

**EJÉRCITO DE CHILE
DIVISIÓN EDUCACIÓN
Academia de Guerra**



**“CONTRIBUCIÓN DEL PENSAMIENTO CREATIVO AL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS MILITARES”**

Memoria para obtener el título de Oficial de Estado Mayor del Ejército de Chile
TCL. ÓSCAR SALAS MARTÍNEZ

PROFESOR GUÍA
TCL EDUARDO CARTAGENA MARTÍNEZ
Oficial de Estado Mayor, Magíster en Estrategia con Mención en Planificación Estratégica
de la Academia de Guerra

Santiago de Chile
2023

Agradecimientos

A Carolina, mi amada e incondicional compañera, que con su apoyo constante y sincero me permite emprender diferentes desafíos.

A Martín y Rosario, mis queridos hijos, que, con su alegría e inocente comprensión, permiten el descanso de la conciencia.

A mi Profesor Guía, por su permanente e irrestricto apoyo y orientación.

A mi Grupo de Estudio, por su apoyo y amistad permanente.

... Finalmente, gracias a Dios por acompañarme en cada minuto de mi vida.

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS.....	v
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE ABREVIATURAS	vii
RESUMEN	1
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	5

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema	7
1.1.1 Antecedentes del problema	7
1.2 Preguntas de investigación	8
1.2.1 Pregunta general:	8
1.2.2 Preguntas específicas:	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo general	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 Justificación de la investigación	9
1.5 Delimitación de la investigación	11
1.5.1 Espacial	11
1.5.2 Temporal	11
1.6 Marco Teórico-Conceptual Referencial	12
1.7 Marco metodológico	18
1.7.1 Enfoque, nivel de conocimiento y diseño investigativo	18
1.7.2 Fuentes de información	18
1.7.3 Técnicas e instrumentos para la recogida de datos	20
1.7.4 Técnicas y procedimientos para el análisis de datos	20

CAPÍTULO II
LAS CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL PENSAMIENTO
CREATIVO Y ESTRATÉGICO NECESARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES
ORIENTADAS A LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS MILITARES

2.1	Introducción	22
2.2	El pensamiento estratégico.....	23
2.3	Modelos y tendencias de pensamiento estratégico.....	24
2.4	La Creatividad	30
2.4.1	Creatividad e imaginación.....	31
2.4.2	Características de la creatividad	32
2.4.3	Elementos de la creatividad	34
2.5	La creatividad en la doctrina del Ejército de Chile.....	36
2.5.1	Análisis y solución de problemas en la Doctrina Institucional.....	39
2.5.2	La solución de problemas derivado del pensamiento de grupos	40
2.6	El proceso creativo	42
2.7	Formas del pensamiento creativo	44
2.7.1	Empleo del pensamiento creativo	45
2.8	El rol de la teoría Sinéctica	46
2.9	Síntesis Capitular	48

CAPÍTULO III
LOS PRINCIPALES PROBLEMAS MILITARES A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS
OFICIALES DE ESTADO MAYOR EN LA RESOLUCIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS

3.1	Introducción	50
3.2	El problema militar	50
3.2.1	La estructura de problemas militares	52
3.2.2	El problema militar en el Arte y Diseño Operacional	55
3.3	La solución al problema militar	56
3.3.1	Identificación del problema	57
3.4	Síntesis Capitular	60

CAPÍTULO IV
OPINIÓN DE EXPERTOS QUE HAYAN PARTICIPADO EN OPERACIONES MILITARES Y
EL EMPLEO EL PENSAMIENTO CREATIVO EN LA SOLUCIÓN DE LOS DISTINTOS
PROBLEMAS MILITARES

4.1	Introducción	62
4.2	Presentación de los resultados cualitativos	62
4.3	Entrevistas.....	63
4.3.1	Tabla correspondiente a la entrevista con el objetivo de identificar el empleo el pensamiento creativo en la solución de los distintos problemas militares.....	63
4.3.2	Registro de entrevistas realizadas	65
4.3.3	Descripción de la información recopilada.....	103
4.4	Síntesis capitular	111

