

# EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: TRAYECTORIA Y FUTURO

---

Por: Crnl. de E.M.C. (S.P.) Galo Cruz

---

## Resumen

Uno de los aspectos centrales del acontecer estratégico y que se menciona prolíficamente, pero se promueve y desarrolla de manera limitada, constituye ciertamente el pensamiento estratégico; esto a pesar de que representa una esfera central que incluye la participación de la intuición y los pensamientos crítico y creativo, siendo además una característica distintiva de los estrategas. Ante un transitorio y dinámico presente y un futuro inmediato cargado de complejidad e incertidumbre, la alternativa confiable y distintiva que tiene el ser humano y las instituciones, es recurrir al pensamiento estratégico. Es en este sentido que a continuación y sobre la base de importantes aportes de los actuales teóricos de la estrategia, se presenta una breve descripción introductoria del ambiente estratégico para luego poner en escena la relación del pensamiento estratégico con la Historia y con la Teoría de la Estrategia, refiriendo seguidamente lo que implica pensar y actuar estratégicamente. Posteriormente se presenta un modelo para explicar la vinculación entre los procesos mentales y el pensamiento estratégico, esto es, lo que se entiende por aprender a pensar estratégicamente y finaliza con la perspectiva futura de esta forma de pensamiento.

**Palabras clave:** *pensamiento estratégico, estrategia, liderazgo estratégico, seguridad.*

## Abstract

One of the central aspects of the strategic event and that is prolifically mentioned, but promoted and developed in a limited way, is certainly strategic thinking; this despite the fact that it represents a central sphere that includes the participation of intuition and critical and creative thoughts, and is also a distinctive characteristic of strategists. Faced with a transitory and dynamic present and an immediate future full of complexity and uncertainty, the reliable and distinctive alternative that human beings and institutions have is to resort to strategic thinking. It is in this sense that below and based on important contributions from current strategy theorists, a brief introductory description of the strategic environment is presented to then stage the relationship of strategic thinking with History and with the Theory of Strategy. Strategy refers then to what it means to think and act strategically. Subsequently, a model is presented to explain the link between mental processes and strategic thinking, this is learning to think strategically and ends with the future perspective of this way of thinking.

**Key words:** *strategic thinking, strategy, strategic leadership, security.*

## Un Escenario Inestable

Asistimos a un período violento e inestable en el devenir histórico de la humanidad y esta situación, que caracteriza a la segunda década del siglo XXI, está llena de peligrosos desequilibrios que marcan el camino de los estados, instituciones y personas. Quizás, una de las principales contradicciones constituye la referente al orden internacional y en este sentido, Henry Kissinger advierte que el sistema económico se tornó global, ignorando las fronteras nacionales, mientras que la estructura política todavía sigue afirmándose en el Estado nación y la situación se va tornando preocupante, toda vez que se ha llegado a un espacio de quiebre. “En el mundo de la

geopolítica, el orden establecido y proclamado como universal por los países occidentales se encuentra en un momento de inflexión” (Kissinger, 2016, pág. 368).

Las expectativas por los cambios, nuevas oportunidades y promesas de desarrollo que parecían venir incorporadas a la aceleración del fenómeno globalizador, transcurrido el cambio de milenio, pasaron a ser un doloroso espejismo y a inicios de la segunda década del siglo XXI, el mundo se tornaba como un lugar más inestable y peligroso; estas consideraciones habría de incidir en la seguridad internacional y en las proyecciones que trataban de dar una lógica futura a las realidades

regionales y nacionales. Así también, las diferentes escuelas y corrientes de pensamiento diferían en la caracterización y proyección de los fenómenos que incidían en el orden internacional y procuraban comprender lo que acontecía.

Para comprender el mundo actual, debemos comprender tanto las visiones realistas como las liberales de la política mundial y estar alerta a los cambios sociales y culturales que enfatizan los constructivistas. Necesitamos poder pensar en diferentes tipos ideales al mismo tiempo. Ni el realismo ni la interdependencia compleja existen en forma pura; ambos son modelos abstractos del mundo. (Nye & Welch, 2017, pág. 391)

Las dificultades ubicadas constituyen un reto para los estamentos políticos y condicionan a las instituciones de seguridad y defensa; por ello, Lawrence Freedman (2011, pág. 32), al referirse al futuro de las fuerzas armadas, afirmaba que el elemento decisivo era la política, incluso más importante que la propia tecnología, relevando eso sí que la política es en la teoría militar un factor exógeno, incómodo y turbio. En este ambiente de transición, Donald H. Rumsfeld, era muy claro al expresar que se requiere un nuevo pensamiento militar para armar a las sociedades occidentales “contra lo desconocido, lo incierto, lo oculto y lo inesperado” (Rumsfeld, 2002, pág. 23).

En el ámbito geoestratégico, era claro que la ambición estratégica que presentaron las potencias en la primera década del actual siglo, estuvo siempre orientado a una exageración del valor estratégico de las formas irregulares de la guerra, priorizando la lucha contra la insurgencia y el terrorismo; posteriormente esta ambición se transformaría en un ambiente de cautela.

Las fuerzas armadas, como elemento primigenio y decisivo en la construcción de las políticas y estrategias de seguridad y defensa, venía experimentado diversos cambios y transformaciones, con mayor cautela que antes. Cada vez era más notoria la debilidad e irrelevancia de las planificaciones a largo plazo y la incorporación de nuevos modelos y doctrinas que en poco tiempo se convertían en instrumentos obsoletos; todo esto en un ambiente cargado de inestabilidad e incertidumbre, en el que había escasos elementos que referencien hacia dónde se dirigía el futuro de las FF.AA.

