

Estrategia militar e incertidumbre

Mayor Jaime Riquelme Castañeda, Ejército de Chile

El presente ensayo corresponde a un ejercicio académico realizado por el autor durante el segundo año del Curso Regular de Estado Mayor 2011 de la Academia de Guerra del Ejército de Chile y calificado con distinción máxima por el Departamento de Estudios Estratégicos.

DESDE SIEMPRE SE ha considerado que la estrategia militar consiste en el mejor empleo de los medios militares para alcanzar fines políticos. En su aplicación, la incertidumbre, entendida como ambigüedad o falta de conocimiento claro y con posibilidades de errar, ha sido uno de los principales factores que la determinan. Así como lo expresara Clausewitz, al tratar la “niebla de la guerra”, dicha incertidumbre conlleva un desconocimiento parcial o total de alguna materia relacionada a un problema e implica el temor a equivocarse en la búsqueda de su solución.

En cuanto a la incertidumbre, los trabajos de Geert Hofstede (2008) pueden servir de referencia. Ellos han explorado las diferencias culturales y de mentalidad que se evidencian en más de cincuenta países, bajo el argumento de que cada individuo vehicula programas mentales desarrollados en el seno familiar, en la educación escolar y en otras instituciones. Hofstede (2008) define la evitación de incertidumbre (UAI, *Uncertainty Avoidance Index*, por sus siglas en inglés) como la necesidad de contar con instrucciones y órdenes de un nivel superior. En sus estudios, se devela que la cultura chilena presenta un alto UAI, así como la gran mayoría de los países latinoamericanos y algunos europeos de raíz latina como Francia y España

UAI de países latinoamericanos:	
Argentina	86%
Brasil	76%
Chile	86%
Colombia	80%
Ecuador	67%
Perú	87%
Uruguay	100%
Venezuela	76%
UAI de otros países:	
China	30%
Reino Unido	35%
EUA	46%
Alemania	65%
Francia	86%
España	86%

Tabla 1. *Uncertainty Avoidance Index (UAI)* según Hofstede (2008)

(ver tabla 1). Por otro lado, China alcanza uno de los más bajos UAI a nivel mundial e Inglaterra y EUA, en tanto, unos de los más bajos de la cultura occidental.

Según Hofstede (2008), un alto UAI se traduce en que la toma de decisiones no sea lo suficientemente creativa e innovadora. Ello se explicaría por la necesidad de evitar situaciones ambiguas y poco estructuradas, que representen amenazas a la seguridad y estabilidad. Cualquier situación de riesgo puede generar una forma

El Mayor Jaime Riquelme Castañeda, Ejército de Chile, actualmente es alumno del 2° curso regular de estado mayor de la Academia de Guerra del Ejército de Chile. Cuenta a su haber con su Licenciatura en Ciencias Militares de la Escuela Militar del Libertador General Bernardo O'Higgins, su Maestría en Administración de Empresas en

la Universidad Arturo Prat y su Doctorado en Defensa y Seguridad Internacional en el Instituto General Gutiérrez Mellado en España. Ha servido como Comandante de Compañía y como Profesor y planificador de estudios militares en varias instituciones educacionales del Ejército de Chile.

de inquietud comparativamente más elevada respecto de aquellas culturas con un bajo *UAI*.

Las culturas con bajo *UAI* se sienten menos incómodas en situaciones de cambio, ya que conciben la innovación y creatividad, como motores del desarrollo social. Se pueden evidenciar entonces dos tendencias extremas de *UAI*.

La fuerza militar chilena, al igual que varios países latinoamericanos, estima a sus homólogos del Reino Unido (UK) y de EUA como referentes principales para el desarrollo y aplicación de su propia doctrina operacional y de combate. Dentro de sus preceptos, aplica además la doctrina alemana *Maneuver Warfare* o “Guerra de Maniobras”, para el diseño de la estrategia militar, y el *Auftragstaktik* o “Mando tipo Misión” para su conducción, lo que evidencia una intención de no solo aceptar la incertidumbre, sino que precisamente explotarla en beneficio de la victoria militar. Ahora bien, si en el Libro de la Defensa Nacional de Chile 2010 se expresa que las fuerzas armadas son fieles representantes de la sociedad, se podría inferir que las conclusiones de Hofstede (2008), en relación a Chile y, por extensión, al resto de los países latinoamericanos, serían transferibles a la propia cultura militar. Entonces, surge la siguiente pregunta, ¿Cómo se puede garantizar que fuerzas militares con un alto *UAI* diseñen y conduzcan una estrategia exitosa aplicando una doctrina que acepta y explota la incertidumbre?