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES PROPUESTAS

5.1	Conclusiones	114
5.2	Síntesis.....	114
5.3	Valoración.....	117
5.4	Propuestas	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		120
ANEXO 1 CUESTIONARIO CUALITATIVO.....		122
ANEXO 2 AUTORIDADES ENTREVISTADAS		124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de pensamiento estratégico de Morrissey	25
Figura 2 Proceso de pensamiento estratégico por Leidtka	26
Figura 3 Proceso de pensamiento estratégico por Heracleous	27
Figura 4 Proceso de pensamiento estratégico por Ohmae Kenichi	28
Figura 5 Imaginación y creatividad	32
Figura 6 Clasificación del problema militar	55
Figura 7 Modelo de siete pasos para la solución de problemas	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Objetivos de la Entrevista conforme a preguntas realizadas a todos los entrevistados.....	64
Tabla 2	Objetivos de la Entrevista conforme a preguntas realizadas solo a personal desplegado en operaciones militares.	65

LISTA DE ABREVIATURAS

Nº	ABREVIATURA	SIGNIFICADO
1	ACAGUE	Academia de Guerra
2	CEEAG	Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra
3	EEC	Estados de Excepción constitucional
4	MOOTOW	Operaciones militares distintas a la guerra
5	OEM	Oficial de estado mayor
5	RDPL – 20001	Reglamento Proceso de las Operaciones (planificación, preparación, ejecución y evaluación) (2016)
6	RDO-20001	Reglamento Operaciones (2012)
7	PPO	Proceso de Planificación de Operaciones
8	HQs	Cuarteles Generales
9	TIAAG	Temas de investigación anual de la Academia de Guerra

RESUMEN

El Ejército de Chile, establece como parte del perfil del oficial de ejército, que los oficiales cuenten entre otras¹, con la capacidad para “*aplicar el pensamiento crítico y creativo para resolver problemas complejos de su quehacer profesional...*” (Escuela Militar, 2022). En este orden de ideas, cobra relevancia identificar en particular la contribución que tendrá el pensamiento creativo en el pensamiento estratégico, orientado a la resolución de problemas inherentes a la profesión militar, y con énfasis en el desempeño y responsabilidad de los comandantes en la toma de decisiones, derivadas de las tareas asignadas en cada una de las operaciones militares² en las cuales se deba emplear.

Lo anterior, se sustenta en razón de que tanto la guerra como el enfrentamiento de voluntades obedece a una acción política que se continúa por otros medios, en la cual se generan escenarios caracterizados por su complejidad y dinamismo permanente, debiendo indagar en las acciones que son propias de la formación profesional, y que propenden a la integración del pensamiento creativo a la forma militar empleada para la resolución de dichos problemas; esto es con el empleo de la estrategia, que a lo largo de la historia ha implicado el abandono de procesos poco flexibles, puesto que los conflictos, pese a tener principios, siguen siendo una acción humana sujeta a la creatividad, imaginación e innovación.

Por otra parte, se puede reconocer que en las últimas décadas el Ejército de Chile ha debido cumplir con diferentes tareas asignadas por el poder político, principalmente en apoyo a las policías en el control del orden público, operaciones de ayuda humanitaria en estados de excepción constitucional (EEC), etc. donde se ha puesto a prueba la capacidad resolutive e innovación por parte de los respectivos comandantes para el éxito de las operaciones, orientadas a la mitigación o neutralización de los distintos tipos de amenazas, cobrando relevancia la necesidad de generar pensamientos creativos que se adapten, colaboren y

¹ Ejercer el mando con liderazgo, aplicar pensamiento crítico y creativo para resolver problemas complejos, formular el proceso de instrucción militar, administrar los recursos humanos y materiales disponibles.

² Operaciones Militares de Guerra y operaciones militares distintas a la guerra.

entreguen variadas soluciones a situaciones que se presentan a la fuerza militar en el desarrollo de estas.