En este ambiente inestable de inicios de la presente década, no solo se continúa con esa cautela, sino que se añadió un ambiente de mayor inestabilidad, en especial con la certeza de que los estudios prospectivos y otras iniciativas por aclarar el futuro habían fracasado o al menos, fueron extremadamente limitadas en cuanto a el surgimiento y rapidez de amenazas y riesgos emergentes, muchos de los cuales alcanzaban dimensiones globales, como

ejemplos: la propagación de la pandemia del COVID 19, el deterioro ambiental, así como de la vigencia y expansión de los conflictos híbridos.

El futuro se va tornando más difuso y así, las organizaciones y naciones se verán sujetas a diversos apremios estratégicos como producto del propio avance civilizatorio y en ese contexto, en la reunión celebrada por la Organización del Tratado del Atlántico Norte, a finales de junio de 2020, en Madrid, se advertía que: “Las tecnologías emergentes y disruptivas [...] están alterando el carácter del conflicto, adquiriendo mayor importancia estratégica y convirtiéndose en escenarios clave de la competencia global. La primacía tecnológica influye cada vez más [...] en el campo de batalla” (NATO, 2022, pág. 5).

## Historia y Pensamiento Estratégico

### Inicios y Etimología

La palabra “estrategia” en su versión moderna fue utilizada en Europa occidental a fines del siglo XVIII e incorporada a las diversas lenguas europeas a partir del texto *Taktikon* del emperador León VI el Sabio<sup>1</sup>. Con anterioridad a esta publicación es evidente que existió un pensamiento estratégico, tanto en Occidente como en Oriente y si bien el término tenía diferentes connotaciones, con el pasar del tiempo fue consolidando su significado hasta lo que hoy entendemos por estrategia.

Uno de los mayores inconvenientes que ha enfrentado el pensamiento y el acontecer estratégico, ha sido la brevedad e incluso la propia ambigüedad del término estrategia, en especial por las diferentes opiniones relativas a su origen y evolución. Posiblemente, una de las referencias más claras y sólidas se encuentra en el “Tratado de estrategia” de Hervé Coutau – Bégarie (2011, pág. 44), en el que cual este pensador francés, al hablar de la etimología de la estrategia, relievaba el hecho de que en la antigüedad griega se empleaba el término *stratos* para designar al ejército que acampaba, mientras que *stiches* implicaba un ejército en batalla. Así también, *stratos* se relacionaba con *ago* que implicaba comandar, con *gia*, la tierra, y *agein* que significaba avanzar. Esto evidenciaba el carácter dinámico que adquirió la estrategia en cuanto a su construcción etimológica.

El término y el significado de estrategia se expandió inicialmente en el continente europeo y fue incorporado en los diversos idiomas; por ejemplo, el idioma alemán incorporó el término *strategie*, el ruso añadió *stratègia* y fue así como, en su versión inicial, la estrategia se entendió como “el arte de conducir un Ejército y, más habitualmente, el arte de comandar” (Coutau-Bégarie, 2011, pág. 44). Este concepto perduró durante los siglos posteriores, hasta el natural desbordamiento o expansión de la

<sup>1</sup> Emperador bizantino conocido como el Sabio, en mérito a sus dominios sobre armas, poesía, filosofía y aspectos jurídicos.

estrategia, desde la “gran estrategia”, así como la posterior incorporación de estrategias no militares, hasta la actual generalización de la estrategia.

### Los Clásicos de la Estrategia

Colin Gray y Jeannie Johnson (2019, págs. 386,387), sostiene que un estudio de los clásicos estratégicos debe estar relacionado con el estudio de la historia estratégica, que es la única evidencia que tenemos, ya que todo lo demás es especulación. La transitoriedad del presente y la imposibilidad de saber detalladamente lo que sucederá en el futuro obliga al estratega a extraer de la historia las experiencias relevantes de la aplicación estratégica; por ello es importante advertir lo siguiente:

Los peligros de una mentalidad ahistórica son dignos de énfasis. Ignorante de la historia, el estratega verá el presente siempre cambiante como una sucesión de sorpresas, aun cuando la historia

estratégica es una narración verdaderamente grandiosa que muestra más continuidades que discontinuidades. [...]. Una mente sin reservas del pasado histórico no podrá ver patrones y se verá tentada a tratar los eventos actuales como singulares o sin precedentes. (Gray & Johnson, 2019, pág. 388)

Para diferentes y relevantes pensadores actuales, se podría considerar como imprescindibles a 19 obras sobre pensamiento estratégico, en las cuales se encuentra plasmado las ideas que alumbraron a los estrategas de una determinada época; sin embargo, la mayoría de ellas no pierden vigencia y son fuente de referencia e inspiración actual. A continuación, en la tabla 1 se presenta de manera secuencial, agrupados en tres etapas: desde la antigüedad hasta finales del siglo XIX, durante el siglo XX y en el actual siglo XXI, la relación de los principales pensadores, su obra cumbre y una rápida caracterización de la misma.

