



Berthold Werner

Nápoles, Museo Nacional
arqueológico, mosaico de
Alejandro

Historia militar y pensamiento estratégico

Coronel Christian Bolívar Romero

Coronel (R) Rodolfo Ortega Prado

A partir de una definición de pensamiento estratégico –circunscrita a su uso en las ciencias militares y particularmente a dejar en evidencia las decisiones de tratadistas y grandes capitanes de la historia militar universal, como también al estudio del ingenio y habilidad de los conductores estratégicos para analizar los problemas holísticamente (examinar las decisiones como un todo integrado

para comprender sus resultados y fines) –este artículo profundiza en el contexto teórico de la definición, para aportar insumos y dejar a la individualidad de cada lector su aceptación, como también a contribuir con una nueva perspectiva sobre la misma. Un ejercicio teórico inédito, que explora más allá del uso actual del concepto y que en definitiva enfrenta el razonamiento estratégico al uso corriente de la acepción.

El magíster en Historia Militar y Pensamiento Estratégico (MHPME) –que se imparte en la Academia de Guerra desde el año 2005– ha sido diseñado para formar investigadores especializados en historia militar y pensamiento estratégico y que éstos, con una sólida capacidad teórica y metodológica, estén facultados para producir nuevos conocimientos a partir de la adquisición de las competencias necesarias para sustentar investigaciones originales y relevantes. Incluso, la visión académica sobre el mismo, es posicionarse como un referente nacional e internacional en el ámbito de los estudios de historia militar y pensamiento estratégico, contribuyendo a la formación de civiles y militares e incorporando dichos estudios a la historiografía desde una perspectiva multidisciplinaria y científica.¹

El objetivo y visión aludidos, ha permitido proponer la siguiente definición –a modo de hipótesis– del pensamiento estratégico:

El pensamiento estratégico se puede definir básicamente de dos formas. Primero, refiriéndose a éste como una disciplina dentro del estudio de las ciencias militares, que busca analizar el desarrollo, evolución y aplicación de preceptos teóricos y doctrinarios del arte y ciencia de la conducción militar a través de la historia, basándose en la revisión documental de los más relevantes tratadistas e historiadores, permitiendo con ello mejorar la comprensión de los fenómenos asociados a la conducción militar. Segundo, desde una perspectiva aplicada, como la habilidad del conductor militar para analizar los problemas holísticamente, siendo capaz de abstraerse de los detalles para concentrarse en los aspectos esenciales del problema en la búsqueda de una solución que implique cambios significativos a las condiciones actuales y con un efecto a largo plazo.²

La definición anterior, admite su revisión y eventualmente acercarse a su comprobación o al menos realizar un ejercicio teórico–exploratorio en procura de una explicación, e incluso intentar una nueva enunciación, aunque básicamente, es un planteamiento conciso, en sintonía con el propósito del MHMPE, que deja la puerta abierta para profundizar sobre sí misma.

Proponer una definición de qué es el pensamiento estratégico, no es tarea fácil. En primer lugar, porque pareciera que necesariamente éste no puede circunscribirse a lo militar, más aún cuando el empleo de las fuerzas –para solucionar un conflicto en los tiempos actuales– ha pasado a ser sólo parte de la acción, si no la menos importante. Segundo, los escenarios para la aplicación de estrategias son difusos o al menos totalmente diferentes a los desafíos que implicaban las tradicionales acciones estratégicas entre Estados. Tercero, la opinión pública ha permeado en extremo las decisiones políticas, incluso las referidas a la soberanía, intereses nacionales e identidades, que hasta hace poco sustentaban cualquier decisión en este sentido, y que en los últimos años han “virtualizado” los escenarios de futuro, donde la prospectiva ha demostrado sus deficiencias en estos fines. Por último, el uso indistinto del vocablo “estrategia” en todo tipo de actividad e incluso para categorizar una gestión o alcance, ha producido que su empleo se limite o invada el campo de una mera orientación política o para referirse a escenarios de futuro; como si la distancia entre el sujeto y el objeto, o la dimensión del objetivo, fueran suficientes para clasificarlos de “estrategia” o “estratégico”.

En ese contexto, este artículo busca correlacionar cuatro variables –pensamiento, estrategia, liderazgo y acción– que eventualmente, permitirían formular una nueva definición del pensamiento estratégico contemporáneo o confirmar la hipótesis indicada. Siempre bajo la luz de la historia militar, defensa nacional y fines de las ciencias militares. Para este cometido, inicialmente se efectuará una revisión del significado de pensar estratégicamente, para luego exponer una perspectiva histórica de las modalidades estratégicas, que posteriormente permitan una reflexión sobre la acción, decisiones y por último, el liderazgo, como corolario personificado del pensamiento estratégico.

Desarrollo: Enseñar a pensar estratégicamente

La epistemología es profusa para explicitar qué entenderemos por “pensamiento” y reconoce las diferencias entre filósofos y tratadistas que han profundizado sobre la explicación de la acepción. Algunos la circundan a estados mentales, otros a actitudes proposicionales o paradigmas de intencionalidad. Según J. Muñoz y J. Velarde (Ed. Trotta, 2000), el debate presente sobre la

naturaleza del pensamiento se ha centrado en el carácter normativo asociado al concepto de pensamiento y a la interrelación entre una concepción de la racionalidad y los pensamientos. Asumiendo, que la racionalidad de un sujeto es una medida de cuánto se aproximan sus pensamientos a un patrón ideal, que es un patrón constitutivamente evaluativo. Es decir, la medida de la racionalidad del sujeto es una medida de lo logrado o fallido de sus pensamientos por relación al ideal. Además, la estructura de los pensamientos admiten la necesidad de postular una forma de expresión de los mismos, por tanto debe obedecer a léxicos. Por último, los pensamientos exhiben una sistematicidad y sus conceptos componentes una dependencia contextual, para que en definitiva tengan sentido.³ Por otra parte, el general español Miguel Alonso Baquer lo explica en forma muy sencilla: la estrategia es un modo de pensar o de elaborar “modelos” para operar en una situación de conflicto, que tiene en su inventario a personalidades a quienes convendría denominar clásicos del arte de la guerra o también creadores del pensamiento estratégico.⁴ De igual forma, en palabras de Peter Paret (1986), el pensamiento estratégico es pragmático y su historia es una historia del razonamiento aplicado.⁵ Según Paret, el historiador de estrategia debe:

*Analizar el amplio contexto de la estrategia y la forma en la que las situaciones y las ideas se influyen mutuamente, mientras que rastrea el largo camino desde la idea inicial a la doctrina de aplicación, un proceso que a menudo le hará descubrir nuevas ideas.*⁶