Al respecto, la presente investigación, tiene como objetivo determinar la contribución del pensamiento creativo al pensamiento estratégico en la resolución de problemas militares, logrando identificar las características y elementos constitutivos del pensamiento creativo necesarios para la toma de decisiones, y reconociendo los principales problemas militares derivados de los actuales conflictos armados.

Los resultados de la investigación proporcionaron antecedentes válidos que permitieron establecer precisiones sobre la contribución del pensamiento creativo al pensamiento estratégico orientado a la resolución de los problemas militares, siendo un aporte al conocimiento y a la formación profesional militar.

Palabras claves: pensamiento creativo, pensamiento estratégico, problema militar.

ABSTRACT

The Chilean Army establishes as part of the profile of the army officer, that officers have, among other things, the ability to "apply critical and creative thinking to solve complex problems of their professional work..." (Military School, 2022). In this order of ideas, it becomes relevant to identify in particular the contribution that creative thinking will have in strategic thinking, oriented to the resolution of problems inherent to the military profession, and with emphasis on the performance and responsibility of commanders in decision-making. decisions, derived from the tasks assigned in each of the military operations in which it should be used.

The foregoing is based on the fact that both the war and the clash of wills obey a political action that is continued by other means, in which scenarios characterized by their complexity and permanent dynamism are generated, having to investigate the actions that are typical of professional training, and that tend to integrate creative thinking into the military form used to solve said problems; This is with the use of strategy, which throughout history has implied the abandonment of inflexible processes, since conflicts, despite having principles, continue to be a human action subject to creativity, imagination and innovation.

On the other hand, it can be recognized that in the last decades the Chilean Army has had to fulfill different tasks assigned by the political power, mainly in support of the police in the control of public order, humanitarian aid operations in states of constitutional exception (EEC), etc. where the resolution and innovation capacity of the respective commanders has been put to the test for the success of the operations, aimed at mitigating or neutralizing the different types of threats, becoming relevant the need to generate creative thoughts that adapt, collaborate and deliver various solutions to situations that are presented to the military force in the development of these.

In this regard, the present investigation aims to determine the contribution of creative thinking to strategic thinking in solving military problems, managing to identify the characteristics and

constitutive elements of creative thinking necessary for decision making, and recognizing the main derived military problems of the current armed conflicts.

The results of the research provided valid information that allowed establishing precisions about the contribution of creative thinking to strategic thinking oriented to the resolution of military problems, being a contribution to knowledge and military professional training.

Keywords: creative thinking, strategic thinking, military problem.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominada “Contribución del pensamiento creativo al pensamiento estratégico en la resolución de problemas militares”, pertenece a el área de investigación de “pensamiento superior” y específicamente a la línea investigativa de “pensamiento crítico y creativo”, descrito en el documento Temas de investigación Anual de la ACAGUE año 2021 (TIAAG), Difundidos por el Centro de Estudios estratégicos de la ACAGUE (CEEAG) durante el año 2021, en el cual se describe el tema de investigación: Contribución del pensamiento creativo al pensamiento estratégico en la resolución de problemas militares.

El producto final de la investigación es presentado mediante un informe escrito organizado en cinco capítulos que buscan establecer una secuencia desde lo general a lo particular. En el primer capítulo “Problema de investigación”, se describen los antecedentes generales y las interrogantes derivadas del objeto en estudio. Asimismo, se presentan los objetivos, las variables y los argumentos que justifican la investigación efectuada y que en su conjunto constituyen una guía para el proceso investigativo.

Por su parte el capítulo II Las características y elementos constitutivos del pensamiento creativo y estratégico necesarios para la toma de decisiones orientadas a la resolución de problemas militares, se centró en analizar las características y elementos constitutivos del pensamiento creativo y estratégico necesarios para la toma de decisiones en el ámbito militar. Para ello, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre este tema.

El capítulo III Los principales problemas militares a los que se enfrentan los Oficiales de Estado Mayor en la resolución de las tareas asignadas, se abordó el tema de los principales problemas militares a los que se enfrentan los Oficiales de Estado Mayor al intentar resolver las tareas asignadas. El objetivo fue analizar y comprender los desafíos específicos que estos Oficiales deben superar en su labor.

