

Noviembre 2018 Número 22

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA ENFRENTAR LA INCERTIDUMBRE

Strategic thought to face uncertainty

Mario Arteaga Velásquez*

Resumen: En el presente artículo se establece el aporte del pensamiento estratégico para actuar en un contexto de incertidumbre, aplicando la anticipación y examinando los riesgos que, obligatoriamente, deben ser previstos en los procesos de planificación. Además, se identifica la importancia de pensar estratégicamente para anticiparse a situaciones futuras y tomar decisiones oportunas y efectivas en un escenario incierto. Por último, se señala que la aplicación del pensamiento estratégico contribuye a la toma de decisiones y formulación de políticas, excediendo el ámbito militar.

Palabras Claves: Pensamiento Estratégico, incertidumbre, riesgos, toma de decisiones, anticipación.

Abstract: The present article establishes the contribution of the strategic thought to act in a context of uncertainty, applying the anticipation and examining the risks that, necessarily, must be foreseen in the processes of planning. In addition, there is identified the importance of thinking strategically to be anticipated to future situations and to take opportune and effective decisions in an uncertain scene. Finally, it is pointed out that the application of the strategic thought contributes to the decision making and formulation of policies, exceeding the military scope.

Key words: Strategic thinking, uncertainty, risks, decision making, anticipation.

* Es General de División (R) del Ejército de Chile. Doctor en Relaciones Internacionales, Universidad Complutense de Madrid. Magíster en Ciencias Militares con mención en Política de Defensa, Academia de Guerra del Ejército de Chile. Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica, Academia de Guerra del Ejército de Chile. Diplomado en Gestión Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile. Director ejecutivo del Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército de Chile. Email: marteagav@acague.cl

Introducción

En el debate conceptual en torno al pensamiento estratégico las aproximaciones son diversas, algunas sostienen que facilita la solución de problemas estratégicos, otras señalan que contribuye a identificar fines u objetivos en el largo plazo, no faltan las que le distinguen como una habilidad para obtener ventajas en el futuro; y también, abundan los planteamientos en donde se da a entender que constituye una forma de razonamiento para la toma de decisiones reduciendo los niveles de incertidumbre. Lo anterior, obliga a recurrir, una vez más, a Verdy du Vernois y su famosa interrogante: ¿de qué se trata?, respecto de ello el Mariscal Ferdinand Foch afirma que era utilizada para obtener una respuesta precisa y lógica (Foch, 1919). Al parecer, la interrogante continúa siendo válida para lo referido al pensamiento estratégico.

Por lo pronto, no cabe duda que pensar estratégicamente constituye un desafío en el que los conocimientos son indispensables, en tanto conforman parte de la base en la que se sustentará la idea estratégica que permitirá anticiparse a requerimientos o situaciones futuras y conseguir ventajas o para solucionar algún problema que invoca una solución definitiva, entre otros. Esos conocimientos van desde los argumentos históricos propios del estratega, pasando por los que se originan del estudio del escenario o del entorno relacionado con el asunto que preocupa, hasta llegar a aquellos de carácter multidisciplinario que ayudan a conseguir mayor certidumbre.

Compartiendo la perspectiva de Sullivan y Harper, el pensamiento estratégico constituiría un verdadero “puente intelectual desde hoy hasta mañana y nos da una base para mirar hacia delante” (Sullivan, G. y Harper, M. 1998: p. 83). Esto significa que se relaciona con el futuro y que, aun cuando puede constituir un pensamiento imperfecto, es fundamental para evitar la pérdida de oportunidades y mantener la libertad de acción. También nos indica que se asocia con la necesidad de descartar la búsqueda de las certezas y de saber convivir con la incertidumbre; y que requiere, por parte de los estrategas, desarrollar la capacidad para asumir riesgos.

Es cierto que en el pasado se estableció una relación sinonímica entre estrategia y pensamiento estratégico. También se aceptó que el origen del pensamiento estratégico se encontraba en lo militar. Sin embargo, en la actualidad, para nadie es desconocido que la estrategia y el pensamiento estratégico definitivamente no son sinónimos y que la aplicación de este tipo de pensamiento no es exclusiva de lo militar, ya que se proyecta a otros ámbitos del quehacer intelectual de la sociedad. En ese sentido se coincide con la idea de que constituye un modo de razonamiento que domina “el pensamiento de los estrategas”, como lo sostiene Raymond Aron (Aron, R., 1996: 422), pero considerando que los estrategas deberían estar presentes en muchísimas áreas de actividades como el área política, la económica, el área de la educación, de la economía, de la salud y de la defensa, entre otras.

En los asuntos militares, donde la incertidumbre es una condición permanente y de alta intensidad, y la práctica de la iniciativa y de la anticipación son requerimientos indispensables, el pensamiento estratégico no solo tendría aplicación, sino que también

constituiría un elemento fundamental para la toma de decisiones y para la asesoría a quienes tienen la responsabilidad de decidir o resolver.