Por lo anterior y antes de abordar la palabra estrategia propiamente tal, cabe indicar a priori, que el “pensar” estratégicamente no se enseña, lo que se imparte a modo de educación, es la historia de la guerra y planteamientos de grandes tratadistas y capitanes, pero eso no permite pensar en forma estratégica, sino reflexionar respecto de sucesos históricos, que la bibliografía especializada cataloga, en algunos casos, como estrategia o pensamiento estratégico. La historia militar es la fuente de información para que el conductor estratégico se inspire en las obras de los grandes generales o capitanes que se han immortalizado por sus decisiones, pero está igualmente obligado a tener presente las repercusiones que los avances del progreso material y de las ideas puedan tener en la conducción de las operaciones, sin lo cual faltaría a su obra el realismo que siempre es característico de los actos de guerra.⁷

Lo que digan o hayan dicho los otros puede ayudar, pero no pasar de ahí.⁸

La Estrategia como acepción y evolución histórica

Respecto de la acepción estrategia no existe coincidencia entre los historiadores o tratadistas militares para referirse a los orígenes o historia de la estrategia e incluso para definirla, algunos lo hacen uniéndola cronológicamente las hazañas de los grandes generales, y otros lo efectúan basándose en las batallas más celebres de la historia militar universal.

Una de las últimas investigaciones, la del general argentino, Evergisto de Vergara, *Estrategia Métodos y rutinas*,⁹ reafirma y coincide con un sinnúmero de obras anteriores, al señalar que: *en sus inicios, el vocablo estrategia se aplicó exclusivamente a lo militar. Una prueba de ello, además de la abundante literatura al respecto, lo constituye el tratamiento que en el presente se dan entre sí los generales griegos. De la jerarquía de Mayor General (General de dos soles o estrellas) hacia arriba, el trato que se dispensan mutuamente es el de estrategos.*¹⁰ Por lo cual será propio insistir, que etimológicamente, la palabra estrategia deriva de estrategia. Estratega a su vez deriva de dos palabras griegas: *stratos* (conjunto de gente, pueblo, ejército) y *egos* (yo, el jefe, el líder), por ende, estrategia es aquel líder que conduce a los pueblos o a los ejércitos.

El general Vergara, también corrobora, que la confusión en la interpretación del término estrategia provino de cuando se empezó a aplicar también para otros ámbitos de actividades del hombre o cuando se empezó a usar el término estrategia como adjetivo cuando, por ejemplo, se hablaba de actitud estratégica o plan estratégico. Agrega: *muchos asocian el adjetivo estratégico con la variable tiempo. Si algo es estratégico, es porque pertenece al largo plazo. Otros asocian el adjetivo estratégico a las magnitudes: si es voluminoso, es estratégico; si es pequeño, es táctico. Estas son interpretaciones vulgares. La explicación más sencilla para diferenciar estas dos palabras es la de Clausewitz: llamó “táctica” a los enfrentamientos y “estrategia” al uso del resultado de esos enfrentamientos, para obtener el fin de la guerra. Como dice en su conocida y muy citada –pero no muy leída– obra *De la Guerra*, existe una gran diferencia entre estos dos términos. Pero el mismo Clausewitz esboza la íntima relación entre lo militar y lo político, algo que es natural.*



Aleksasfi

Monumento de Felipe II de Macedonia in Tesalónica

La profesión militar es política, no porque tenga que ver con la política de oficio, sino porque se refiere a conservar y mantener los intereses.¹¹

En la Edad Antigua Época Clásica los griegos prefirieron la “estrategia de desgaste” del adversario a su aniquilamiento en una batalla, ya que el griego de aquel entonces demostraba interés por la supervivencia del derrotado, para seguir arrebatándole bienes. Luego rompen con este esquema Filipo de Macedonia (382 a.C.–336 a.C.) y su hijo Alejandro Magno (356 a.C.–323 a.C.), éstos impondrán las “guerras de conquista” por amplios espacios.

Jenofonte (430 a.C.–355 a.C.) privilegió la guerra de movimiento, la explotación de situaciones favorables, el adelantamiento en la ocupación de puntos altos y el empleo de la caballería al margen del choque: *su legado trascendió su momento histórico y por eso lo consideramos el padre de los conductores militares en occidente, al saber sistematizar, concentrar y transmitir con claridad un pensamiento militar.¹²*

En el Imperio Romano llamaron a la falange “legión,” pero la organizaron más flexible y fácil de maniobrar. En la Roma republicana, como en Cartago, se tenía la impresión de que la seguridad del Estado estaba en peligro por el solo hecho de su proximidad con otro Estado. Por lo anterior, al cabo de un tiempo se definió la posibilidad de destruir al adversario o de pactar con él. La estrategia romana definida como “fabiana” se basó en infligir constantes ataques con fuerzas menores y obligar a la caballería a combatir en terrenos difíciles. Todo ello, combinado con el dominio del mar y la creación de segundos frentes. La fabiana es la estrategia de desgaste en modalidad romana.

En la Edad Media predominó la construcción de fortificaciones (castillos, fuertes, y ciudades rodeadas de muros). La influencia que produjeron las cruzadas, el enriquecimiento de los señores feudales y la fiebre de construcciones que se apoderó de todas las áreas cristianas hicieron que se levantasen castillos y ciudades, que eran verdaderas fortalezas que hasta el día de hoy son de admiración militar y arquitectónica. A la par, los artefactos mecánicos tuvieron un significativo uso militar. El ingenio prosperó en la medida de la necesidad de destruir castillos y murallas de gran espesor y resistencia.

Las guerras feudales consistían en combates localizados y mayormente no surgieron nuevas doctrinas o modalidades de empleo de las fuerzas. La conquista de territorios se realizaba por medio de grandes expediciones. En particular, la guerra de los Cien Años,¹³ se inició con técnicas y métodos de la antigüedad, pero finalizó aplicando procedimientos modernos. En la táctica, la trascendencia de la caballería fue disminuyendo, y las fortalezas cada vez fueron siendo más vulnerables, sobre todo porque nuevas armas se hicieron más trascendentes: la infantería que pasaba a ocupar la posición principal en el combate, y la artillería, que con el empleo de la pólvora se impondría en el ataque a las fortalezas, y también en la defensa de las ciudades. La táctica feudal francesa se basaba en el empleo de combatientes seleccionados y no en una poderosa masa humana: *y la caballería francesa seguía considerando la aparición de infantes en el campo de batalla como un insulto a la superioridad de su clase. Para los ingleses se trataba de batir a los caballeros franceses. Mientras la táctica francesa se basaba en desmontar al*

*adversario, hacerlo prisionero y pedir un rescate por él, los ingleses consideraban más positivo matarlo.*¹⁴