**Tabla 1**

#### *Clásicos del pensamiento estratégico*

Autor	Obra cumbre	Caracterización
Hasta finales del siglo XIX		
▪ Sun Tzu	“Sobre la guerra”. (Siglo V a.C.)	Uno de los primeros tratados sobre estrategia de guerra en la historia. Presenta consejos políticos, estratégicos y tácticas.
▪ Tucídides	“Historia de la guerra del Peloponeso”, (Siglo V a.C.)	Como militar e historiador, Tucídides relata los veinte primeros años de la guerra entre Atenas y Esparta.
▪ Nicolás Maquiavelo	“El Arte de la Guerra” (1521)	Libro que presenta una discusión sobre asuntos políticos y militares, critica el uso de mercenarios y presenta al ejército romano como su modelo de excelencia militar.
▪ Carl von Clausewitz	“De la Guerra”, (1832-1834)	“Este es el libro más profundo sobre la teoría de la guerra y la estrategia jamás escrito” (Gray & Johnson, 2019, pág. 386).
▪ Antoine-Henri de Jomini	“El arte de la guerra” (1838)	Es el libro que explica las guerras napoleónicas, en la mayoría de las cuales Jomini estuvo presente.
▪ Alfred Thayer Mahan	“La influencia del poder marítimo en la historia, 1660–1783” (1890)	Historia de guerra naval y del poder marítimo durante los siglos XVII y XVIII examinando los factores para la supremacía de los mares y cómo Gran Bretaña alcanzó el dominio imperial.
▪ Julian S. Corbett	“Inglaterra en la Guerra de los Siete Años” (1907)	Análisis detallado de la guerra naval durante la Guerra de los Siete Años (1756-1763), centrándose en la estrategia de la armada británica,
Siglo XX		
▪ Guilio Douhet	“El dominio del aire” (1921)	Corresponde al primer ensayo y el de mayor suceso en la guerra aérea, en la cual ya vislumbraba la estrategia futura para quebrantar la voluntad de lucha del enemigo.
▪ Aleksander A. Avechin	“Estrategia” (1927)	Avechin fue considerado como el “Clausewitz soviético”. En su obra caracteriza la perspectiva soviética de la seguridad nacional.
▪ Basil H. Liddell Hart	“Estrategia: aproximación indirecta” (1941)	Libro que aborda la teoría e historia militar, desde una perspectiva estratégica múltiple.
▪ J. F. C. Fuller	“Armamento e Historia” (1946)	Corresponde a un estudio de la influencia del armamento en la historia, desde los albores de la guerra clásica hasta la Segunda Guerra Mundial.
▪ Thomas C. Schelling	“La Estrategia del Conflicto” (1960)	En esta obra se relaciona la teoría de Juegos con las situaciones de conflictividad internacional.
▪ Vo Nguyen Giap	▪ Guerra Popular, Ejército Popular” (1962)	Fundamentado en el precepto de las “Guerras justas por la liberación nacional”, Giap establece lineamientos políticos y tácticos para la lucha insurgente.

▪ André Beaufre	“Introducción a la Estrategia” (1963)	Para Liddell Hart esta obra fue: “el tratado de Estrategia más completo, más cuidadosamente formulado y puesto al día que haya sido publicado en el transcurso de esta generación-en muchos aspectos supera a todos los tratados anteriores” (Beaufre, 1998, pág. 14).
▪ J. C. Wylie	“Estrategia militar: una teoría general del control del poder” (1967)	Wylie propone un marco intelectual y la terminología para entender a la estrategia como un medio de control.
▪ Bernard Brodie	“Guerra y Política” (1973)	En sus páginas, Brodie analiza las relaciones entre los asuntos militares y el arte de gobernar, así como las actitudes hacia la guerra, las teorías sobre sus causas y la naturaleza de la estrategia.
Siglo XXI		
▪ Edward N. Luttwak	“Estrategia: La lógica de la guerra y la paz” (2001)	El libro presenta la lógica de la estrategia en los diferentes niveles, desde la gran estrategia hasta las tácticas de combate.
▪ Beatrice Heuser	“La evolución de la estrategia: pensar en la guerra desde la antigüedad hasta el presente” (2010)	Esta obra se analiza la historia del pensamiento occidental sobre la estrategia, el empleo de la fuerza militar como instrumento político.
▪ Colin S. Gray	“El Puente Estratégico: Teoría para la Práctica” (2010)	El libro es ideado como una contribución integral a la teoría estratégica, con especial atención a la estrategia militar.

Según señala Eliot A. Cohen (2005, pág. 575), tan importante como el estudio de la historia para los estrategas militares es el desarrollar una mente histórica; esto es, una forma de pensar que utiliza la historia como un modo de investigación. La mente histórica detectará tanto las diferencias como las similitudes entre los casos, evitando falacias y procurando encontrar las preguntas clave a formularse. Es importante, por lo tanto, buscar las continuidades como las discontinuidades más importantes, sin apresurarse en la ubicación de causalidades, evitando confiar demasiado en las “lecciones aprendidas”.

La rapidez con que se suceden los eventos actuales y el escaso tiempo para analizarlos y formular conclusiones, hace que la educación histórica sea decisiva para los estrategas civiles y militares. En especial las organizaciones militares creen firmemente en el estudio de su pasado, para disponer de por lo menos algunos elementos de análisis de los eventos presentes. Por ello, es importante enfatizar que una forma en que la mente estratégica se encuentra con la mente histórica, es mediante el uso de analogías, las mismas que son enriquecedoras e inevitables, iluminando los análisis actuales (Cohen, 2005, pág. 579).

## Teoría y Pensamiento Estratégico

### La Teoría y los Contextos

En términos generales la teoría general de la estrategia se refiere ante todo a la naturaleza y al carácter de la estrategia y para abordar su complejo camino, es importante establecer algunas precisiones que permiten comprender la importancia y plena vigencia del pensamiento estratégico; en este sentido, Harry R. Yarger, experto en políticas de seguridad y profesor de Estrategia en el *U.S. Army War College*, es claro al plantear lo siguiente:

Una teoría de la estrategia educa la mente del estratega. Ayuda a disciplinar nuestro pensamiento para hacer frente a la complejidad y volatilidad del entorno estratégico y los cambios y continuidades, problemas, oportunidades y amenazas inherentes a él. Nos anima a repensar nuestras propias suposiciones y prejuicios, pero también nos anima a considerar las posibles suposiciones y prejuicios de nuestros adversarios y otros actores. (Yarger, 2006, pág. 36)

Otra de las precisiones es el hecho de que, si bien la teoría de la estrategia es importante, el hablar de pensamiento estratégico es incursionar en un campo difícil y complejo; por ello, Clausewitz sostenía si bien la teoría era valiosa, no podía substituir al “genio”; en consecuencia, los grandes estrategas siempre poseían una mentalidad desarrollada. Esto provoca una importante reflexión para los días actuales: “El verdadero genio es raro, y algunos dicen que ya no es aplicable en el mundo moderno y complejo. Se argumenta que es demasiado difícil para una sola persona, incluso un genio, comprender todos los matices del mundo moderno” (Yarger, 2006).