Es importante destacar que los escenarios donde se lleva a efecto la actividad militar son cada vez más complicados y difusos, con niveles de incertidumbre crecientes, que se incrementan debido a las características de los escenarios donde las actividades se desarrollan, considerando que ellas ocurren en un contexto multidimensional que combina las dimensiones terrestre, naval, aérea, espacial y en la que se reconoce como la “quinta dimensión”: el ciberespacio. Debido a lo anterior, los estrategas militares entienden que si la complejidad e incertidumbre está presente en cada uno de esos dominios, la interacción de los cinco incrementa exponencialmente dichas condiciones.

El propósito del presente artículo es establecer cuál es el aporte del pensamiento estratégico a la conducción militar. Para lo anterior, primero se profundiza el concepto de pensamiento estratégico orientándolo a su aplicación militar; en segundo lugar se examinan los riesgos que se generan a partir del pensamiento de corto plazo; a continuación se analiza el esfuerzo de planificar en un contexto de incertidumbre; en cuarto lugar se revisan aplicaciones del pensamiento estratégico en asuntos relacionados con lo militar. Finalmente se presentan algunas conclusiones del análisis efectuado.

El pensamiento estratégico en los asuntos militares

A muchos llama su atención el hecho de que insistentemente se promueva la idea de que conocer el pensamiento de personajes como Aníbal, Julio César, Maquiavelo, Napoleón, Jomini, Clausewitz, Liddell Hart, Beaufre, Kissinger y otros más, es sinónimo de estar adquiriendo habilidades y capacidades de pensamiento estratégico. Al respecto, no cabe duda de que conocer sus ideas y planteamientos es un paso inicial importante porque todos ellos han aportado al pensamiento estratégico, pero eso no es suficiente porque el desafío radica, fundamentalmente, en entender el aporte de cada uno y para ello se requiere escudriñar cada línea de sus escritos, si es que han legado testimonio escrito de sus ideas y planteamientos, de manera que sea posible conocer e intentar aplicar esos aportes en los asuntos que requieren la aplicación del pensamiento estratégico, especialmente en beneficio de aquellos que son asuntos del futuro y que requieren de conocimiento que sea útil para la solución de problemas que aún no se manifiestan. En este sentido, se debe ser cauteloso para no aplicar ideas del pasado que no fueron exitosas o que no tienen aplicación en el presente y, probablemente, tampoco la tendrán en el futuro; es decir, los aportes deben ser necesariamente “verificados” y “evaluados” al igual que se hace con todo el “conocimiento” (Luttwak, E., 2005: 363-364).

La aplicación del pensamiento estratégico en el ámbito militar se relaciona directamente con la necesidad de adelantarse a los desafíos futuros y a situaciones de alta complejidad como son los problemas militares. Complementa y refuerza lo anterior, la idea de que en los asuntos militares siempre es necesario actuar con iniciativa, que indudablemente implica anticipación, porque se entiende que con ello se consigue sorprender y obtener libertad de acción y ventajas que favorecen la economía de esfuerzos humanos y materiales. Además, es importante notar que al pensar estratégicamente se facilita el desarrollo de iniciativas y

soluciones innovadoras, lógicas y adecuadas para el fin o propósito, con el indispensable realismo que surge de la consideración de todos los aspectos que se evalúan mediante la práctica del pensamiento crítico. Por el contrario, Luttwak (2005) advierte que cuando no se piensa estratégicamente se crean condiciones que acercan el riesgo de la improvisación, el aumento de la incertidumbre y del caos que esta origina.

Desde la perspectiva de Gallardo y Faúndes (2014), el pensamiento estratégico contribuye a trazar fines que se pretende obtener en el largo plazo y que ello ocurre en un contexto caracterizado por un alto grado de incertidumbre; compartiendo este planteamiento, se infiere que ello obliga a realizar una permanente evaluación y reevaluación del escenario o del entorno en que se desarrolla el esfuerzo para obtener el fin estratégico. En esta tarea, que normalmente es de alta complejidad, la aplicación del pensamiento crítico, como componente del pensamiento estratégico, adquiere importancia fundamental en tanto proporciona los elementos necesarios para evaluar y verificar la validez y confiabilidad de los nuevos antecedentes y conocimientos, así como lo indica Luttwak (2005).

Anteriormente se planteó la idea de anticiparse a las necesidades o a los problemas que se presentarán en el futuro, esto representa un esfuerzo de nivel superior en el contexto del pensamiento estratégico; en primer lugar, porque demanda descubrir qué será necesario para enfrentarlos en una condición ventajosa o, si no es lo anterior, descubrir cuáles serán los posibles problemas que se presentarán; y, en segundo lugar, porque obliga a imaginar y establecer el contexto en que se deberán satisfacer las necesidades o solucionar los problemas que se prevenen. Al respecto, es valioso considerar que cualquier especulación realista del futuro requiere, inicialmente, interpretar también con realismo el presente, lo que solo se consigue con la aplicación del pensamiento crítico que se encarga de validar y otorgar confiabilidad a la información aumentando la probabilidad de interpretar acertadamente el presente. Por otra parte, respecto del escenario en que se desarrollarán los esfuerzos para obtener el fin estratégico, es indispensable recurrir a herramientas que permitan el levantamiento de escenarios venideros donde la prospectiva contribuye de manera fundamental “a la acción estratégica” (Godet, 1993: p.XV).