El capítulo IV Opinión de expertos que hayan participado en operaciones militares y el empleo del pensamiento creativo en la solución de los distintos problemas militares, en la investigación realizada, se buscó analizar el empleo del pensamiento creativo en la solución de los distintos problemas militares, basándose en la opinión de expertos que han participado en operaciones militares. El objetivo fue obtener una visión más completa y fundamentada sobre el papel de la creatividad en el ámbito militar.

Finalmente, en el capítulo V Conclusiones y propuestas, a través de una recapitulación de la investigación se presentan los hallazgos más relevantes de la investigación y se proponen nuevas líneas investigativas que completarían este informe.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes del problema

La historia de la humanidad ha tenido como constante el conflicto y la guerra donde las fuerzas militares, bajo el paradigma del pensamiento estratégico, han efectuado ingentes esfuerzos para desarticular y derrotar al adversario, recurriendo a la tecnología de sistemas de armas y a la creatividad de los mandos militares, sumado a la estrategia elegida para la solución del problema militar en el campo de batalla.

Considerando que el pensamiento creativo no es exclusivo del mundo militar, ya que se potencia en todas las áreas del saber humano al objeto de estimular la solución de problemas, la estrategia militar en el campo de batalla lo utilizará en la consecución de objetivos de guerra.

Derivado de lo anterior, surge la inquietud en cuanto a si el pensamiento creativo forma parte de las competencias integradas al perfil de los Oficiales de Estado Mayor, considerando que en el rol de futuros comandantes, deberán ejercer el liderazgo, gestionar, planificar y conducir unidades en operaciones militares de guerra y MOOTW³, siendo capaces de reconocer conocimientos⁴ para gestionar recursos⁵, asesorando en las funciones primarias del mando así como al mando tanto en los procesos de planificación militar, en teatros de operaciones conjunto, en procesos de planificación operacional, así como a organizaciones institucionales en altas reparticiones, extra institucionales e internacionales de nivel superior, conjunto y combinado, respecto a materias de Defensa Nacional y de las Fuerzas Armadas.

³ Operaciones militares distintas a la Guerra.

⁴ Conocimientos doctrinarios, técnicos y jurídicos.

⁵ Recursos humanos, financieros y materiales.

Al respecto y considerando la necesidad de contar con futuros comandantes, los cuales deberán tomar decisiones aplicando el pensamiento estratégico para dar respuesta a los problemas militares derivados de las tareas asignadas por el poder político, así como de los actuales escenarios y conflictos armados; será necesario identificar la importancia que tendrá la internalización del pensamiento creativo como parte de dicho pensamiento estratégico.

Derivado de lo anterior, se puede identificar una brecha en el conocimiento, cobrando relevancia reconocer el valor del pensamiento creativo para la formación militar, siendo dicho pensamiento necesario para la toma de decisiones acertadas en búsqueda de soluciones a los problemas militares; surgiendo así, la necesidad en la presente investigación para determinar su contribución al pensamiento estratégico.

1.2 Preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta general:

¿Cuál es la contribución del pensamiento creativo al pensamiento estratégico en la resolución de problemas militares?

1.2.2 Preguntas específicas:

1. ¿Cuáles son las características y elementos constitutivos del pensamiento creativo y estratégico necesarios para la toma de decisiones orientadas a la resolución de problemas militares?
2. ¿Cuáles los principales problemas militares a los que se enfrentan los Oficiales de Estado Mayor en la resolución de las tareas asignadas?
3. ¿Cómo emplearon el pensamiento creativo en la solución de distintos problemas militares, en operaciones militares distintas a la guerra?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la contribución del pensamiento creativo al pensamiento estratégico en la resolución de problemas militares.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar las características y elementos constitutivos del pensamiento creativo y estratégico necesarios para la toma de decisiones orientadas a la resolución de problemas militares.
2. Identificar cuáles son principales problemas militares a los que se enfrentan los Oficiales de Estado Mayor en la resolución de las tareas asignadas.
3. Reconocer la opinión de expertos que hayan participado en operaciones militares y como emplearon el pensamiento creativo en la solución de distintos problemas militares.