Una lectura detenida de la obra de Coutau – Bégarie (2011, págs. 126-135), nos permite valorar algunos imperativos que se debe clarificar, en el camino de la comprensión del pensamiento estratégico y en ese sentido, es importante comprender que la estrategia no es una disciplina independiente, es una ramificación de la conducción de la guerra y actualmente del conflicto: así también, si bien guerra y conflicto constituyen una preocupación universal, en cambio, el pensamiento estratégico no es universal y evidencia una discontinuidad histórica. Coutau- Bergier establece cinco determinantes de esta discontinuidad; esto indica que el pensamiento estratégico debe cumplir las siguientes determinantes:



“(…) es muy claro que el pensar estratégicamente pasa a ser un factor determinante para el éxito de cualquier actividad, en los diferentes contextos que marcan el acontecer estratégico”.

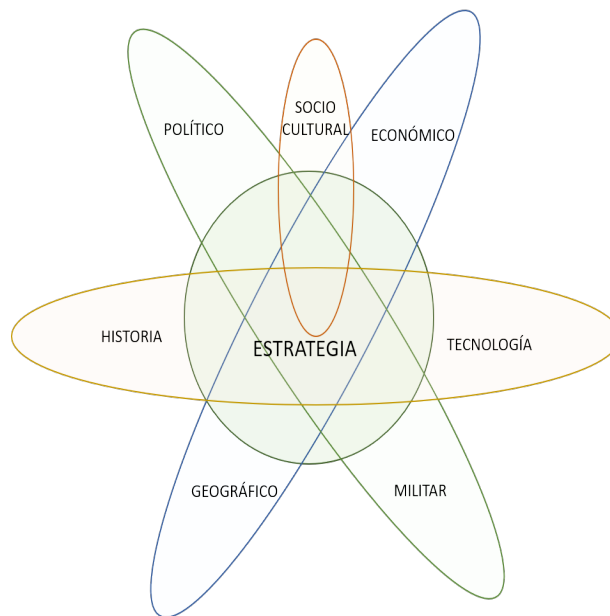
1. Debe responder a una necesidad. Por ejemplo, en un estudio desarrollado por Everett L. Wheeler, se llega a la conclusión de que la teoría militar que surgió tanto en Grecia como en China, en el siglo IV a.C., tenía como elementos coincidentes la situación de conflictividad política y bélica.
2. Requiere de cierta apertura; esto en contraposición con el secretismo que caracteriza una buena parte de las actividades que las naciones han observado en este ámbito.
3. Incorpora experiencia y reflexión. Estas actividades centrales no siempre las desempeña una sola persona: “El jefe de guerra se preocupa primero de hacerla, antes que de teorizarla. Sólo escribe cuando está condenado a la inacción [...] muchos jefes militares se transforman en escritores cuando ya no tienen empleo” (Coutau-Bégarie, 2011, pág. 130).
4. Precisa de un espíritu dirigido a la abstracción. En este sentido las diferentes civilizaciones y pueblos no siempre se identificaron con esta premisa; por ejemplo, el imperio Romano se caracterizaba por la marcada importancia a la actividad militar práctica, en detrimento de la necesaria abstracción.
5. Supone un espíritu gobernado por el principio de la eficacia. Por ello, “la ciencia estratégica postula el comportamiento racional del actor completamente dirigido hacia un objetivo único: el *homo strategicus* sólo busca la victoria sobre el enemigo” (Coutau-Bégarie, 2011, pág. 131).

El pensamiento estratégico es un proceso disciplinado, orientado a permitir que el estratega desarrolle la estrategia, “La estrategia se estudia mejor desde una perspectiva interdisciplinaria. Para comprender las dimensiones de la estrategia, es necesario saber algo sobre política, economía, psicología, sociología y geografía, así como tecnología, estructura de fuerzas y tácticas” (Baylis & Wirtz, 2019, pág. 5).

Partiendo de que la estrategia, como la guerra misma, no tiene un significado o valor inherente y que toda práctica estratégica y hasta el propio ejercicio del mando es contextual, Gray (2010, pág. 39), establece la necesidad de reconocer siete contextos para la estrategia: político, sociocultural,

económico, tecnológico, militar, geográfico (geopolítico y geoestratégico) e histórico. Dentro de estos ámbitos, el comportamiento humano es un ámbito de contingencia<sup>2</sup> que funciona dentro de los siete contextos (Figura 1).

**Figura 1**  
**Los contextos de la Estrategia**



Nota1. Tomado de (Gray C. , 2010, pág. 29)

1. El contexto político. Es un espacio de considerable amplitud que abarca los procesos políticos y burocráticos internos mediante los cuales se elabora y modifica la estrategia, así como las condiciones externas o internas en las que se pretende influir. En este contexto están presente las fuerzas políticas mediante los actores estratégicos y poderes fácticos, la organización, relaciones y cultura política; las disputas y acuerdos políticos, los riesgos y conflictos políticos internos, entre otros.
2. El contexto sociocultural. Incorpora las estrategias ideadas y ejecutadas por las personas e instituciones, en el marco de una cultura determinada. Además, se incluyen las estrategias relativas a los problemas demográficos, étnicos, asuntos de pobreza e inequidad, así como de inclusión y exclusión, entre otros.
3. El contexto económico. Se refiere a las estrategias relacionadas con el desarrollo de la capacidad productiva, estabilidad financiera, infraestructura y capacidad, presiones económicas, potencial comercial, regiones geoeconómicas y otros aspectos.
4. El contexto tecnológico. Toma en cuenta las capacidades y asimetrías científico – tecnológicas, condiciones de infraestructura crítica de comunicaciones, cultura tecnológica de

<sup>2</sup> Se entiende por contingencia, en términos generales, la posibilidad de que algo suceda o no suceda.

la sociedad y desarrollo científico – tecnológico militar, así como ingeniería e instalaciones de investigación y producción de armamento.