En el análisis del contexto donde se sitúa el fin estratégico no se debe desechar la factibilidad de crear un escenario adecuado para dicho fin, esto implica generar condiciones de todo orden para que los esfuerzos puedan llevarse a efecto en un ambiente favorable, donde se disponga de libertad de acción y se asegure el cumplimiento de la ruta crítica que se establezca en la estrategia de obtención y en la planificación que le sucede. Un ejemplo de lo expresado se encuentra en las operaciones de configuración que se planifican y ejecutan durante la campaña destinada al logro de un objetivo estratégico, por cuanto ellas permiten conformar un escenario favorable para el desarrollo de las operaciones principales, y especialmente para el éxito de la operación decisiva con la que se consigue el objetivo mencionado.

La práctica del pensamiento estratégico en el ámbito de los asuntos militares implica el alejamiento de la rigidez paradigmática, porque lo que se desea hacer o lograr es algo nuevo y diferente, no ha ocurrido antes y lo más probable es que tenga que realizarse en un contexto político y estratégico de características particulares que, normalmente, tendrá que ser imaginado recurriendo a las herramientas indicadas en el párrafo anterior. Se suma a esto el hecho de que al establecerse un contexto imaginario el nivel de incertidumbre es muy alto,

por lo que el debate estratégico constituye una herramienta que contribuye a reducir esa incertidumbre y a prevenir riesgos determinando lo que no se debe hacer.

Otro asunto de interés relacionado con la aplicación del pensamiento estratégico en los asuntos militares se refiere a que este sería empleado de manera especial, por no decir exclusiva, en el nivel de la conducción estratégica. Esto, no es así, porque el pensamiento estratégico no sólo debe ser puesto en práctica en la conducción operativa, sino que también tiene plena aplicación en la conducción táctica. Para fundamentar lo anterior es suficiente con entender que sus componentes, el pensamiento creativo y el pensamiento crítico, son los que participan de manera decisiva en la estructuración de las posibilidades del oponente y en la formulación de los cursos de acción propios, al igual que en el proceso de confrontación¹, en el proceso de comparación² y, también, en los diseños operacionales, entre otros asuntos que se desarrollan durante el proceso de planificación operacional.

La obtención del dominio del tiempo es otro elemento que debe ser considerado cuando se aplique el pensamiento estratégico, debido a que genera condiciones que son fundamentales para lograr la iniciativa y con ella obtener la libertad de acción que permitirá anticiparse al oponente. Esto se realiza determinando un ritmo de acción sostenido que no otorgue oportunidades para que el oponente reaccione acertadamente, de manera que su accionar se torne cada vez más confuso y descordinado hasta llegar a una condición de parálisis política, estratégica u operacional, que finalmente signifique su derrota. El dominio del tiempo se relaciona con la anticipación que se manifiesta adelantándose a los acontecimientos y a situaciones críticas o de gran complejidad para accionar con rapidez y precisión.

Finalmente, como el hacer realidad el pensamiento estratégico implica la acción y la voluntad de muchos, es fundamental que esos muchos entiendan la importancia del fin estratégico que se pretende, los esfuerzos que implica, los peligros que se evitan, lo que no se debe hacer y el beneficio que se obtendrá, haciéndose parte de los desafíos que surgen de la aplicación del citado pensamiento.

El pensamiento de corto plazo y los riesgos que genera

Se suele entender, y es lógico que así sea, que la aplicación del pensamiento estratégico necesariamente implica producir ideas o soluciones de largo plazo; sin embargo, en la práctica, se identifican situaciones que señalan lo contrario, donde, sin dejar de ser aplicaciones de dicho pensamiento³, se advierte que el producto solo se proyecta al corto plazo.

¹ Se refiere al enfrentamiento de los cursos de acción con las posibilidades del adversario, para evaluar el potencial de los primeros y corregir las deficiencias que pudieran presentar.

² Corresponde a la comparación de los cursos de acción entre ellos, mediante criterios de selección, y su propósito es determinar cuál es el más recomendable. Se lleva a efecto después del enfrentamiento de los cursos de acción con las posibilidades.

³ Porque considera elementos del pensamiento creativo y del pensamiento crítico que, a la vez, constituyen componentes fundamentales del pensamiento estratégico.

La visión de corto plazo puede solucionar un problema de manera inicial, pero al no realizar el ejercicio de proyección de los efectos al futuro se corre el riesgo de que solo se esté respondiendo a los estímulos de la contraparte, con lo que se estaría asumiendo una acción reactiva que puede ser el inicio de un trazado de inseguridad y de mayor incertidumbre, con el riesgo mayor de que se esté colaborando, involuntariamente, con la intención del oponente. Al respecto, Marcel Planellas (2017) advierte que el pensamiento de corto plazo dificulta la identificación de problemas, por consecuencia no permite accionar con oportunidad y crea condiciones que favorecen la conducción errática e improvisada negando el espacio temporal para tomar decisiones que permitan solucionar imprevistos que dificultan la obtención de lo que se necesita.