Para responder esta pregunta, sería necesario identificar cuáles pueden ser las medidas que permitan minimizar la diferencia cultural que hay



La incertidumbre se presenta cuando no se tiene conocimiento claro y existen posibilidades de errar.

con los referentes doctrinarios. Por ello, el objetivo de este trabajo será deducir una propuesta simple de medidas que mejoren el diseño y conducción de la estrategia militar, en un ambiente operacional de incertidumbre creciente.

Lo anterior se estima necesario, ya que permitiría mejorar la aplicación de la Guerra de Maniobras y del Mando tipo Misión en la estrategia de fuerzas militares con alto *UAI*, lo que de no ocurrir arriesgaría la eficacia de estas fuerzas militares en futuros conflictos, más no desde una perspectiva de la tecnología o de la ciencia, sino desde la cultura y el arte de la conducción militar. Para alcanzar nuestra propuesta, a partir del análisis de los pensamientos estratégicos occidental de Clausewitz y oriental de Sun Tzu, en cuanto a cómo se enfrenta la incertidumbre en el ambiente operacional, se elaboran juicios mediante un método deductivo. Luego, se relacionan dichos juicios con la cultura de alta evitación de incertidumbre, infiriendo una propuesta de optimización de la estrategia militar.

La deducción lograda no pretende agotar el tema, muy por el contrario solo intenta sembrar la inquietud en cuanto a que existe una oportunidad para seguir mejorando la calidad de las decisiones estratégicas, más allá del desarrollo tecnológico y de la correcta aplicación técnica de procesos de planificación militar foráneos.

Estrategia y cultura

Según la publicación “Doctrina del Ejército y la Fuerza Terrestre” (2010) del Ejército de Chile, la estrategia militar es la ciencia y el arte de diseñar y conducir la fuerza militar durante una crisis y/o posterior conflicto armado, con el propósito de alcanzar un objetivo político de crisis o de guerra bélico. Por tanto, la estrategia tiene una directa relación con el empleo de la fuerza militar no sólo en el espacio de batalla, sino antes de ingresar a éste.

Para Colin Gray (1986), la cultura estratégica constituye el medio al seno del cual las ideas estratégicas y las decisiones en materia de política de defensa son debatidas y adoptadas. En este sentido, los ejércitos son particularmente favorables a los influjos de culturas foráneas debido a su estructura jerárquica, pero deben enfrentar, entre otros obstáculos, las diferencias

culturales, sociológicas e idiomáticas al intentar incorporar nuevas tendencias a sus procesos internos.

Por su parte, Michael Handel (2001) afirma que no hay una única visión occidental u oriental del pensamiento estratégico, más bien éste se sustenta en principios básicos que son universales. Esto lo plantea desde un estudio comparativo que realizó de la estrategia de la guerra de Clausewitz y de Sun Tzu, considerándolos como los principales exponentes de sus

respectivas culturas. Pudo constatar, entre otros aspectos, que ambos estrategas coinciden en el valor que tiene para la estrategia el factor moral y cómo este último puede ser desequilibrante en el campo de batalla, dependiendo de la personalidad, experiencia e intuición de los comandantes. Finalmente, afirma que la estrategia militar moderna se sustenta casi eminentemente en la tecnología y en medios materiales y que tanto la *Information War*, como la *Revolution in Military Affairs* y la *Cyber War*, hacen pensar que la guerra se ha transformado en una actividad eminentemente racional y basada casi en la información perfecta. Se podría deducir entonces, que ambos pensamientos estratégicos dan sumo valor al factor psicológico en el éxito de una estrategia militar.

Guerra e incertidumbre

Sun Tzu afirma que la incertidumbre es un efecto necesario de lograr en la mente de los comandantes adversarios, principalmente a través de un cambio estratégico, siendo el engaño y todo lo que haga posible confundir al enemigo y vencerlo sin luchar, uno de los elementos fundamentales de su estrategia y del pensamiento oriental. Según Sleevi (1998), Sun Tzu considera



Las fuerzas militares de países con alto UAI tienden a evitar situaciones ambiguas y poco estructuradas.

que generar la incertidumbre en el enemigo le produce una significativa desventaja psicológica, cuyos efectos prácticos son tener que destinar un mayor esfuerzo en prepararse para la batalla. El principal efecto que produciría entonces la incertidumbre sería la parálisis estratégica y, por lo tanto, el éxito en una guerra sin la necesidad de dar la batalla.