5. El contexto militar. Incorpora estrategias sobre la organización, estructura, cultura de la seguridad y defensa, capacidades estratégicas y operativas, planeamiento político estratégico, relaciones de militares y sociedad y otras.
6. El contexto geográfico. Se refiere a los aspectos reales (físicos) del contexto estratégico, poniendo especial énfasis en las consideraciones geopolíticas y geoestratégicas relacionadas a la seguridad y defensa.
7. El contexto histórico. Toma en cuenta la evolución e identidad histórica, lazos de unión y desunión, tradiciones, utopías, rupturas y tendencias históricas, y otros aspectos.

### Pensar y Actuar Estratégicamente

En una entrevista efectuada en 1920, Henry Ford indicaba que “Pensar es el trabajo más duro que existe, lo cual es probablemente la razón por la que tan pocas personas se dedican a ello”, como se cita en: (Collins, 2002). Esta dureza en la afirmación del empresario y visionario norteamericano, hace referencia a la limitada predisposición del ser humano para emplear el pensamiento, con anterioridad a la acción. Después de más de 100 años, posiblemente sigue vigente esta sentencia; más aún, adquiere plena vigencia en los casos en que el pensamiento debe dirigirse hacia aspectos de marcada conflictividad e importancia.

Por consiguiente, es muy claro que el pensar estratégicamente pasa a ser un factor determinante para el éxito de cualquier actividad, en los diferentes contextos que marcan el acontecer estratégico. Como manifiesta el general Francisco Dacoba Cerviño, director del Instituto Español de Estudios Estratégicos: “Actuar estratégicamente es consecuencia de pensar estratégicamente. El pensamiento se modela ejercitándolo con provocaciones que imponen el uso de recursos ocultos en el fondo del misterio del conocimiento humano” (Dacoba, 2020, pág. 350).

Otro aspecto preocupante e insalvable es el hecho de que el pensamiento estratégico y la planificación estratégica no son coincidentes, ni tampoco forman parte de un esfuerzo sincronizado y secuencial, esto genera uno de los mayores problemas en armonizar el pensamiento y la acción, ya que la formalidad y cierta rigidez de la secuencia del planeamiento se enfrenta a la necesaria flexibilidad, originalidad y creatividad que deben alumbrar el pensamiento estratégico.

Van Riper (2013, págs. 13, 16) clarifica la relación entre esta forma de pensamiento y la sabiduría

“Actuar estratégicamente es consecuencia de pensar estratégicamente. El pensamiento se modela ejercitándolo con provocaciones que imponen el uso de recursos ocultos en el fondo del misterio del conocimiento humano” (Dacoba, 2020, pág. 350).

del estratega, obtenida mediante la experiencia y educación, cuando afirma que esto permite lo siguiente:

- Ayudar en la selección de las formas y medios necesarios para apoyar el logro de los objetivos (fines) de la política nacional.
- Seleccionar la estrategia militar, es decir, las formas y medios necesarios para lograr las metas (fines) de la estrategia de seguridad nacional.
- Planificar y ejecutar campañas y operaciones que promuevan esa estrategia.
- Descubrir o discernir la lógica que mantiene unidos problemas y desarrollar una contra lógica que los resuelva”.

Es importante también considerar cómo ha evolucionado la caracterización del estratega militar, desde el “στρατηγός” de la antigua Grecia hasta la actual definición, planteada por Colin Gray y que considera que el estratega militar es producto de la naturaleza biológica, la personalidad psicológica y la experiencia, definiéndole como el militar profesional encargado de “guiar y dar forma a las operaciones militares [...] para asegurar una ventaja militar, así como guiar y dar forma al curso de los eventos militares con el fin de lograr los objetivos políticos de la entidad política” (Gray C. , 2009, págs. 14,15).

La educación del pensador estratégico es por lo tanto una prioridad para las organizaciones militares y por ello Paul Van Riper (2013, págs. 25,26), subraya lo decisivo de recurrir a la historia, la antropología cultural, la geografía, geoestrategia y geopolítica para enriquecer este esfuerzo educativo. En especial es imperativo considerar que la historia no solo es la escuela del soldado, sino también debe ser la escuela del pensador estratégico.

En cuanto a la geografía, esta aporta con el realismo que debe tener el análisis y decisión; la antropología cultural es cada vez más importante, a medida que aumenta las situaciones de conflictividad cultural, en especial los problemas étnicos. La geoestrategia y geopolítica permiten al estratega determinar el “qué hacer” y “cómo actuar” en un espacio geográfico, para ejercer el poder o tomar la iniciativa estratégica.

Es importante relieves que los militares deben promover y desarrollar sus propios pensadores estratégicos; en este sentido pueden aprovechar las oportunidades que tienen los militares para formar, desarrollar y asesorar a sus líderes y prepararlos adecuadamente para las tareas que requieren de un pensamiento estratégico, con perspectivas institucionales y nacionales.

Otro desafío para el pensamiento estratégico militar, constituyen las actividades que requieren comunicación y coordinación con elementos que tienen un pensamiento diferente dentro y fuera de las fuerzas armadas y en este sentido, “además de las habilidades cognitivas relacionadas con el pensamiento estratégico, los buenos pensadores estratégicos deberán poder comunicarse con una variedad de audiencias que pueden tener diferentes culturas y visiones del mundo” (Wolters, 2013, pág. 27).”