Más grave que todo lo anterior es el hecho de que una condición reactiva con altos niveles de incertidumbre, junto con dificultar la toma de decisiones, es posible que no permita obtener decisiones que mejoren la situación actual y generar una situación óptima para el futuro, porque los responsables de ellas se ven sometidos a una potente atricción psicológica que les impide romper el ritmo establecido por el oponente. Producto de lo anterior, se suma el agravante de que esa situación podría producir una parálisis en dichos actores, la que, en el ámbito militar, se conoce como *parálisis operacional o parálisis estratégica*⁴ que, finalmente, conduce a la pérdida de la libertad de acción.

Respecto de la parálisis operacional o estratégica, es posible recordar que ellas constituyen uno de los objetivos que siempre va a pretender el oponente, porque le cooperan en la configuración del escenario que requiere para conseguir sus propios fines. Derivado de lo anterior, se infiere que el pensamiento o visión estratégica de corto plazo potencia las probabilidades del oponente, dificultando o pudiendo impedir el logro del fin o propósito estratégico propio.

El pensamiento de corto plazo suele ser involuntario, accidental y no premeditado, por tanto es evitable y para ello, coincidiendo con lo manifestado por el General Gordon Sullivan (1998), es fundamental instalarse en el futuro más lejano posible, imaginando lo óptimo, para así establecer el contexto o escenario que se desea lograr. Esto, aparentemente simple, implica situarse con realismo en el presente, de manera que se pueda establecer con precisión la realidad actual, que equivale al punto de partida, de la ruta que se va a emprender para llegar al fin futuro. En tal sentido, Sullivan nos advierte que se puede construir futuro, pero que ello no será realista si es que no se conoce realmente el presente. Además, Sullivan también advierte que la construcción del futuro requiere, necesariamente, del entendimiento pleno por parte de todos aquellos que participen de la iniciativa estratégica.

Refiriéndose a las situaciones que conspiran contra el pensamiento de largo plazo, Henry Kissinger (2016) sostiene que la excesiva frecuencia y las mismas agendas de las reuniones que programan organizaciones internacionales como el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, el grupo de países desarrollados en el G-7 y otros, impiden el diseño de estrategias de largo plazo.

⁴ Se entiende como la incapacidad para continuar desarrollando lo planificado en el nivel estratégico o en el nivel operacional, debido a la pérdida de la libertad de acción que, a la vez, genera una condición reactiva y el quiebre del ritmo de decisiones propio. La citada parálisis afecta fundamentalmente al comandante y a su estado mayor. La libertad de acción se encuentra en poder del adversario.

El análisis de lo expuesto conduce a pensar que es la inexistencia de una estrategia o de una planificación de largo plazo la que motiva reuniones frecuentes, con el agravante de que esas reuniones se deben a la necesidad de solucionar asuntos que sorprenden a las organizaciones porque nunca fueron visualizados y, menos aún, se previeron las posibles soluciones a implementar; como sea, el problema es que las organizaciones afectadas ingresan a un ambiente de reacción constante, que les niega la libertad de acción para solucionar los problemas.

En síntesis, en la dinámica del pensamiento estratégico pueden convivir perfectamente el pensamiento de largo y de corto plazo, pero es indispensable diferenciar sus alcances, entendiendo que el primero se encargará de construir el camino para conseguir el fin u objetivo futuro a largo plazo; y que, por su parte, el pensamiento de corto plazo se encargará de establecer las condiciones requeridas para que el citado camino se construya progresivamente. En otras palabras, se encargará de las fases que necesariamente deben ser conseguidas para alcanzar el fin u objetivo estratégico, debiendo tenerse presente que lo más probable es que se requieran sucesivas decisiones, porque lo más seguro es que se presentarán imprevistos.

Planificar el futuro en un contexto de incertidumbre

En los asuntos militares es normal que el conocimiento de la realidad sea insuficiente y que ello afecte la toma de decisiones. Esto se aprecia en todos los niveles de la conducción, influyendo con mayor intensidad en la medida en que el límite temporal final es más lejano, como ocurre en el nivel estratégico de la conducción militar. Al respecto, compartiendo lo que sostiene Ben – Haim (2015), la falta de información es generadora de incertidumbre y ésta representa la diferencia entre lo que se conoce y lo que se debería conocer para tomar una decisión responsable.

Por otra parte, la multidimensionalidad del contexto donde se desarrollan las actividades militares⁵ también produce un incremento de la incertidumbre, planteando mayores desafíos a quienes deben encargarse de planificar el futuro, así como ocurre tanto en el nivel estratégico como en el nivel operacional de la conducción militar cuando deben ocuparse de la planificación de la guerra, las campañas y de las operaciones.

En el ámbito político, la incertidumbre no solo se manifiesta sino que, además, puede ser muy superior a la que se presenta en los niveles de la conducción militar, por tanto, las planificaciones relacionadas con la seguridad y la defensa, entre otras de ese nivel, se encuentran más expuestas a los efectos de la falta de información obligando a asumir altos riesgos con el máximo de realismo.