De lo anterior, se podría deducir que Sun Tzu propone la incertidumbre más como un efecto por lograr en el enemigo y por tanto necesario de explotar, que como un factor determinante e incontrolable de la guerra, necesario de evitar.

Clausewitz por su parte, define la incertidumbre como una de las más potentes fricciones de la guerra, ya sea por el desconocimiento de lo que hará el adversario, como por el azar y la escasa información respecto las fuerzas propias. Para Clausewitz, la incertidumbre genera un efecto aún peor: el pesimismo y, por tanto, la decadencia moral, sugiriendo que la mejor manera para evitar este efecto es contar con comandantes de grandes cualidades personales, factor humano que podría incluso superar los resultados paliativos de la doctrina, el entrenamiento y la ventaja tecnológica, todos ellos también tendientes a disminuir las consecuencias negativas de la

incertidumbre.

De lo anterior, se podría deducir que Clausewitz propone la incertidumbre como un factor determinante e incontrolable de la guerra, necesario de evitar en la propia fuerza, para que el adversario no haga sentir sus efectos psicológicos.

Las deducciones obtenidas de los planteamientos de estos dos clásicos de la estrategia son preocupantes, por cuanto ambos coinciden en que la incertidumbre es un factor determinante de la guerra. Sin embargo, Sun Tzu estima que debe ser generada, lo que explica el interés por el engaño, mientras que Clausewitz plantea que debe ser evitada, lo que explica la evolución de los sistemas de mando y control en la estrategia moderna. Ambas posturas serían coherentes, aparentemente, con los resultados de la evaluación de *UAI* de Hofstede (2008), respecto de la cultura de China y Alemania (ver tabla 1), por cuanto el primer país es uno de los que posee menor *UAI* en el mundo y, el segundo país, siendo el heredero de la cultura militar prusiana, posee un *UAI* promedio, aunque muy inferior a los resultados obtenidos por Chile y los países latinoamericanos. Interesante sería estudiar el porqué Alemania, cuna del desarrollo exitoso de la *Maneuver Warfare* y el *Auftragstaktik* a mediados del siglo XX, tiene un *UAI* muy superior respecto de Inglaterra y EUA.

Del análisis realizado, se obtienen dos importantes resultados que podrían favorecer al éxito de una estrategia militar: por un lado y siguiendo los postulados de Sun Tzu, se hace necesario contar con la capacidad intelectual, física y moral de generar incertidumbre en el enemigo, mientras que según las experiencias de Clausewitz, se hace conveniente y necesario evitar la incertidumbre en la propia fuerza.

Ambos planteamientos coinciden en la dimensión psicológica para lograr el éxito de la estrategia militar, por tanto la garantía de dicho éxito, trasciende a la dimensión científica y se sitúa en el arte del diseño y la conducción militar.

Conclusiones

Tras este breve análisis, es factible concluir que la formación militar de

los comandantes, especialmente en aquellas cualidades que aseguran el éxito en la guerra, más allá de la conducta ejemplar de tiempo de paz, puede ser una garantía para el éxito del diseño y la conducción de una estrategia militar en países con un alto *UAI* y que, sin embargo, aplican doctrinas que aceptan y explotan la incertidumbre.

Las virtudes como el honor y la integridad, descritas en la Ordenanza General del Ejército de Chile (2006), sin duda son imprescindibles para un correcto ejercicio del mando y un comportamiento ejemplar frente a la civilidad y la propia fuerza militar. Sin embargo, en situaciones de conflicto armado se estiman también de mucha relevancia otras cualidades, las que podrían derivarse de actitudes que en la vida de cuartel pueden asimilarse incluso a conductas negativas, como la astucia y el engaño.

El enemigo debe desconfiar absolutamente de lo que se le presenta, para someterlo a situaciones de incertidumbre extrema. Para ello, se estima que los comandantes deben ser formados en el engaño y la astucia para que aprendan a engañar al enemigo y no ser engañados por éste.

A la inversa, el comandante debe sentirse cómodo frente a situaciones de alta incertidumbre, por lo que todo militar debiese ser formado en ambientes de caos y faltos de información como principal contexto del sistema conductual y de combate. Los militares no deben ser dependientes de las verdades y certezas absolutas que normalmente generan la vida de cuartel, la



No ser engañados y al mismo tiempo saber engañar, son claves para explotar la incertidumbre en el campo de batalla.

doctrina entendida como dogma, los nuevos sistemas de mando y control; y el entrenamiento militar poco realista, que no prepara a la fuerza militar para enfrentar a un enemigo más astuto, especialmente cuando éste actúa en situaciones de asimetría y carece de algunas capacidades de la propia fuerza.