### Procesos Mentales y Pensamiento Estratégico

Al asociar los diferentes procesos mentales con el pensamiento estratégico, se presenta la dificultad de encontrar evidencias empíricas y esto se debe fundamentalmente al limitado desarrollo de la investigación científica en este campo; lo que sí es evidente y respaldado por los principales analistas, es la relación de los pensamientos intuitivo, crítico y creativo con el pensamiento estratégico y, es más,

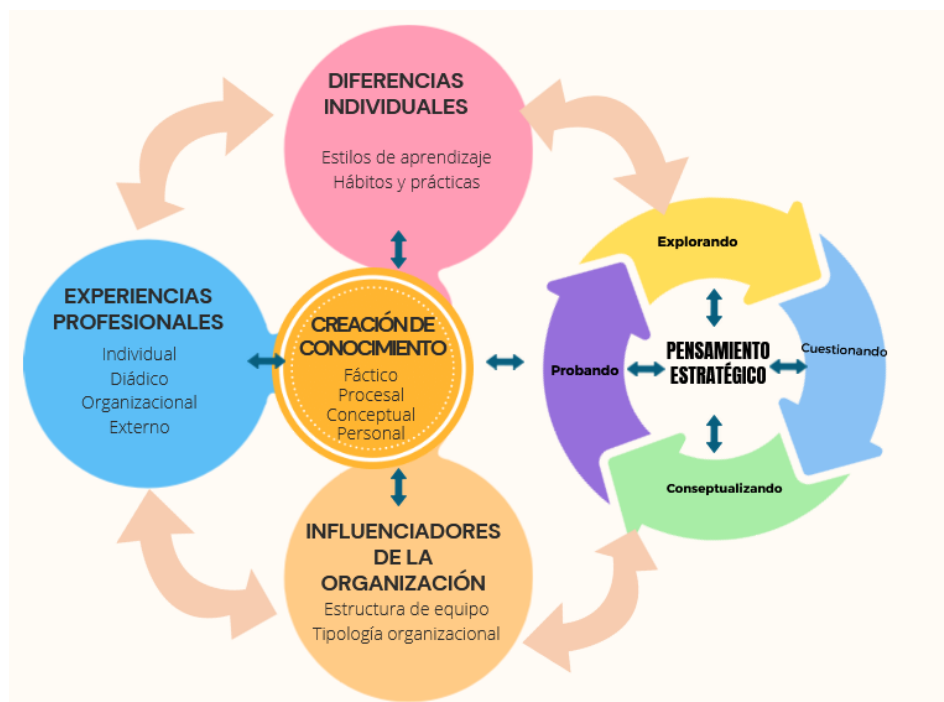
para algunos el pensamiento estratégico es la suma de la intuición y los pensamientos crítico y creativo.

En un importante aporte, Andrea Casey y Ellen Goldman (2010, págs. 1-3), partiendo de que no se puede separar el pensamiento de la implementación estratégica, presentan un modelo de desarrollo de la capacidad de pensamiento estratégico del individuo, buscando presentar la forma como se aprende a pensar estratégicamente. Este modelo lo desarrolla, tratando de superar los problemas conceptuales y semánticos que ello implica y ante todo, tratan de convertir en un diseño que presente “el pensamiento estratégico en acción”

La propuesta de Casey y Goldman corresponde a un modelo continuo, no lineal y que no tiene un punto específico de inicio; se fundamenta en la teoría estratégica y las teorías de Aprendizaje Experiencial (ELT)<sup>3</sup> y Aprendizaje Informal (ILT)<sup>4</sup>, incorporando como elementos fundamentales el explorar, cuestionar, conceptualizar y probar, siendo coincidentes y presentando vinculaciones con el pensamiento estratégico.

A continuación se presenta en el Figura 2 el modelo para aprender a pensar estratégicamente, el mismo que integra en la producción de conocimiento la interacción de las diferencias individuales, las experiencias definidas en la profesión y las personas influyentes de la organización. En el modelo se incluye la definición de pensamiento estratégico (Casey & Goldman, 2010, pág. 4).

**Figura 2**  
*Modelo para aprender a pensar estratégicamente*



Nota 2. Tomado de (Casey & Goldman, 2010)

3 Teoría desarrollada por el psicólogo David Kolbe, quien publicó su modelo en 1984; este autor se inspiró en Jean Piaget, John Dewey y Kurt Lewin.

4 Esta teoría fue presentada por Cross en 2006, bajo la lógica de que las verdaderas capacidades surgen de las situaciones informales y por tanto en redes, espacios virtuales, en los propios espacios laborales.

En el referido modelo pretende responder a las preguntas sobre cómo y dónde se utiliza el pensamiento estratégico; para ello los autores adoptan la perspectiva “emergente”, la cual, sin excluir la planificación estratégica, incluye la identificación de estrategias tanto racional como evolutiva, ofreciendo posibilidades más amplias para comprender el concepto de pensamiento estratégico. Así también, se debe advertir que los pensadores estratégicos deben utilizar cuatro categorías de pensamiento: fáctico, conceptual, procedimental y el conocimiento del propio pensador.

Los autores concluyen que “El modelo sugiere un proceso de aprendizaje experiencial dinámico, interactivo e iterativo que consta de factores individuales, experiencias laborales y factores organizacionales que desarrollan la capacidad de pensar estratégicamente” (Casey & Goldman, 2010, pág. 16).

### El Futuro del Pensamiento Estratégico

Posiblemente uno de los más reconocidos pensadores estratégicos y geopolíticos de la actualidad es el profesor norteamericano Colin S. Gray, el mismo que dentro de sus investigaciones y publicaciones de mayor suceso, asigna especial interés a los temas relacionados con el futuro de la estrategia y por ello, es enfático al afirmar que “la necesidad de estrategia seguramente será tan fuerte en el futuro como lo ha sido en el pasado y lo es en el presente” (Gray C. , 2015).