La planificación a largo plazo, como ya se ha dicho, asume altos niveles de incertidumbre, por tanto sus previsiones y líneas de acción deben ser capaces de enfrentar lo imprevisto de manera exitosa recurriendo a la flexibilidad que provee de recursos temporales, espaciales y

⁵ Se refiere a los cinco dominios donde se pueden llevar a efecto las operaciones militares, vale decir, el dominio terrestre, el naval, el aéreo, el espacial y el ciberespacio, que posee la característica de no poseer límites, ni dimensiones.

de capacidades, entre otros. Si se realiza lo anterior, será posible afrontar esfuerzos que no fueron considerados y que dan origen a la incertidumbre. En tal sentido, la planificación a largo plazo debe fortalecer lo resuelto anticipándose a los hechos, para así enfrentar con éxito la sorpresa que se manifieste durante la ejecución de los esfuerzos para alcanzar la meta, fin o propósito establecido.

En la planificación para el futuro el desafío permanente es determinar qué es lo fundamental que se requiere conocer, como lo señala Ben – Haim (2015) y, junto con ello, considerar acciones que robustezcan⁶ lo planificado ante situaciones imprevistas. Respecto de lo primero, es indispensable conocer la situación presente para determinar con la mayor certeza lo que está ocurriendo y, mediante la aplicación del pensamiento crítico, establecer si se está en presencia de algo novedoso, si lo que ocurre era algo predecible o si se está repitiendo algo que ha sucedido en oportunidades anteriores. También es importante determinar lo que podría ocurrir conforme a las características y capacidades de los actores, a su forma de actuar y, fundamentalmente, a los intereses que hayan declarado o que se infieren de su proceder político, estratégico u operacional. Por su parte; respecto del robustecimiento de lo planificado, para conseguir aquello es fundamental, inicialmente, analizar con realismo las propias metas u objetivos, de manera que se pueda identificar oportunidades y ventajas, y establecer si las capacidades disponibles permiten alcanzarlos o si, al ser insuficientes, es necesario optar por algo más modesto; hecho lo anterior, se deberán identificar situaciones decisivas que tendrán que ser logradas, y desde allí determinar soluciones alternativas en el caso de que lo primero no se cumpla, es decir, determinar planificaciones adicionales como las *variantes* y las *secuelas* que se conciben en el nivel operacional de la conducción militar⁷.

Además de entender que el robustecimiento de la planificación del futuro se orienta a evitar que ella sea decisivamente afectada, también es importante considerar que la preservación del secreto contribuye a impedir que el oponente identifique o deduzca indicativos relacionados con el actuar futuro propio. Esto último, no solo asegura el desarrollo de lo que se ha planificado, sino que también contribuye a sorprender al oponente, condición que potencia el accionar propio e incrementa la seguridad y la supervivencia de los medios empleados.

El esfuerzo de planificar el futuro se orienta a prepararlo de tal manera que favorezca la obtención de los propios fines, para ello es indispensable alejarse del fatalismo y del determinismo, realizando todos los esfuerzos que permitan visualizar las oportunidades y los problemas que se ocultan en la incertidumbre, como lo indica Godet (1993). En estas

⁶ Robustecer la planificación significa poseer capacidades que le permiten reducir o impedir los efectos de la incertidumbre. En el contexto de la planificación militar, la previsión de las variantes y las secuelas contribuye a robustecer la planificación operacional y estratégica.

⁷ Tanto las variantes como las secuelas son el resultado de la práctica de la anticipación. Permiten enfrentar situaciones imprevistas en condiciones más favorables, disminuyendo los niveles de riesgo e incrementando la factibilidad de éxito. Las variantes ocurren en el contexto de una fase de la maniobra prevista, sea como oportunidad o como problema, obligando a que se asuman las resoluciones correspondientes para explotar la oportunidad o para solucionar el citado problema. La variante, por lo general, se visualiza durante la planificación. Por su parte, las secuelas se relacionan con la fase siguiente de la maniobra y, de manera extraordinaria, con la solución de un problema que no se visualizó durante la planificación dando origen a un imprevisto que debe ser solucionado necesariamente. La secuela obliga a un gran esfuerzo de planificación en un contexto de escasez de tiempo. El propósito, tanto de las variantes como de las secuelas, es mantener la iniciativa y con ella la libertad de acción.

condiciones, para evitar errores, es fundamental el correcto diagnóstico del presente, teniendo especial cuidado con la evaluación de la pertinencia y de la coherencia de los antecedentes que se originen del diagnóstico, para de esa manera asegurar la base de partida de la construcción del futuro.

Como todo lo anterior se relaciona con reducir la incertidumbre, en este esfuerzo es recomendable evitar los juicios únicos y personales y, por el contrario, intentar hacerlo objetivamente mediante la utilización de algunos métodos que según Godet “son preciosos para reducir la incertidumbre y para comparar” puntos de vista (Godet, 1993: p. 143)⁸. A estos métodos se suma la planificación de escenarios que, incorporando la incertidumbre al análisis, ayudan a planificar el futuro.