En la Edad Moderna la estrategia de sitio fue la característica principal. Para ello, se sitiaban las plazas o ciudades más importantes. Este sistema era eminentemente defensivo y la batalla campal sólo se daba cuando concurría otro ejército a la plaza cercada. Algunas ciudades fueron sitiadas por años (Orleáns 1428-1429, Candía 1667-1669, Gibraltar 1779-1793, Misolonqui 1825-1826, etc.). Las alianzas fueron otra característica de las estrategias de la Edad Moderna: *el caso más significativo fue la alianza franco-otomana en el siglo XVI para hacer frente a las tropas imperiales. Ha pasado a la historia como un ejemplo paradigmático del “sistema de cerco” y “contracerco.” En el fondo, la pretensión estribaba en la búsqueda del “equilibrio de poder” para evitar una desventaja insalvable y un desenlace más dramático de lo deseado.*¹⁵ Con la estrategia de situar a los ejércitos y la estrategia de las alianzas o también llamadas “ligas,”¹⁶ se fueron configurando dos niveles en la estrategia. Uno más cerca de la diplomacia e intereses de los Estados, y otro más próximo a las actividades operativas de las tropas.

Hasta la época Revolucionaria y de Napoleón la estrategia había consistido en desplazar a las tropas al campo de batalla para enfrentarse a las fuerzas opuestas. El genio de Napoleón cambia esta modalidad y realiza desplazamientos para obtener ventajas con anterioridad a la batalla, de tal forma de que el adversario se diera cuenta que cualquier esfuerzo sería inútil. Principalmente, el éxito de Napoleón se atribuye a una actitud mental muy superior a la del enemigo, ya que tomaba decisiones inesperadas. Napoleón utilizó tres tipos de maniobras estratégicas que no se excluían entre sí: el avance envolvente o acercamiento indirecto, su estrategia de la posición central y la penetración estratégica. *Su objetivo militar era la creación de una situación de batalla favorable, capaz de proporcionar resultados positivos.*¹⁷ En ese contexto, estableció cinco prerequisites a tener en cuenta antes de realizar una campaña: 1) objetivo claramente definido, 2) el objetivo debe implicar la destrucción de las fuerzas del adversario, 3) el ejército debía situarse al flanco o retaguardia del enemigo, 4) el ejército debe rodear el flanco más expuesto y aislarlo, y 5) conservar despejadas y seguras las líneas de comunicación propias.¹⁸



Napoleón recibe la rendición del General Mack y los austriacos en Ülm, Alemania, 20 de octubre de 1805.



La primera gran redada de la 8ª Fuerza Aérea fue en una fábrica Focke Wulf en Marienburg.

En el siglo XIX y después de las innovaciones napoleónicas, la forma en que los generales enfrentaban las campañas o guerras para que las condiciones les fueran favorables fue gradualmente cambiando. Las diversas voluntades que influyen en los acontecimientos tornan a la guerra en un evento de mayor complicación en el que influían, no solo las fuerzas, sino que otras variables, que hasta aquel entonces habían quedado postergadas. El potencial de un país pasa a ser más importante que la mera fuerza, donde tenía especial cabida la capacidad industrial, la movilización, la instrucción, la fuerza moral, y la flexibilidad y maniobrabilidad para realizar operaciones en amplios frentes: *la estrategia fue evolucionando hasta convertirse en un arte/ciencia que intentaba dar las claves para afrontar una guerra de forma global.*¹⁹

La estrategia moderna se inicia con la aceptación, que para librar grandes batallas no predominarán las fuerzas y las maniobras, sino la capacidad de movilización nacional. Para la victoria sólo quedaba el recurso de ser capaz de poner en armas un ejército superior al del enemigo que pudiese sobrepasar su despliegue y envolverle por los flancos para atacar su retaguardia: *nació así la teoría del “envolvimiento estratégico”, que se convertiría en una obsesión para el pensamiento militar alemán hasta la segunda guerra mundial.*²⁰

En 1874 comienza a difundirse la primera traducción –efectuada por el coronel J.J. Graham– de la obra de *Vom Kriege*, que había publicado Marie von Clausewitz en 1832, al respecto, Bernard Brodie, emite el siguiente juicio que retrata el aporte de Clausewitz: *su libro no es simplemente el más grande, sino el único verdaderamente grande sobre la guerra (.....) el genio de Clausewitz es indiscutible y, asimismo, único en su campo.*²¹ La obra de este tratadista vendría a influir hasta el día de hoy en la comprensión del fenómeno de la guerra y sobre todo a perfilar un pensamiento estratégico clausewitziano, que aún perdura o al menos es motivo de controversia.

En la Primera Guerra Mundial es memorable el “Plan Schlieffen”

para solucionar el problema que significaba una amenaza desde dos frentes –se optó por sacrificar el este de la Prusia Oriental y una retirada al Bajo Vístula, en beneficio de un poderoso frente ofensivo en la frontera francesa– que en los hechos, recomendaba aprovechar la temporal pasividad de uno de esos frentes para acabar lo antes posible con el otro. Cuando este plan fracasó, ambas fuerzas se establecieron a la defensiva en una línea desde Suiza hasta el canal de la Mancha. Para desbloquear esta situación y recuperar la movilidad se orientaron las acciones en dos direcciones: la “estrategia de desgaste” y la “batalla profunda”. La estrategia de desgaste perseguía concentrar un importante fuego de artillería, seguido por un avance limitado de la infantería. Se pretendía de esta forma, con el mínimo de bajas hacer concurrir a las reservas para atacarlas con otra acción de fuego de la artillería y un nuevo avance limitado. De esta forma se esperaba llegar a agotar las reservas enemigas. La batalla profunda se basaba en que el objetivo principal no era destruir a las unidades enemigas de primera línea, sino que sus puntos vitales (unidades administrativas y logísticas, sistemas de mando y control, apoyo de fuego) que se encontraban a la retaguardia. Las experiencias en estas operaciones tuvieron gran influencia en la

posterior formulación de doctrinas alemanas y soviéticas de posguerra, que daban una gran importancia a la movilidad y a la maniobra.²²

En la Segunda Guerra Mundial (IIGM) está el origen del actual pensamiento estratégico occidental sin desconocer el influjo embrionario de Sun Tzu, Alejandro, Julio César o los ascendientes de las campañas napoleónicas y tantos otros. Pero a partir de la IIGM se consolida el poder aéreo –incipiente en la IGM– aparecen las armas nucleares –según el general Fuller sólo comparable con el descubrimiento de la pólvora–²³ los ejércitos se mecanizan, adquieren importancia las fuerzas conjuntas y particularmente las aeronavales y anfibas. De igual forma, queda establecida la supremacía del poder político sobre el poder militar, como también la conducción estratégica de los medios militares se circunscribe al ámbito especializado castrense. En 1944 los alemanes obtuvieron una capacidad de ataque sobre las ciudades y las zonas industriales enemigas. Comenzó la era del misil y la construcción de bombas dirigidas. La estrategia del poder aéreo (bombardeos estratégicos) y el ataque a las ciudades y barrios industriales enemigos obtuvieron resultados insignificantes en relación a los recursos empleados. A partir del empleo de bombas nucleares en Japón el pensamiento estratégico comienza nuevamente a cambiar. La disuasión nuclear se apodera de la estrategia.

