de mantener en un país en donde las líneas de suministro de recambios son muy vulnerables. **La lección para la empresa es que en algunas circunstancias la tecnología más sencilla puede tener ventajas competitivas sobre la más compleja.**

Y la tercera gran conclusión que se puede extraer de la debacle tiene que ver con la insistencia en crear un aparato administrativo estatal centralizado en un país como Afganistán, cuya difícil geografía e intrincada historia implica una gran diversidad étnica y tribal. Los talibanes, en cambio, dedicaron el grueso de sus esfuerzos durante los últimos veinte años a expandir su red de influencia a nivel local, llegando a acuerdos con numerosos líderes tribales. En las últimas semanas ha sido precisamente esa capilaridad de la influencia de los talibanes lo que ha permitido desbordar a la caricatura de estado centralizado que siempre ha sido el gobierno de Kabul.

No hay reglas universales para triunfar en el mundo de los negocios. Pero **siempre viene bien tener un plan B, emplear una tecnología sencilla si resulta posible, y adaptarse localmente.** Esas son las lecciones del desastre afgano ::