1.4 Justificación de la investigación

La historia humana es generosa en ejemplos donde la mente del estratega puede ser reproducida por personas que pueden carecer de talento natural para la estrategia o para las demás Ciencias Militares, recurriendo a procedimientos específicos que ayudan, incluso, al que nada sabe de estrategia a desarrollar un raciocinio del que pueden surgir conceptos estratégicos superiores. En cuantiosos ejemplos históricos se evidencia cómo un problema militar se puede superar a través de procesos creativos y con unidad de doctrina.

En este orden de ideas, y considerando la importancia de la formación militar de comandantes, que en los diferentes niveles de mando deberán ejercer el liderazgo bajo situaciones de apremio, y tomar decisiones, contando con la capacidad para resolver problemas militares aplicando el pensamiento estratégico; es que la presente investigación desarrolla varias justificaciones para su desarrollo.

Una de las primeras dice relación con la formación de los futuros Oficiales de Estado Mayor, los cuales deberán adquirir las competencias que le permitan desenvolverse en el ejercicio del mando y asesoría, en cada una de las áreas comprendidas en su perfil de egreso, cobrando relevancia la capacidad para resolver problemas aplicando el pensamiento estratégico, con una conciencia creativa, lo que tiene su génesis formativa en la Escuela Militar.

Por otra parte, el modelo educativo de la ACAGUE, dentro de sus características establece como propósito el “formar profesionales con pensamiento estratégico, proactivos, con autonomía; asegurando el autoaprendizaje significativo para la resolución de problemas complejos” (Proyecto Educativo, 2021, p. 36); derivado de lo anterior, será necesario indagar en las estrategias de los actuales procesos educativos a fin de identificar el aporte que esta forma creativa de pensar contribuye al empleo del pensamiento estratégico.

Complementa esto, lo establecido el diseño curricular donde se define que “Durante todo el desarrollo del proceso formativo y para la resolución de problemas militares, está contemplado la aplicación del pensamiento estratégico (crítico y creativo)”, (Proyecto Educativo, 2021, p. 64), es aquí donde se evidencia que la contribución del pensamiento crítico es puesta en práctica durante los tres años de formación de los alumnos de los CREMs.

Al respecto, es en este contexto donde el concepto de pensamiento creativo toma cada vez más fuerza, ya que para resolver los problemas militares aplicando el pensamiento estratégico, se requiere de habilidades y competencias como parte de su formación. Esto permitirá a los comandantes desarrollar soluciones creativas que le permitan dar respuestas y tomar decisiones de mejor forma en esos nuevos escenarios.

Derivado de lo anterior, el estado del arte permitirá proponer acciones de mejora, que fortalezcan las capacidades del comandante o asesor para formarse un juicio de la

realidad objetiva, a partir del análisis de la información existente, ya que de esa forma será posible comprender los factores del entorno y definir el problema militar y sus posibles soluciones.

Es por estos motivos que el producto principal de esta investigación será el determinar la contribución del pensamiento creativo al pensamiento estratégico en la resolución de problemas militares.

1.5 Delimitación de la investigación

La presente investigación se delimitará considerando el desarrollo del concepto de pensamiento creativo y su aporte al pensamiento estratégico orientado a la resolución de problemas militares, necesarios de internalizar en la formación de los futuros comandantes en todos los niveles de mando. Al respecto, se exponen tres enfoques de delimitación: espacial, temporal y conceptual.

1.5.1 Espacial

La delimitación espacial estará circunscrita al espacio físico y geográfico correspondiente a todo el territorio nacional y unidades regimentarias en la que cada uno de los comandantes desarrolla sus actividades profesionales como comandante o asesor en operaciones militares distintas a la guerra y en estados de excepción constitucional de emergencia y catástrofe EEC-C, además el territorio internacional donde los Oficiales de Estado Mayor han participado en operaciones militares como observadores o integrantes de una fuerza de tarea como: Haití, Chipre, Bosnia Herzegovina, India y Pakistán, Colombia y República Centro Africana.