Finalmente, se proponen las siguientes medidas para mejorar el diseño y aplicación de la estrategia militar en un ambiente operacional de incertidumbre creciente:

- La investigación científica en el ámbito militar debiera ser una herramienta de uso constante para descubrir nuevas soluciones a los actuales y futuros problemas de solución militar, no importa en qué disciplina y campo del conocimiento se encuentren. Sin embargo, no debe transformarse en un método que genere normas para estructurar el pensamiento, ya que normalmente los hallazgos científicos en este ámbito no son irrefutables.

- La ciencia militar debiera restringirse a aquellas leyes universales indiscutibles, es decir, a aquellos conocimientos obtenidos a través de las ciencias duras y que son aplicables a cualquier ámbito o quehacer humano. Las experiencias de antaño y de otros ejércitos no necesariamente volverán a replicarse. En consecuencia, los fracasos y éxitos previos no deben considerarse como una verdad absoluta o como elementos de juicio que sirvan para descalificar ideas originales, tendientes a solucionar problemas actuales y particulares de cada fuerza militar. Lo anterior, con el propósito de contar con una mayor cantidad de opciones y dar mayor flexibilidad al proceso de toma de decisiones, generando así una mayor calidad de la estrategia militar.

- La formación militar debiera privilegiar el desarrollo del arte militar por sobre la ciencia militar, es decir, ofrecer exigencias intelectuales cuya mera aplicación de la ciencia para su resolución no sea suficiente. Lo anterior, con el propósito de exigir a los comandantes y soldados a tomar decisiones con base científica, pero creativas e innovadoras.

- La formación militar debiera, en todo nivel y categoría, generar un ambiente de incertidumbre en que se entregue la información estrictamente necesaria, con el propósito de

acostumbrar a los comandantes a desenvolverse en ambientes poco estructurados.

- El entrenamiento militar debiera generarse en un ambiente de permanente confusión y engaño, donde la solución se obtenga por astucia y creatividad y no por el estricto cumplimiento de normas, estándares o protocolos o por la sola remembranza de hechos históricos.

- El entrenamiento militar no debiera depender de sistemas de armas y tecnologías que pudieran generar inamovilidad en caso de fallas. Lo anterior, aún en situaciones de estrés e incertidumbre, daría mayor seguridad en el proceso de toma de decisiones.

- La doctrina de operaciones en una fuerza militar debiera referirse a aquellos elementos de orientación y coordinación estrictamente necesarios, privilegiando la inventiva e iniciativa de los comandantes ante situaciones complejas, confusas y cambiantes —iluminados por la intención del superior— por sobre la inmovilidad intelectual a la espera de órdenes detalladas y sucesivas por parte de los escalones de mando respectivos.

Finalmente, se estima que una fuerza militar con alto *UAI* que aplica una doctrina que acepta y explota la incertidumbre con modelos como la *Maneuver Warfare* y el *Auftragstaktik*, debe garantizar el éxito de su diseño y conducción estratégicos en la formación militar de los comandantes, ya no únicamente desde la tradicional cultura militar basada en la conducta virtuosa y ejemplar, sino que, además, desde la incorporación de habilidades como la astucia y el engaño. Sólo de esta forma, los comandantes, no sólo se acostumbrarán a trabajar bajo condiciones de incertidumbre, sino que serán capaces de generar dicho estado en la mente de los comandantes enemigos. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CLAUSEWITZ, Karl von. *De la guerra*.
2. EJERCITO DE CHILE. *Ordenanza General del Ejército de Chile*. 2010.
3. GRAY, Colin. *Nuclear Strategy and National Style*. Lanham, Hamilton Press-Abt Books. 1986 (p. 36)
4. HANDEL, Michael I. *Masters of War: Classical Strategic Thought*. USA. 2001.
5. HOFSTEDE, GEERT. *Culture's Consequences*. http://www.geert-hofstede.com/hofstede_chile.shtml. 2008.
6. MDN, *Libro de la Defensa Nacional de Chile*. Santiago: MDN. 2010.
7. SLEEVI, Nola M. *Applying the principles of war*. *Military Review*. Vol. 78. USA. May/Jun 1998.
8. SUN TZU. *El arte de la Guerra*.