Una de las innovaciones importantes de la IIGM fueron las modalidades de la guerra relámpago. El lugar donde mejor se experimentó esta nueva forma de emplear los recursos en la batalla fue en las llanuras rusas. Las unidades acorazadas realizaron penetraciones y defensivas móviles abarcando un amplio espacio según lo permitiera la movilidad y alcance de los medios mecanizados. Este empleo de los medios permanece con algunas variaciones hasta el día de hoy, y sus vulnerabilidades continúan siendo la dependencia logística y las limitaciones en algunos terrenos. La estrategia anfibia también tuvo variaciones radicales. El portaaviones y la proyección del poder aéreo contribuyeron decisivamente en ello. A esto se agrega la modernización de los medios de desembarco, con capacidad para trasladar al personal, como también a sus carros y el pesado equipo logístico pertinente.

En la Guerra Fría y el nuevo Orden Mundial, la estrategia se centralizó en la posibilidad de empleo de los recursos nucleares y en la guerra revolucionaria como

parte de la confrontación ideológica que caracterizó la bipolaridad EE.UU.-URSS. Los EE.UU. realizaron el principal aporte estratégico con la batalla aeroterrestre, que se basaba en la superioridad tecnológica para llegar con las fuerzas a la retaguardia del adversario, y con ello se lograba el colapso de la unidades de primera línea: la batalla aeroterrestre preveía, además, una participación más dinámica de las fuerzas terrestres, que debían emplear la iniciativa para lanzar contraataques y completar el colapso de las fuerzas enemigas. Tanto la teoría como las armas que se desarrollaron para llevarla a cabo tuvieron oportunidad de demostrar su eficacia durante la guerra del Golfo (1991).²⁴

En la actualidad estamos presenciando una combinación de las formas de disuasión, intimidaciones, bloqueos económicos y ataques selectivos, donde los drones y el terrorismo han desplazado en gran parte el empleo convencional de las armas. También ha surgido la provocación de crisis internacionales, que pretende lograr objetivos estratégicos mediante acciones militares y donde la concepción de la crisis incluye en su intencionalidad la reversibilidad de la misma. En ese contexto, tiene cabida el planteamiento de M. Sheehan y J. Wyllie (1986):

En el mundo contemporáneo, la fuerza y el poder militar siguen siendo el centro del concepto de estrategia, pero se han producido dos importantes cambios. En primer lugar, el poder militar a menudo se complementa o es sustituido por otros instrumentos de coerción o persuasión, como el poder económico. En segundo lugar, en el mundo desarrollado de la era nuclear el propósito de la estrategia suele ser lograr objetivos sin recurrir a la coacción física real o, si se produce una guerra, controlarla y limitarla en lo posible. Hay una clara conciencia de que muy pocos objetivos merecen los costes de una guerra nuclear. De ahí que se hayan desarrollado y seguido teorías estratégicas como la disuasión, el manejo de la crisis, la guerra limitada y el control de armamento.²⁵

Pese a eso, en la mayor parte del mundo, el empleo de la fuerza militar para lograr un objetivo por medio de la batalla está vigente, una prueba es la situación en Ucrania, Oriente Próximo y por sobre todo, el numeroso armamento convencional que continúan adquiriendo los países.

Como se puede apreciar, en el contexto de lo militar o de la defensa en general, las estrategias han tenido diferentes formas de expresión según la evolución de la tecnología o armas a disposición de los beligerantes para los fines de guerra, pero también según el ingenio de los protagonistas, que en algunos casos –como la estrategia revolucionaria o terrorista– sin mayores recursos materiales, sino movilizandovoluntades, ha logrado sus propósitos. En algunos años más, una mirada retrospectiva, permitirá precisar –y contextualizar teóricamente– la estrategia seguida en la actualidad para enfrentar el terrorismo, que está causando las mayores disfunciones globales y ocasionando daños irreversibles en las estructuras de los Estados más frágiles. Por el momento, la incertidumbre gobierna y el empleo de las fuerzas parece haber vuelto a un estado primitivo, donde los actores enfrentados son difusos, los medios utilizados son elementales y donde las acciones de “venganza” se están apoderando de la agenda y denostando la humanización de la guerra.

El terrorismo por siempre ha influido en la situación interna de los Estados y en las últimas décadas ha afectado las relaciones entre éstos, para convertirse en los últimos años, en una amenaza común y transversal a los países. Ahora último, sobre todo con la acción del yihadismo, los Estados se están organizando para enfrentar el desafío que representa, pareciera que recién se admite la situación que vaticinaba Martin van Creveld: *los Estados están empezando a pensar en unir fuerzas para combatir a los conflictos de baja intensidad, aun al precio de resignar parte de su querida soberanía*.²⁶ Lo que van Creveld decía en 1991 continuó incubándose, y en la actualidad, el terrorismo, amparado en movimientos radicales del islamismo, está afectando la gobernabilidad en un número creciente de Estados con estructuras políticas débiles, la solución –reclamada a los países más desarrollados– es incierta y menos aún se vislumbra una estrategia para esos fines. Nuevamente, deberán pasar algunos años, para poder apreciar a partir del estudio histórico, la fisonomía de la estrategia aplicada para derrotar el yihadismo, asumiendo que así será.

Acción o decisión estratégica

Hasta el momento, hemos indicado que el “pensar” estratégicamente está directamente relacionado con el ingenio de cada cual y que la historia militar solo

nos permite conocer razonamientos estratégicos de terceros, difícilmente replicables. Recordemos a Eliseo Álvarez-Arenas:

Yo, el que estrategiza en soledad, como individuo, como estrategia sobre el que recae la decisión, bien puedo deber mucho a los otros; pero lo que para ellos vale como verdadero, lo que me ofrecen como presuntamente fundado en sus intelecciones, es para mí sólo una exigencia. Tengo que justificarlo a partir de mi propia intelección.²⁷

Por otra parte, hemos constatado a la luz de la historia militar, que el análisis retrospectivo permite inferir sobre las estrategias empleadas y sobre todo evaluar la efectividad de las mismas. Con esto tenemos claro, que enseñar a pensar estratégicamente es muy difícil, sino imposible, pero los modelos y aciertos estratégicos que se enseñan, van por el camino de la comprensión de su conveniencia en la búsqueda de solucionar problemas complejos y donde los largos plazos, la posición de los medios y la apariencia son esenciales para su cometido exitoso. Pero, además de los ejemplos que aporta la perspectiva histórica: ¿cuándo estamos ante decisiones o soluciones estratégicas?