Para iniciar una proyección hacia lo que alumbrará el pensamiento estratégico en el futuro, Gray enfatiza la importancia de comprender la arquitectura fundamental de la estrategia, en un intento por ayudar a desentrañar los problemas que esta disciplina ha tenido que enfrentar en la conducción de todos los conflictos de la historia. Entre los elementos fundamentales se recurre a suposiciones, fines políticos, caminos estratégicos y medios militares (Figura 3).

**Figura 3**

La arquitectura fundamental de la Estrategia



**Nota** Tomado de (Gray C. , 2015)

Para proyectar el futuro de la estrategia y por lo tanto del pensamiento estratégico, Gray (Gray C. ,

“(…) el pensamiento estratégico y la planificación estratégica no son coincidentes, ni tampoco forman parte de un esfuerzo sincronizado y secuencial, esto genera uno de los mayores problemas en armonizar el pensamiento y la acción, ya que la formalidad y cierta rigidez de la secuencia del planeamiento se enfrenta a la necesaria flexibilidad, originalidad y creatividad que deben alumbrar el pensamiento estratégico”.

2015) marca cuatro imperativos que no se pueden perder de vista:

1. La necesidad de estrategia surge de la naturaleza perdurable de la condición humana. Esta necesidad es continua; en ciertos momentos puede ser ignorada, descuidada e incluso deficientemente realizada, pero no puede ser abolida.

De hecho, la estructura general básica de la teoría estratégica es simple y se orienta a comprender estos puntos básicos interdependientes: los fines (políticos) son el propósito del esfuerzo; las formas (estratégicas) eligen y especifican cómo se deben asegurar los fines; los medios (militares) son los agentes tácticos que deben emplearse para tener consecuencias operativas con el valor estratégico necesario. Es probable también que las suposiciones sean siempre muy importantes para la acción en el futuro, ya que es seguro que faltará evidencia empírica confiable sobre las consecuencias del comportamiento futuro en el momento de la selección de la estrategia.

2. La necesidad de estrategia es producto de la naturaleza humana, así como su realización debe tomar formas políticas; la estrategia tiene que estar al servicio de la política, y siempre debe tener consecuencias políticas, Para las personas muchas veces es difícil comprender el significado de la estrategia y esto se debe a que es algo más que elementos materiales, en su esencia se preocupa de las consecuencias.

3. El carácter, pero no la naturaleza de la estrategia, se altera con las circunstancias de la necesidad percibida. Como manifiesta Colin Gray, los seres humanos pensamos y nos comportamos estratégicamente y “la estrategia es la estrategia”, independientemente de las realidades del cambio táctico o incluso de las llamadas revoluciones. En términos generales, la teoría general de la estrategia no cambia, excepto en los detalles que sufren modificaciones para adaptarse a las actitudes contemporáneas y para traducirse a



“Es imperativo relieves la importancia de recurrir al pensamiento estratégico, como recurso indispensable para encaminar a las instituciones, organizaciones y estados hacia un futuro inmediato que se tornará más complejo, con mayor incertidumbre y en el que estará en juego, no solo el éxito o fracaso, sino la propia supervivencia las naciones y del ser humano”.

través de las fronteras culturales.

4. No existe una solución definitiva al desafío que plantean los requisitos estratégicos y los dilemas ocasionales. El futuro de la estrategia tiene que verse y entenderse como una permanencia en un extenso y con suerte, interminable corriente de tiempo; en ese sentido, solo el paso a un mundo posnuclear o posterior a la ocurrencia de situaciones derivadas de amenazas letales a la existencia misma del ser humano, como cambios climáticos fatales, fenómenos en el espacio sideral o acción extraterrestre, aspectos que marcarían la imposibilidad de ser controlados o atenuados. Por ello quizás nos expondríamos a que “El futuro es tan incierto que apenas merece un compromiso serio de tiempo y recursos escasos de hoy” (Gray C. , 2015).

Los imperativos presentados pueden dar algo de orden en las expectativas de los analistas que intentan explicar las realidades actuales y las tendencias que incidirán en el futuro inmediato. Lo difícil es, sin lugar a dudas, intentar tranquilizar los ímpetus por aclarar de manera temprana los acontecimientos<sup>5</sup>.

Las situaciones de creciente y poco entendible conflictividad que afectan actualmente a las diferentes naciones, ya no pueden ser caracterizadas con la lógica lineal con la que se intentaba dar una explicación a los conflictos del pasado. Actualmente reina un estado de incertidumbre y una lógica estratégica no muy comprendida; la hibridez de los conflictos preocupa y deteriora las situaciones de relativa paz del momento actual. Las palabras de uno de los propulsores de esta nueva estrategia, el General Valery Gerasimov la caracterizaba así:

En el siglo XXI hemos visto una tendencia a desdibujar las líneas entre los estados de guerra y paz. Las guerras ya no se declaran y, una vez comenzadas, proceden de acuerdo con una plantilla desconocida [...] no importa qué fuerzas tenga el enemigo, no importa qué tan bien desarrolladas estén sus fuerzas y sus medios de conflicto armado, se pueden encontrar

formas y métodos para vencerlos. Siempre tendrá vulnerabilidades, y eso significa que existen medios adecuados para oponerse a él. (Gerasimov, 2016, págs. 24,29).

Cuando Colin Gray se refiere al futuro y sitúa a la estrategia en lo que denomina “la gran corriente del tiempo”, es claro al afirmar que la función más duradera de la estrategia es la gestión de peligros potencialmente letales y que “asistimos a un presente dinámico, pero en gran parte heredado del ayer, pero hay incertidumbre sobre si la raza humana se comportará políticamente, pero con cautela en torno a las armas de destrucción masiva para posibilitar ese futuro” (Gray C. , 2015, pág. 120).