1.5.2 Temporal

Si bien, la creatividad ha existido desde siempre, siendo reconocida como una habilidad del ser humano y, por lo tanto, vinculada a su propia naturaleza, por mucho tiempo, la creatividad como concepto fue un tema no abordado y por lo mismo poco

estudiado, (Esquivias, 2004, p.17); derivado de lo anterior, en la presente investigación se define como límite temporal el rango de tiempo comprendido entre el año 2010 y hasta el año 2022, considerando las características propias de los conflictos y escenarios armados actuales, participación activa de oficiales en operaciones de paz, perfil de egreso y mallas curriculares de los oficiales de Estado Mayor , donde además se evidencie la solución de problemas militares actuales.

1.6 Marco Teórico-Conceptual Referencial

Previo a la definición de los conceptos centrales de la presente investigación y válido para cualquier proceso investigativo, se deben abordar los fundamentos teóricos y de homologación de los términos que serán empleados, ya que independiente del ámbito al que se circunscriba el estudio, deberá existir un consenso de lo que se entenderá por *pensamiento creativo*, *pensamiento estratégico* y el objeto que será afecto a ambos.

Los conceptos que se exponen permitirán guiar la investigación para evitar la ocurrencia de errores, debido a que la formación militar se encuentra circunscrita en un contexto nacional, pero que su objeto de estudio se orienta al estudio de la guerra, como rasgo inherente y consustancial a la naturaleza humana.

Desde el enfoque doctrinario institucional se establecen las definiciones de los núcleos conceptuales del estudio que, en este caso, serán *pensamiento creativo*, *pensamiento estratégico*, *problema militar*. A estos conceptos se agregan los elementos contenidos en manuales y reglamentos de educación militar del Ejército de Chile.

De igual forma, se articularán elementos teóricos sobre la generación de pensamiento creativo, vale decir, teorías existentes en el ámbito nacional e internacional, así como aquellos antecedentes propios de la doctrina institucional. Para lo anterior se establecen dos ámbitos: uno teórico y otro empírico, por medio de los cuales se guiará el desarrollo de la investigación.

Del ámbito teórico:

Se exponen conceptos doctrinarios, siendo el primero lo que se entiende por *pensamiento creativo*. Este es entendido como:

“La capacidad para buscar y analizar posibles soluciones al problema militar a través del método de trabajo de Estado Mayor, sometiendo cada una de ellas al análisis, evaluación y validación, mediante la determinación de la conveniencia, factibilidad, aceptabilidad, exclusividad e integridad, con el propósito final de tener una mirada íntegra y completa que permita definir si se cuenta con los medios y recursos suficientes para adoptar la posible solución”. (Academia de Guerra, 2021, p. 65)

La definición establece que el pensamiento creativo forma parte de las capacidades que los oficiales de Estado Mayor deberán emplear, considerando un trabajo de análisis de alto nivel, donde se conjugan elementos propios del desempeño de un comandante que se encuentre ejerciendo el mando de una fuerza militar, que sería la capacidad para evaluar la factibilidad de emprender determinadas soluciones con los medios que sean pertinentes y eficaces.

Lo que se desprende de la definición es que es un elemento que debe existir en el ámbito de la conducción de una operación militar, porque lo que se busca es una solución con un dispositivo que tenga una lógica, para dar cumplimiento al objetivo político bélico, mediante una acción creativa que debe articular cada comandante.

La definición que establece la ACAGUE es reafirmada por el propio Ejército, el cual plantea que:

“El pensamiento creativo o innovador es la clase de pensamiento que conduce a nuevos puntos de vistas, a enfoques novedosos, a perspectivas frescas y a toda una nueva forma de entender y concebir las cosas” (Ejército de Chile, 2016, p. 54).

Esto implica que quien lo desarrolle debe estar capacitado para observar y evaluar una situación desde distintas miradas y con un enfoque más global, para evitar distorsiones de una realidad en un escenario bélico o de paz, que pudiese alterar lo que se observe y se genere una deficitaria apreciación.