Como se ha indicado, en la actualidad se utiliza el vocablo de “estrategia” en diferentes campos. Incluso en el ambiente castrense y en el de la defensa y seguridad su uso se confunde y muchas veces pareciera se trata de emplear la acepción para entregar simples orientaciones políticas y de mando, pero éstas, parecen estar lejos de contener en forma explícita o implícita una intencionalidad estratégica para el logro de los objetivos.²⁸

Una de las últimas publicaciones donde se profundiza y ayuda a entender el cuándo estamos en presencia de una estrategia y por qué en la estrategia está de por medio el ingenio más que el modelo, es el texto de Martin van Creveld, *La Transformación de la Guerra*, donde entre otras materias, indica: 1) que la estrategia comienza donde la generación de fuerzas y la competencia terminan y se pasa a enfrentar un oponente inteligente que no acepta pasivamente nuestro proyecto y que activamente lo obstruye mientras trata de realizar el suyo,²⁹ 2) El arte de la estrategia consiste en emplear las fortalezas contra las debilidades, 3) la primera condición de éxito en la estrategia está representada por la habilidad de leer la mente del oponente mientras se ocultan los propios pensamientos, 4) si queremos evitar que el

enemigo concentre sus fortalezas contra nuestras debilidades, deberemos ocultar nuestra mente aunque tratemos de leer la suya. La red resultante será una compleja interacción dinámica entre dos mentes opuestas, una característica que es común a todos los niveles estratégicos, de hecho, única, y 5) *la esencia de la estrategia consiste en la habilidad de fintear, engañar y burlar. Cada bando promociona sus intenciones de hacer una cosa, mientras secretamente se prepara para otra. Se concentra en el lugar "A" mientras que pretende que está en el "B", se las arregla para que se piense que está planificando atacar en dirección de "C" cuando su objetivo real es "D". Tampoco este proceso termina aquí. El toque realmente artístico está en hacer que lo "verdadero" y lo "falso" cambien de lugar en un momento dado, adaptando sus roles a los movimientos del oponente y de esa forma responder a sus planes y explotar sus errores.*³⁰

Una de las últimas publicaciones al respecto, la del francés Hervé Coutau-Bégarie, aporta cinco determinantes del pensamiento estratégico, que aunque parecen de todo sentido, permiten relacionarlas con el planteamiento que ha dado lugar a este artículo, 1) dice que el pensamiento estratégico debe responder a una necesidad de conseguir un objetivo ante una problema complejo, 2) pensar estratégicamente supone cierta apertura en razón de que las acciones a implementar no pueden ser mantenidas íntegramente en secreto, aunque no todo deberá ser divulgado. Por eso mismo, la retrospectiva no permite conocer todo lo obrado. Si se trata de estrategia, la acción y la intención deberá protegerse del conocimiento del oponente, 3) el pensamiento estratégico supone, a la vez, una experiencia práctica y una reflexión. El estratega resuelve, con el paso del tiempo, eventualmente escribe sobre su proceder: *el jefe de guerra se preocupa primero de hacerla que teorizarla, solo escribe cuando está condenado a la inacción*,³¹ 4) el pensamiento estratégico supone un espíritu dirigido hacia la abstracción, y por sobre las cuatro determinantes anteriores, 5) el pensamiento estratégico supone un espíritu gobernado por el principio de la eficacia: *la ciencia estratégica postula el*



Aviones de la 4ª Ala de Cazas de la Fuerza Aérea de EUA (F-16, F-15C y F-15E) sobrevuelan incendios en Kuwait, prendidos por el Ejército iraquí en su retirada durante la Operación Desert Storm en 1991.

*comportamiento racional del actor completamente dirigido hacia un objetivo único: el homo strategicus sólo busca la victoria sobre el enemigo.*³²

Pese a lo anterior, es legítimo reconocer, que difícilmente se puede constatar la fisonomía de una decisión estratégica en una representación presente –ya sea porque está conlleva una apariencia engañosa o sencillamente no se concede el valor a las implicancias de una resolución de este tipo–. A modo de ejemplo, al más alto nivel de la conducción, aseverar que la defensa de un país será de carácter disuasivo y su orientación será fundamentalmente defensiva,³³ a primeras parece una contradicción, pero tras esa decisión política hay un razonamiento estratégico, que tendrá significativas repercusiones políticas, económicas y militares. Disuadir no es intimidar con más fuerzas, implica desarrollar una estrategia donde el factor militar es sólo una parte de ella. De igual forma, una “orientación defensiva”, significa una estrategia para desarrollar un potencial que le permita enfrentar un escenario determinado o una amenaza específica. Parece simple decir, ofensiva, defensiva, disuasión o mantener la integridad territorial, entre otras definiciones al más alto nivel, pero de por medio, está un profundo proceso de reflexión, que implícitamente admite consecuencias políticas y estratégicas, que parten con la responsabilidad en la configuración de las fuerzas y finalizan con el empleo del potencial de ser necesario. La estrategia está presente, en lo que

no se lee, no se escucha, ni se ve. Por ello, el efectivo y consecuente liderazgo estratégico –en la más alta expresión de la conducción y así sucesivamente– es el sustento primario de cualquier estrategia.

El liderazgo estratégico

Lo analizado previamente respecto de la estrategia y el pensamiento estratégico, nos lleva necesariamente a la revisión del concepto de liderazgo estratégico, por cuanto es en definitiva el líder quien permite que la estrategia se lleve a la práctica. En este sentido, según plantean Colville y Murphy en su libro *Leadership as the Enabler of Strategizing and Organizing*, para implementar el cambio y trasladar la estrategia en acción a través de cualquier organización, el vehículo apropiado es el liderazgo.³⁴ Indudablemente, el liderazgo adquiere un rol crítico en el éxito o fracaso de la implementación de una estrategia y demanda del líder ciertos rasgos característicos o competencias clave que les permiten aproximarse a tareas complejas de manera estratégica y sistemática.