## Conclusión

La humanidad se encuentra en un momento de apremiante conflictividad y ante esto el orden internacional y específicamente los organismos mundiales que responde a realidades pasadas, inclusive algunos responden a la lógica estratégica que marcó el fin de la Segunda Guerra Mundial, estos organismos se tornan impotentes para estar a la altura de la crisis del mundo actual y peor aún de lo que vendría en el futuro inmediato.

Recientemente, Fernando Savater, director de la revista especializada española: “Claves de Razón Práctica”, en las primeras páginas de la edición 283 nos recordaba que: “Quizá la guerra sea la relación primordial y permanente entre los grupos humanos: luego viene el comercio, el bendito y civilizador comercio, la colaboración en expediciones, obras públicas o caza, pero después regresa la guerra” (Savater, 2022, pág. 7). Esas líneas impregnadas de un crudo realismo nos hacen sentir la brevedad y fragilidad de las situaciones de relativa paz, las mismas que se presentan ocasionalmente en los diferentes momentos históricos y que son poco valorados por las sociedades.

Es imperativo relieves la importancia de recurrir al pensamiento estratégico, como recurso indispensable para encaminar a las instituciones, organizaciones y estados hacia un futuro inmediato que se tornará más complejo, con mayor incertidumbre y en el que estará en juego, no solo el éxito o fracaso, sino la propia supervivencia las naciones y del ser humano.

Pensar y actuar estratégicamente permitirá a nuestras naciones sobrevivir y evitar convertirse en un “Estado fallido” o, peor aún, incorporarse a la larga lista de ex estados que reposan en el nutrido cementerio de las civilizaciones. Para ello es decisivo valorar la experiencia y la educación militar; esto permitirá cultivar y desarrollar el pensamiento estratégico, independiente de los conflictos y las crisis a los cuales las sociedades humanas se verán obligadas a enfrentar y salir adelante.

<sup>5</sup> En la actualidad, el solo bajar uno de los niveles de incertidumbre residual es, de por sí, un logro significativo para los analistas de inteligencia estratégica.

**Bibliografía**

- Baylis, J., & Wirtz, J. J. (2019). Introduction Strategy in the Contemporary World. En J. Baylis, J. Wirtz, & C. Gray, *Strategy in the Contemporary World*. (págs. 1-15). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Beaufre, A. (1998). *Introdução à estratégia*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.
- Casey, A., & Goldman, E. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 1-19. doi:10.1177/1350507609355497
- Cohen, E. (2005). The Historical Mind and Military Strategy. *Orbis*, 39(2), 575-588.
- Collins, J. (2002). *Military Strategy: Principles, Practices, and Historical Perspectives*. Washington D.C.: Potomac Books.
- Coutau-Bégarie, H. (2011). *Tratado de Estrategia* (Séptima ed.). Santiago, Chile: Academia de Guerra del Ejército.
- Dacoba, F. (2020). Prólogo: Monográfico II. (U. d. Sevilla, Ed.) *Araucaria: Revista Iberoamericana de Filosofía, Política, Humanidades y Relaciones Internacionales*, 22(44), 349-357.
- Freedman, L. (2011). The Counterrevolution in Strategic Affairs. (A. A. Sciences, Ed.) *DAAELUS The Modern American Military*, 140(3), 16-32. doi:<https://www.jstor.org/stable/i23047341>
- Gerasimov, V. (2016). The Value of Science Is in the Foresight: New Challenges Demand Rethinking the Forms and Methods of Carrying out Combat Operations. (A. U. Press, Ed.) *Military Review*, 23-29.
- Gray, C. (2009). *Schools for Strategy: Teaching strategy for 21st century conflict*. Carlisle: Strategic Studies Institute, U.S. Army War.
- Gray, C. (2010). *The Strategy Bridge: Theory for Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Gray, C. (2015). *The future of strategy*. Cambridge: Polity Press.
- Gray, C., & Johnson, J. (2019). The Practice of Strategy. En J. Baylis, J. Wirtz, & C. Gray, *Strategy in the Contemporary World* (Sixth ed., págs. 385-403). Oxford: Oxford University Press.
- Kissinger, H. (2016). *Orden mundial. Reflexiones sobre el carácter de las naciones y el curso de la historia* (Tercera ed.). Barcelona: Penguin Random House.
- NATO. (2022). *NATO 2022 Strategic Concept*. Adopted by Heads of State and Government at the NATO Summit in Madrid 29 June 2022. Obtenido de [www.nato.int/strategic-concept/](http://www.nato.int/strategic-concept/)
- Nye, J., & Welch, D. (2017). *Understanding global conflict and cooperation : an introduction to theory and history* (Tenth ed.). Boston: Pearson Education.
- Rumsfeld, D. (2002). Transforming the Military. *Foreign Affairs*, 81(3), 20-32.
- Savater, F. (Julio de 2022). Guerra. (F. P. Noticias, Ed.) *Claves de la Razón Práctica*(283), 7-8.
- Savater, F. (julio de 2022). Guerra. (F. P. Noticias, Ed.) *Claves de Razón Práctica*(283), 7-8.
- Van Riper, P. (2013). The Identification and Education of U.S. Army Strategic Thinkers. En H. Wolters, A. Grome, & R. Hinds, *Exploring Strategic Thinking: Insights to Assess, Develop, and Retain Strategic Thinkers* (págs. 10-31). Fort. Belvoir, Virginia: United States Army Research Institute.
- Wolters, H. (2013). Exploring Strategic Thinking: An Introduction. En H. Wolters, A. Grome, & R. Hinds, *Exploring Strategic Thinking: Insights to Assess, Develop, and Retain Strategic Thinkers* (págs. 1-8). Ft. Belvoir, Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Yarger, H. (2006). *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on Big Strategy*. Carlisle, United States: The Strategic Studies Institute, U.S. Army War College., Obtenido de [www.StrategicStudiesInstitute.army.mil/newsletter/](http://www.StrategicStudiesInstitute.army.mil/newsletter/)