Siguiendo la idea anterior, en cuanto a la necesidad de reducir la incertidumbre, resulta pertinente considerar lo que Kissinger (2016) propone para asumir los efectos de la evolución que se aprecia en el siglo XXI, mediante la respuesta de algunas interrogantes que él formula para esos fines, pero que en este caso pueden expresarse como: ¿qué se desea lograr?, ¿qué se quiere evitar?, ¿cómo lograr lo que se desea? y ¿qué no se debe hacer?

Por otra parte, coincidiendo con lo que sostienen Dan Senor y Saul Singer (2012), en el contexto de la incertidumbre la imaginación se mantiene y convive con lo desconocido, pero demanda a quienes deben tomar decisiones, de manera especial, el atreverse a hacerlo alejándose de aquello que es confortable, seguro e inclusive familiar. Por lo mismo, planificar, resolver y actuar en un contexto de incertidumbre es una prueba de la capacidad de asumir riesgos de las personas.

Aplicaciones del pensamiento estratégico

Como se ha dicho anteriormente, el pensamiento estratégico facilita el accionar en un ambiente de incertidumbre que cada día es más tensionante; por las siguientes razones: en primer lugar permite advertir la necesidad de ejecutar cambios con oportunidad; en segundo lugar contribuye a identificar oportunidades y obtener ventajas de orden político o estratégico; en tercer lugar ayuda a asumir la iniciativa política o estratégica; y, finalmente, porque genera tiempo para ejecutar con libertad de acción sorprendiendo al oponente que deberá reaccionar a los estímulos que se le impongan.

En el ámbito político, el pensamiento estratégico encuentra un espacio para su aplicación cuando se deben formular políticas relacionadas con la seguridad y la defensa del Estado. Al respecto, es importante destacar que la formulación de una Política de Seguridad recurre al pensamiento estratégico, particularmente al pensamiento creativo, cuando debe establecerse el propósito de ella proyectado al futuro que se determine, normalmente de largo plazo, para de esa manera conseguir la flexibilidad que facilitará la adaptación rápida y efectiva a los cambios y a las situaciones que se presentarán en el camino. La determinación del propósito de la citada política exige un ejercicio de creatividad en un contexto de realismo extremo,

⁸ Godet se refiere al método Delfi, al Ábaco de Régnier y al método de impactos cruzados, que pueden ser apoyados con el método SMIC (Systèmes et Matrices d'Impact Croisés) y por el software Prob-Expert que sirve para llevar a la práctica el método SMIC.

porque es la forma que permite sustentar su viabilidad y con ello asegurar al Estado. Lo mismo ocurre, cuando se formulan las líneas de acción sectoriales que darán vida a los esfuerzos de todos los sectores del Estado en pro de su seguridad, con el desafío de que esos esfuerzos deben ser concurrentes para el logro del propósito. Para verificar la factibilidad de lo expresado, el pensamiento crítico constituye la herramienta que permite tener la seguridad de que se está actuando con realismo y que lo establecido es realizable.

Con el propósito de cerciorarse del escenario político y estratégico en que se accionará con la Política de Seguridad, es necesario recurrir nuevamente al pensamiento estratégico para producir la confrontación entre el propósito de la política y el proceder de los actores que son parte del contexto internacional en que esa política se encontrará inserta. En algunos casos, cuando la política de seguridad deba considerar prioridades políticas y estratégicas, el pensamiento crítico es el que aporta los elementos necesarios para definir las prioridades, sea por medio de antecedentes determinantes o de factores de comparación.

En el caso de una Política de Defensa, la aplicación del pensamiento estratégico concurre de la misma manera que se ha explicado para la formulación de una Política de Seguridad en lo referido al propósito, al establecimiento del contexto político y estratégico, a la determinación de líneas de acción o directrices y a la definición de prioridades estratégicas. En la determinación de los objetivos y de las medidas de implementación para la defensa, el pensamiento estratégico interviene con su componente creativo y con su componente crítico. En el caso de los objetivos, formulándolos de manera que den satisfacción al propósito (pensamiento creativo) y verificando que exista coherencia entre ellos en torno del mismo propósito, a la vez que verificando que son realizables (pensamiento crítico). En el caso de las medidas de implementación, el pensamiento creativo se aplica para establecer las acciones que indicarán el logro de las capacidades requeridas; por su parte, el pensamiento crítico se encargará de verificar si las medidas de implementación son realizables y si contribuyen tanto al logro de las capacidades como al propósito de la Política de Defensa.