A través de la historia se ha podido apreciar que existen rasgos de la personalidad y habilidades que son evidentemente comunes entre quienes han debido desempeñar roles de gran importancia, independientemente del contexto en cual se sitúen. Sin embargo, la discusión respecto del origen de estas cualidades ha evolucionado significativamente y en forma muy evidente hacia fines del siglo pasado. En tal sentido, nos podemos remontar a la propuesta de Platón en *La República*, allí se planteó que las sociedades humanas deben ser regidas por filósofos reyes, guardianes del Estado educados expresamente para ejercer como tales.³⁵ Varios siglos más tarde, sería Maquiavelo quien expondría la necesidad de que en la cúspide de las sociedades humanas se sitúen hombres superiores, de gran visión y fuerza.³⁶ Posteriormente, Thomas Carlyle enfatizó la idea del rol primordial de los “grandes hombres”, hoy descritos comúnmente como “líderes, señalando que “la historia del mundo es la biografía de los grandes hombres”, construyendo de esta manera lo que se denomina la “teoría de los grandes hombres”.³⁷



Integrantes del 1^{er} Batallón del 7^o Regimiento del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA proporcionan seguridad el uno al otro mientras preparan para entrar un palacio de Saddam Hussein, 19 de abril de 2003, como parte de la Operación *Iraqi Freedom*.

En este contexto surgen las figuras de Ghandi en la India, el principal arquitecto conceptual del proceso que logró la independencia de la India del Imperio Británico, Martin Luther King Jr. en Estados Unidos definiendo la meta de romper las barreras al goce pleno de sus derechos civiles por parte de los ciudadanos afro-descendientes en ese país y ciertamente Winston Churchill, quien al asumir el cargo de Primer Ministro de Gran Bretaña definió una meta radicalmente distinta a la de apaciguar a Hitler que había planteado Chamberlain su antecesor. En palabras que fueron celebradas con extraordinario entusiasmo por la gran mayoría del pueblo británico, Churchill dijo: ¿Me preguntan cuál es nuestra meta? Puedo responder con una palabra: la victoria. Victoria a cualquier costo, victoria no obstante todos los terrores, victoria no importa cuán largo o difícil sea el camino; porque si no logramos la victoria, no podremos sobrevivir.³⁸

A pesar de la clarividencia de los personajes históricos nombrados anteriormente, no es factible asumir que cada uno de ellos recibiera la formación necesaria para cumplir exitosamente el rol que la historia les había deparado. En rigor, fueron las circunstancias las que los llevaron a decidir estratégicamente y actuar en consecuencia. En este sentido, la historia está colmada de ejemplos que nos permiten refrendar lo señalado anteriormente. Desde Aníbal, el reconocido general cartaginés victorioso en la batalla de Cannas en el año 216 a.C., autoritario, pero carismático, que supo motivar a las masas para enfrentar a las tropas romanas que le superaban en número, en una relación de cuatro a uno, a base de animar a sus hombres con su ejemplo y firmeza, hasta el general Sir David Richards, quien fuera hasta el año 2013 Jefe de Estado Mayor de la Defensa en Reino Unido y que durante su gestión se destacara entre otros aspectos por la eficiente implementación del resultado obtenido luego de la Revisión Estratégica de Defensa y Seguridad efectuada el año 2010, lograr al mismo tiempo, la mantención de la disuasión nuclear como una herramienta fundamental para el posicionamiento de su país en el entorno global y liderar la participación de las fuerzas militares británicas en la intervención en Libia asegurándoles un rol protagónico a pesar de las fuertes reducciones presupuestarias a las que ha sido sometido el sector defensa en el último tiempo. Entre ambos, encontramos una lista casi interminable de

personajes destacados y que sin lugar a dudas pueden ser tomados como ejemplo para el estudio del liderazgo estratégico.

En el contexto actual, es innegable que el líder estratégico debe poseer amplios conocimientos no solo del ámbito militar sino también de otras áreas afines. Junto con el conocimiento, el desarrollo de habilidades como el pensamiento crítico constituye una herramienta esencial para la toma de decisiones. En este mismo sentido, la comunicación directa y efectiva constituye un elemento fundamental dados los desafíos que representan la complejidad de los problemas y la fuerte presencia de otros agentes o factores relevantes que intervienen en las crisis o conflictos.

Ahora bien, en el estudio de este concepto surge la interrogante respecto de cómo llegar a ser líder estratégico. Al respecto, Clausewitz en sus escritos apunta que las cualidades que deben adornar a un líder no son producto de una genética privilegiada, sino que se debe al desarrollo de una forma de pensar a partir del estudio y la experiencia. El mensaje –según se desprende de los planteamientos de Clausewitz– es que la educación en materias estratégicas, complementada con el estudio de la historia en forma continuada y combinada con la experiencia hace posible el desarrollo de las herramientas necesarias para encontrar la aproximación más cercana a un estratega. Visto desde otro prisma, las habilidades estratégicas, en contadas ocasiones se traen al nacer; será común ver que éstas se aprenden, lo que permite concluir que ellas son eminentemente alcanzables.

Por otra parte existe coincidencia respecto de que los líderes estratégicos responsables de grandes organizaciones, miles de personas y extensos recursos, no pueden depender solamente de las habilidades de liderazgo que fueron adquiridas en los niveles inferiores para asegurar el éxito en el futuro. Se necesita desarrollar las habilidades de liderazgo estratégico a través de una serie de capacidades de liderazgo establecidas con aplicaciones amplias como el fundamento para proporcionar una dirección común que trasciende todos los niveles de liderazgo.³⁹

Rescatamos entonces el valor del estudio de la historia militar para desarrollar el liderazgo, su estudio nos proveerá cientos de ejemplos, buenos y malos a tomar en consideración. Como señala el general de división Roberto Arancibia, de esta manera se aprende con mayor profundidad la enorme importancia del líder

en cuanto a su carácter e integridad. Asimismo, la historia militar estudiada en profundidad ayuda al oficial a observar la guerra, al decir de Clausewitz como un camaleón, un fenómeno que afecta y genera su espíritu desde la sociedad que la produce.⁴⁰

Sobre esta idea, el profesor Duncan Anderson planteó que el análisis del liderazgo es intrínseco al estudio de la guerra (...) *el tipo de cultura que un comandante trata de crear dentro de la organización, y su capacidad de tomar decisiones inteligentes, aun cuando se encuentre bajo presión extrema.*⁴¹

En este mismo orden, y tal como se señalara anteriormente respecto del pensamiento de Clausewitz, es posible afirmar, que la experiencia constituye el segundo aspecto relevante en el desarrollo del liderazgo estratégico. Lo anteriormente planteado se confirma al recoger las palabras pronunciadas por el general de ejército Juan Emilio Cheyre, quien señala que la historia de los grandes capitanes nos revela que todos ellos fueron fruto de una rigurosa educación, disciplina y entrenamiento constantes; aprendiendo de sus errores, dominando sus pasiones y actuando con prudencia, visión clara y sentido de proporción en la batalla.⁴²

En estos dos elementos probablemente radica la fórmula para lograr una adecuada aproximación al desarrollo de las habilidades que permitirán desenvolverse adecuadamente en el ambiente estratégico, permitiendo de esta manera transformar en acción la estrategia y por cierto el pensamiento estratégico.