De lo expuesto del primer concepto clave se desprende que la investigación se centrará en la identificación las características, elementos constitutivos, propiedades y factores que permitan que dicho pensamiento creativo pueda aportar al pensamiento estratégico en la toma de decisiones necesarias para la resolución de los problemas militares.

Esto último lleva a generar un aditivo a la definición de *pensamiento creativo*, que sería la de *pensamiento crítico*, que en el mismo proyecto educativo es entendido como:

“La capacidad del comandante o asesor para formarse un juicio de la realidad observada, a partir del análisis y proceso de la información existente. De esta forma, la persona es capaz de entender el entorno y definir un problema militar, a fin de orientar la búsqueda de las soluciones esperadas”. (Academia de Guerra, 2021, p. 28)

Esta definición también es declarada por la doctrina institucional, donde señala que es un proceso de pensamiento deliberado utilizado para distinguir la veracidad en situaciones donde la observación directa no es suficiente, es imposible o impracticable. Al respecto, los pensadores críticos son personas resueltas y reflexivas que aplican un juicio autorregulado sobre lo que hay que creer o hacer en respuesta a las observaciones. Derivado de lo anterior, el pensamiento crítico implica que se determine la importancia y el significado de lo que se observa y lo que se expresa. (Ejército de Chile, 2016, p. 52).

Al unir ambos elementos conceptuales queda en claro que comandantes y demás

integrantes de la fuerza militar desarrollen la habilidad de reflexionar en torno a distintas posibles soluciones a adoptar frente a una situación compleja, sea en una operación militar de guerra como en una operación militar distinta a la guerra (MOOTW), es una necesidad para las operaciones militares.

Desde una perspectiva aplicada, el “pensamiento estratégico” es entendido 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”*. (Bolívar y Ortega, 2016, p. 18)

Por otra parte, y en particular, relacionados con la preparación académica teórica y práctica de los futuros Oficiales de Estado Mayor, ambos tipos de pensamiento tributan a solucionar una de las dificultades que no se genera en otros ámbitos de la actividad humana: el problema militar, que es específico por la naturaleza del tema que aborda, por lo que resulta necesario definirlo desde lo que establece la reglamentación militar, que señala que:

“Es la dificultad que enfrenta el comandante en el cumplimiento de su misión, que se interpone entre su estado actual y el estado final deseado. Por tanto, el cumplimiento de la misión exige que el mando, a través del análisis de la situación, identifique el problema militar y luego establezca una solución, que en los hechos se manifiesta a través de una maniobra”. (Ejército de Chile, 2016, p. 55)

En tal sentido, la doctrina operacional del Ejército de Chile afirma que:

La solución de problemas es un arte y una ciencia. Es un proceso analítico altamente estructurado, diseñado para garantizar que todos los factores claves relevantes para el problema sean considerados y que todas las relaciones entre las variables sean anticipadas y consideradas en la solución. Esto garantiza que el objetivo o el estado final deseado sea alcanzado de la manera más eficiente. (Ejército de Chile, 2016, p. 55)

Al señalar la doctrina que es un proceso analítico, se establece el vínculo que existe entre lo que se ha definido como *pensamiento creativo* y *pensamiento estratégico*, donde el objetivo final es la solución del problema militar en forma eficiente, con uso racional de medios humanos, técnicos y materiales.

Derivado de lo anterior, cobra relevancia la fuerza militar, definida en la doctrina institucional como:

“Todas aquellas unidades organizadas en función de sistemas operativos que, tanto con sus propios medios en presencia, como con aquellos provenientes de la movilización, están capacitadas para desarrollar operaciones militares terrestres, conjuntas y combinadas, dentro del contexto de cualquier modalidad de crisis y/o conflicto”. (Ejército de Chile, 2017, p. 64)

La definición de fuerza militar pone de manifiesto el rol que los futuros comandantes deberán tener, ya sea como mandos de alguna unidad o como asesores de Estado Mayor, los cuales tendrán como factor común la resolución de problemas complejos, imprevistos, que generalmente se darán en situaciones de apremio o alto grado de estrés, siendo dicha fuerza militar su órgano de maniobra que dará respuesta a dicha solución.