En el ámbito militar, el pensamiento estratégico se aplica permanentemente. Prueba de ello es lo que ocurre, por ejemplo, cuando se tiene que definir un Campo de Batalla Futuro, circunstancia que, inicialmente, obliga a la práctica del pensamiento crítico para establecer la realidad actual, con la mayor certeza que sea posible, ya que ella será la base desde la que se proyectará el futuro. Por su parte, el pensamiento creativo adquiere total validez al momento de proyectar las variables⁹ del campo de batalla al futuro, actividad que asume el desafío de describir cómo esas variables se comportarán, proporcionando una imagen de asuntos como el elemento humano, la amenaza, las capacidades militares, la tecnología y el entorno político y estratégico. En el mismo esfuerzo, el pensamiento creativo constituirá una herramienta fundamental para establecer las implicancias que se generarán a partir de la proyección de las variables, porque esas implicancias conducen a acciones que deberán llevarse a efecto para que lo establecido para el futuro se configure y se transforme en realidad de la manera que se desea. El pensamiento crítico, por su parte, será empleado para visualizar las nuevas incertidumbres que existirán a lo largo de la línea de tiempo que media entre el presente y la emergencia del campo de batalla que se defina.

⁹ Se refiere a las variables del campo de batalla que, entre otras, considera: escenario, amenaza, entorno político y estratégico, capacidades militares, tecnología, ciberguerra y entorno jurídico.

Otros ejemplos de la aplicación del pensamiento estratégico, también en el ámbito militar, ocurren en la formulación de planes de modernización y de desarrollo de la fuerza, en el desarrollo de conceptos de empleo de las fuerzas armadas, y en la formulación de conceptos de mando de los comandantes en jefe institucionales. Al respecto, se destaca que en todos ellos es necesario formular ideas para conseguir algo que no existe pero que sí se requiere, lo que determina la necesidad de aplicar el pensamiento creativo para establecer, por ejemplo, los objetivos de modernización y de desarrollo de la fuerza junto con las líneas de acción para alcanzarlos; lo mismo, para desarrollar la modalidad de empleo de la fuerza que deberá contener el concepto de empleo de la misma y que deberá ser acorde a los escenarios estratégicos y operacionales que se preveen para el futuro. En el caso de la formulación de los conceptos de mando, el pensamiento estratégico, en particular sus componentes creativo y crítico, serán aplicados para determinar el escenario a enfrentar, definir la organización que se visualiza, definir las capacidades estratégicas y operacionales, y para establecer el estado final deseado, entre otros. Por su parte, y como se indica en los párrafos precedentes, el pensamiento crítico será el encargado de establecer la factibilidad de lo proyectado, y si ello no fuera posible, se encargará de entregar antecedentes suficientes para reformular las iniciativas o corregir aquello que, con realismo, se estima que no se podría lograr.

Por otra parte, se sostiene que la práctica del pensamiento estratégico aporta agilidad política y estratégica cuando se adoptan decisiones de esas características en un ambiente de incertidumbre. Al respecto, es factible recordar que la planificación, en general, utiliza dicho pensamiento para su elaboración, tanto el componente creativo como el componente crítico. Debido a ello, consigue flexibilidad de manera intencional para disponer de tiempo y espacio que permitan desarrollar las acciones que favorezcan la obtención del fin deseado, facilitando la toma de decisiones oportunas para no perder la libertad de acción. Lo anterior es posible porque el accionar futuro se ha establecido con realismo, es decir, creando condiciones para que ello ocurra como es deseable, aun cuando sea necesario asumir cambios respecto de lo previsto inicialmente y a la vez adaptándose a las nuevas condiciones que impone la realidad política y estratégica. Esto adquiere gran importancia cuando los escenarios de acción, además de inciertos, son complejos, porque allí se combinan lo normal o convencional con elementos asimétricos, así como ocurre en la actualidad, produciéndose una situación en que los niveles de incertidumbre se incrementan y atemorizan.

Conclusiones

El pensamiento estratégico ayuda a imaginar aplicando el pensamiento creativo, entendiendo que el recuerdo, por intermedio de la historia especialmente, sirve para obtener información que tiene que ser revisada, para determinar su confiabilidad y pertinencia, aplicando el pensamiento crítico. También, el pensamiento estratégico contribuye a la toma de decisiones cuando la incertidumbre y la niebla estratégica se manifiestan y producen inseguridad que puede retrasar e inclusive impedir la decisión oportuna y efectiva, asumiendo los riesgos que se derivan de la falta de información.

El presente artículo se orientó a determinar cuál es el aporte del pensamiento estratégico a la conducción militar, lo que se cumple en cuatro acápites. En el primero se describieron elementos que particularizan la aplicación del pensamiento estratégico en los asuntos militares. En el segundo se analiza el pensamiento de corto plazo infiriendo los riesgos que su utilización implica. Por su parte, en el tercer acápite se analiza el esfuerzo que representa planificar el futuro en un contexto de incertidumbre llegando a sugerir algunas estrategias para hacerlo con éxito. Finalmente, en el cuarto acápite se presentan algunas aplicaciones del pensamiento estratégico en asuntos propiamente militares y en otros que se relacionan con ellos, pero que radican en el nivel político del Estado.

Respecto del problema planteado en el artículo, inicialmente se determinó que existen muchos aportes para el desarrollo del pensamiento estratégico, pero que para verificar si efectivamente lo son, no es suficiente conocerlos, sino que las ideas que se proponen tienen que ser analizadas para establecer cuál es su real contribución.