Conclusiones

Generalmente es la perspectiva histórica la que permite conocer o concluir sobre tal o cual estrategia desarrollada, difícilmente es factible conocer una estrategia por aplicar o en ejecución, pareciera demás



Foto: Ejército de EUA, Especialista Mike Pryor

Un helicóptero Apache proporciona protección desde el aire mientras paracaidistas del 325º Regimiento de Infantería ocupan posiciones un poco después de un asalto aéreo en Lwar Kowndalan, Afganistán, 1 de octubre, para comenzar un misión de cinco días.

decir, que si no fuera así, no sería una estrategia. Otra cosa es la utilización de la acepción para orientar respecto de una forma de proceder o dejar en evidencia la actitud que se adoptará ante una determinada situación. Por ello, se confirma la primera parte de la hipótesis propuesta –analizar el desarrollo, evolución y aplicación de preceptos teóricos y doctrinarios del arte y ciencia de la conducción militar a través de la historia, basándose en la revisión documental de los más relevantes tratadistas e historiadores, permitiendo con ello mejorar la comprensión de los fenómenos asociados a la conducción militar–. Además, las decisiones estratégicas al más alto nivel son concisas en su forma e incluso podrían eventualmente ser catalogadas de inexpresivas, pero tras ellas, está el liderazgo estratégico, que valoró diferentes escenarios, sistematizó probabilidades y adoptó una resolución. A modo de ejemplo, el actual CJE del Ejército de Chile, orientó al Alto Mando de la Institución al iniciar su periodo de mando, señalando la conveniencia de circunscribir la gestión a la racionalidad, funcionalidad y completación de unidades. No es una simple política de mando, implica decisiones organizacionales, recursos, instrucción y entrenamiento, que a la postre se relacionan con las capacidades del Ejército. En la práctica permite confirmar la segunda

parte de la hipótesis planteada, que dice que el planeamiento estratégico es la habilidad del conductor militar para analizar los problemas holísticamente, siendo capaz de abstraerse de los detalles para concentrarse en los aspectos esenciales del problema en la búsqueda de una solución que implique cambios significativos a las condiciones actuales y con un efecto a largo plazo.

Finalmente, se puede afirmar que la formación de aquellos mandos militares que aspiren a desempeñarse en puestos de significación estratégica requerirá

entre otros aspectos de una especial dedicación al estudio. En particular, el estudio de la historia militar constituye una herramienta de gran valor para dicho propósito. Junto con ello, considerar que la experiencia profesional permitirá a esos comandantes aquilatar aquellos aspectos de mayor valor y aplicar lo aprendido en apoyo al análisis y toma de decisiones de repercusión estratégica. De lo contrario, será muy difícil lograr la concreción de la estrategia y por ende del pensamiento estratégico. ■

El Coronel Christian Bolívar Romero es graduado del Joint Services Command and Staff College, Reino Unido. Master of Arts en Estudios de Defensa, King's College London. Magíster en Ciencias Militares. Profesor de Academia en las asignaturas de Historia Militar y Estrategia y Táctica y Operaciones. Actualmente se desempeña como Director de la Academia de Guerra del Ejército de Chile.

El Coronel (R) Rodolfo Ortega Prado es Doctor por la Universidad Complutense de Madrid (Instituto Universitario Ortega y Gasset: programa América Latina Contemporánea). Actualmente se desempeña como profesor del Departamento de Estrategia y Geopolítica de la Academia de Guerra y Director Académico del Magíster en Historia Militar y Pensamiento Estratégico del mismo Instituto.

Bibliografía

- ÁLVAREZ-ARENAS, Eliseo, *De Guerra y Filosofía*, Madrid: Ministerio de Defensa, 2003.
- ANDERSON, Duncan, *La importancia del estudio de la historia militar*, Santiago, Anuario de la Academia de Guerra, 2004-2005.
- ARANCIBIA, Clavel Roberto, *La importancia del estudio de la historia militar para los oficiales del Ejército*, Military Review, Noviembre-Diciembre 2010.
- BAQUER, Miguel Alonso, ¿En qué consiste la estrategia?, Madrid: Ministerio de Defensa, 2000.
- BRODIE, Bernard, en Carl von Clausewitz, *De la Guerra*, Madrid: Ministerio de Defensa de España, 1999.
- CARLYLE, Thomas, *De los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*, México, DF, Editorial Océano de México, 1999.
- CHANDLER, David, *Las Campañas de Napoleón. Un Emperador en el Campo de Batalla de Tolón a Waterloo (1796-1815)*, Madrid: Editorial la Esfera de los Libros, 2008.
- COLVILLE, Ian D.; and MURPHY, Anthony J. *Leadership as the Enabler of Strategizing and Organizing*. Long Range Planning, 12, 2006, vol. 39.
- COUTAU-BÉGARIE, Hervé, *Tratado de Estrategia*, Santiago: Colección Academia de Guerra del Ejército de Chile, 2011.
- CREVELD, van Martin, *La Transformación de la guerra*, Buenos Aires: Editorial José Luis Uceda, 2007.
- FLOWERS, Michael, *Mejorando el Liderazgo estratégico*, Military Review, Septiembre- Octubre 2004.
- FULLER, J.F.C., *La Dirección de la Guerra*, Barcelona: Editorial Luis de Caralt, 1965.
- MAQUIAVELO, Nicolás, *El Príncipe*, Barcelona, Ediciones Orbis, 1985.
- MARTÍNEZ Teixedó, Antonio, *Enciclopedia del Arte de la Guerra*, Barcelona: Editorial Planeta, 2001.
- MINISTERIO DE DEFENSA Nacional, *Libro de la Defensa Nacional de Chile*, Santiago: MDN, 1997.
- MUÑOZ, Jacobo; Velarde, Julián, *Compendio de Epistemología*, Madrid: Editorial Trotta, S.A., 2000.
- OLSON, Lynn, *Troublesome Young Men: The Rebels who Brought Churchill to Power and Saved England*, New York, 2007, Farrar, Straus & Giroux.
- PARET, Peter, *Creadores de la Estrategia Moderna. Desde Maquiavelo a la Era Nuclear*, Madrid: Ministerio de Defensa, 1991.
- PLATÓN, *La República*, Madrid, Espasa-Calpe, 1982.
- ROJO, Vicente, *Elementos del arte de la Guerra*, Madrid: Ministerio de Defensa, 2009.
- SHEEHAN, Michael y Wyllie, James H., *Glosario de Defensa*, Madrid: Ministerio de Defensa, 1986.
- SILLONE, Jorge Osvaldo, *Jenofonte. Primer pensador táctico y estratégico de Occidente*, Buenos Aires: Editorial Universitaria del Ejército (EUDE), 2011.
- VERGARA, de Evergisto, *Estrategia Métodos y rutinas*, Buenos Aires: Editorial Universitaria del Ejército, 2012.
- CHEYRE, Juan Emilio, *Liderazgo estratégico y organización de los recursos humanos*, Santiago, Anuario de la Academia de Guerra, 2004-2005.