Complementariamente se estableció que la práctica del pensamiento estratégico en el ámbito militar ayuda a disminuir la incertidumbre producto de la falta de información, siendo indispensable un alejamiento de la rigidez paradigmática para así imaginar algo que es nuevo, diferente, y que no ocurrido antes. Esto es lo que acontece cuando se requiere concebir alguna iniciativa o solucionar un problema militar. Relacionado con lo anterior, también se debe considerar que la práctica del pensamiento estratégico contribuye al dominio del tiempo y a conseguir y mantener la libertad de acción, que son fundamentales en el contexto militar.

Considerando que el pensamiento estratégico involucra ideas de largo plazo, una solución o iniciativa que se visualiza con plazo más corto puede generar riesgos, porque aun cuando se solucione inicialmente un problema, lo más probable es que el esfuerzo sea insuficiente y que obligue a implementar acciones sucesivas para afrontar las respuestas que provengan del oponente. Con esto se comprueba el riesgo que lo anterior representa, porque se estaría asumiendo una condición reactiva que podría terminar con la pérdida de la libertad de acción.

En cuanto a la planificación del futuro en un contexto de incertidumbre, de ocurrencia normal en el ámbito militar, se debe considerar que el esfuerzo es cada vez mayor debido a cambios, como la multidimensionalidad del escenario de acción y la potencia de la ciberguerra, que están incrementando los niveles de falta de información y complicando la toma de decisiones, demandando cada vez mayor capacidad para asumir riesgos por parte de quienes tienen que decidir. El hallazgo que ayuda a afrontar lo anterior lo conforman la existencia de métodos para reducir la incertidumbre y la sugerencia de formulación de algunas preguntas que contribuyen a esclarecer el futuro.

Respecto de la aplicación del pensamiento estratégico se concluye que éste excede lo militar, porque junto con ayudar a la planificación de las iniciativas estratégicas y operacionales y a la formulación de conceptos de mando y planes de desarrollo de capacidades, entre otros asuntos de ese ámbito, también contribuye a la formulación de políticas relacionadas con la seguridad y la defensa del Estado, que corresponde al nivel político de la estructura estatal.

La aplicación del pensamiento estratégico constituye una valiosa contribución para actuar en un ambiente de incertidumbre creciente y abrumador, donde la imaginación debe ser capaz de entregar sus aportes conviviendo con lo desconocido, permitiendo accionar en lugar de

reaccionar, anticipándose a los cambios. De lo contrario es probable que se produzca una parálisis operacional o estratégica que puede conducir a la derrota militar, e inclusive, a una parálisis política que coloque en riesgo los intereses nacionales. La aplicación del pensamiento estratégico requiere de una práctica permanente, de manera que se genere experiencia, agilidad y, especialmente, autoconfianza en quienes deben tomar decisiones. Por último, es importante recordar que siempre se mantendrá algún grado de incertidumbre, que indudablemente conducirá a preguntarse si es que se está haciendo todo lo que se requiere para el éxito.

Finalmente, el pensamiento estratégico, como modo de razonamiento para alcanzar metas en el futuro o solucionar problemas de diversa índole en un contexto de incertidumbre, no es exclusivo del nivel de resolución político, sino que debería ser practicado en todos los niveles de la conducción militar (estratégico, operacional o táctico).

Bibliografía

- Aron, R. (1996). *Lecciones sobre Historia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Beaufre, A. (1965). *Introducción a la Estrategia*. Madrid, España: Instituto de Estudios Políticos.
- Ben-Haim, Y. (2015). Dealing with Uncertainty in Strategic Decision-making. *The US Army War College Quarterly Parameters*, volumen 45, N° 3, pp. 63-73.
- Joint Staff Pentagon (2013). *Joint Publication 3 – 12 (R). Cyberspace Operations*. Washington D.C., Estados Unidos.
- Kissinger, H. (2016). *Orden Mundial*. Barcelona, España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Luttwak, E. (2005). *Para Bellum. La Estrategia de la Paz y de la Guerra*. Madrid, España: Siglo XXI de España Editores S.A.
- Ministerio de Defensa Nacional (2015). *DNC 5-0 Planificación de Operaciones de las Fuerzas Armadas*. Chile.
- Planellas, Marcel. (2017). La paradoja de la gestión de la Estrategia. En: Ricart, J. et al, *Los riesgos de la Estrategia basada en el corto plazo*. Barcelona, España: Harvard Deusto Business Review.
- Ricart, J. (2017). Los riesgos de la estrategia basada en el corto plazo. *Harvard Deusto Business Review*, N° 271.
- Senor, D. y Singer, S. (2012). *Start-up Nation. La historia del milagro económico de Israel*. Madrid, España: Toy Story S.L.
- Sullivan, G, y Harper, M. (1998). *La esperanza no es un método*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Trachtenberg, M. (1991). *History and Strategy*. Princeton. EEUU: Princeton University Press.

US ARMY. (2017). Multi-Domain Battle: Evolution of Combined Arms for the 21st Century. Virginia, Estados Unidos: TRADOC.