Referencias bibliográficas

1. Plan de Estudios del Magíster en Historia Militar y Pensamiento Estratégico (MHMPE) desarrollado por la Academia de Guerra del Ejército de Chile (con acreditación vigente hasta el 2016).
2. Esta hipótesis, corresponde a la definición de "Pensamiento Estratégico", cuyo autor es el coronel Christian Bolívar Romero, y que expuso al Curso Regular de Estado Mayor en el año 2012, cuando se desempeñaba como Jefe del Departamento de Estrategia y Geopolítica de la Academia de Guerra.
3. MUÑOZ, Jacobo; Velarde, Julián, *Compendio de Epistemología*, Madrid: Editorial Trotta, S.A., 2000, pp. 439-446.
4. BAQUER, Miguel Alonso, ¿En qué consiste la estrategia?, Madrid: Ministerio de Defensa, 2000, p. 31.
5. PARET, Peter, *Creadores de la Estrategia Moderna. Desde Maquiavelo a la Era Nuclear*, Madrid: Ministerio de Defensa, 1991, p. 15.
6. *Ibíd.*
7. ROJO, Vicente, *Elementos del arte de la Guerra*, Madrid: Ministerio de Defensa, 2009, p. 49.
8. ÁLVAREZ-ARENAS, Eliseo, *De Guerra y Filosofía*, Madrid: Ministerio de Defensa, 2003, p. 91.
9. VERGARA, de Evergisto, *Estrategia Métodos y rutinas*, Buenos Aires: Editorial Universitaria del Ejército, 2012.
10. *Ibíd.*, p. 15.
11. *Ibíd.*, p. 16.
12. SILLONE, Jorge Osvaldo, *Jenofonte. Primer pensador táctico y estratégico de Occidente*, Buenos Aires: Editorial Universitaria del Ejército (EUDE), 2011, p. 233.
13. Guerra de los Cien Años, nombre con el que se conoce a la serie de conflictos que comenzaron en 1337 y finalizaron en 1453, y en el cual se enfrentaron las dos grandes potencias europeas de la época: Inglaterra y Francia.
14. MARTÍNEZ Teixedó, Antonio, *Enciclopedia del Arte de la Guerra*, Barcelona: Editorial Planeta, 2001, p. 105.
15. *Ídem*, p. 131.
16. Las más famosas son las siete coaliciones que se formaron para enfrentar la Revolución Francesa entre 1789 y 1815.
17. CHANDLER, David, *Las Campañas de Napoleón. Un Emperador en el Campo de Batalla de Tolón a Waterloo (1796-1815)*, Madrid: Editorial la Esfera de los Libros, 2008, p. 213.
18. *Ídem*, pp. 212-213.
19. MARTÍNEZ Teixedó, Antonio, *Enciclopedia del Arte de la Guerra*, Barcelona: Editorial Planeta, 2001, p. 255.
20. *Ibíd.*
21. BRODIE, Bernard, en Carl von Clausewitz, *De la Guerra*, Madrid: Ministerio de Defensa de España, 1999, p. 79.
22. MARTÍNEZ Teixedó, Antonio, *Enciclopedia del Arte de la Guerra*, Barcelona: Editorial Planeta, 2001, pp. 319-321.
23. FULLER, J.F.C., *La Dirección de la Guerra*, Barcelona: Editorial Luis de Caralt, 1965, pp. 280-283.
24. MARTÍNEZ Teixedó, Antonio, *Enciclopedia del Arte de la Guerra*, Barcelona: Editorial Planeta, 2001, pp. 319-321.
25. SHEEHAN, Michael y WYLLIE, James H., *Glosario de Defensa*, Madrid: Ministerio de Defensa, 1986, p. 134.
26. CREVELD, van Martin, *La Transformación de la guerra*, Buenos Aires: Editorial José Luis Uceda, 2007, p. 95.
27. ÁLVAREZ-ARENAS, Eliseo, *De Guerra y Filosofía*, Madrid: Ministerio de Defensa, 2003, p. 89.
28. A modo de ejemplo, el proyecto de *Estrategia Nacional de Seguridad y Defensa de Chile 2012-2014* (2012, p.8), comprendía conceptos teóricos, definiciones políticas, descripciones geográficas, hipótesis y objetivos de desarrollo social, entre otras materias. Incluso indicaba: *se trata no sólo de una respuesta conceptual y ejecutiva del Estado sino, más importante aún, de una expresión política de la sociedad chilena respecto de los desafíos de seguridad previsible en el contexto nacional e internacional.*
29. CREVELD, van Martin, *La Transformación de la guerra*, Buenos Aires: Editorial José Luis Uceda, 2007, p. 166.
30. *Ibíd.*, p. 167.
31. COUTAU-BÉGARIE, Hervé, *Tratado de Estrategia*, Santiago: Colección Academia de Guerra del Ejército de Chile, 2011, p. 130.
32. *Ibíd.*, p. 131.
33. Ministerio de Defensa Nacional, *Libro de la Defensa Nacional de Chile*, Santiago: MDN, 1997, p. 88.
34. COLVILLE, Ian D.; and MURPHY, Anthony J. *Leadership as the Enabler of Strategizing and Organizing*. Long Range Planning, 12, 2006, vol. 39, no. 6, pp. 663-677.
35. PLATÓN, *La República*, Madrid, Espasa-Calpe, 1982, p. 84.
36. MAQUIAVELO, Nicolás, *El Príncipe*, Barcelona, Ediciones Orbis, 1985, p.22
37. CARLYLE, Thomas, *De los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*, México, DF, Editorial Océano de México, 1999, p. 215.
38. Citado en Olson, Lynn, *Troublesome Young Men: The Rebels who Brought Churchill to Power and Saved England*, New York, 2007, Farrar, Straus & Giroux, p. 312.
39. FLOWERS, Michael, *Mejorando el Liderazgo estratégico*, MilitaryReview, Septiembre- Octubre 2004. p.17.
40. ARANCIBIA, Clavel Roberto, *La importancia del estudio de la historia militar para los oficiales del Ejército*, MilitaryReview, Noviembre-Diciembre 2010. p.23.
41. ANDERSON, Duncan, *La importancia del estudio de la historia militar*, Santiago, Anuario de la Academia de Guerra, 2004-2005.p 130.
42. CHEYRE, Juan Emilio, *Liderazgo estratégico y organización de los recursos humanos*, Santiago, Anuario de la Academia de Guerra, 2004-2005.p 86.