Aunque no se expone como núcleo conceptual, el aporte del pensamiento creativo al pensamiento estratégico se debe dar no solo en operaciones de guerra, sino que también en el ámbito de las MOOTW, siendo atinente señalar que son:

“Acciones militares desarrolladas en coordinación con entidades y organismos de otros campos de acción y socios multinacionales, básicamente para disuadir al adversario de escalar el conflicto que desemboque en hostilidades; estimular la resolución pacífica de los conflictos, promover la paz y apoyar a las autoridades civiles ante crisis, tanto a nivel nacional como internacional, en concordancia con la Constitución, las leyes nacionales y normas vigentes establecidas en el derecho internacional”. (Ejército de Chile, 2017, p. 228)

De la propia definición y sobre la base de experiencias recientes donde el Ejército y demás ramas de las FF.AA. han participado en operaciones en el contexto de EEC y estados de excepción constitucional de emergencia (EEC-E), se puede asumir que estas serán un escenario recurrente donde los futuros OEM deberán accionar para solucionar los problemas militares que enfrente la fuerza.

Igualmente, resulta conveniente definir lo opuesto a las MOOTW, vale decir las *operaciones militares*, que la doctrina institucional define como:

“Aquellas que persiguen vencer al adversario mediante el quebrantamiento de su voluntad de lucha o la destrucción de su fuerza, a través de la aplicación de una maniobra que integre fuerzas terrestres o conjuntas, creando las condiciones para imponer la propia voluntad”. (Ejército de Chile, 2019, p. 136)

Por otra parte, al abordar la solución de problemas militares en distintos tipos de operaciones, debe tenerse presente que en la primera de ellas las amenazas son concretas y avalan el enfrentamiento armado, sin dejar de lado la adopción de medidas creativas e innovadoras que disuadan para evitar la acción bélica.

En el segundo tipo de operaciones hay elementos que pueden convertirse en amenazas a la seguridad interna, siendo necesario que la fuerza militar las enfrente, tanto para desarticularlas o también disuadir al potencial adversario en su empeño. Esto porque “En Chile, a partir de la explicitación de la *Política de defensa*, a través del *Libro de la defensa nacional*, la disuasión ha pasado a constituir un elemento central de la forma como debe estructurarse la defensa en nuestro país” (Bustos y Rodríguez, 2004, p. 9).

Todo lo anterior, refleja que, en la toma de decisiones por parte de quienes se desempeñaran como futuros comandantes, está la responsabilidad de proponer acciones, primero en calidad de asesores y, posteriormente, al ejercer el mando de

distintas unidades de la fuerza terrestre (FT), aplicarlas y visualizar los niveles de ejecución y éxito que tengan en el teatro de operaciones.

1.7 Marco metodológico

1.7.1 Enfoque, nivel de conocimiento y diseño investigativo

La presente investigación se enmarca en el paradigma cualitativo, pretendiendo realizar un análisis exhaustivo y en profundidad, desarrollando un análisis crítico de la información existente *“y que permita trascender al conocimiento a través de una nueva perspectiva teórica del objeto a investigar”* (Cervantes, 2017).

Respecto al nivel de conocimiento, será de carácter descriptivo, ya que buscará especificar propiedades y características importantes del fenómeno en estudio en lo particular. Así también, se realizará un análisis de los contenidos y de sus componentes. (Hernández et al., 2014).

Con relación al diseño investigativo, éste se estructurará tomando en consideración la aplicación de la técnica denominada: análisis documental, considerando la recopilación de la bibliografía obtenida y acotada por su aporte al tema de investigación para su estudio.

Finalmente, la presente investigación será complementada con la técnica de recogida de datos, considerando para esto entrevistar a diferentes personalidades académicas con el objetivo de conocer su opinión respecto al valor que para ellos tiene el pensamiento creativo y su vinculación con el pensamiento estratégico para la resolución de problemas militares.

1.7.2 Fuentes de información

La presente investigación estará orientada en una primera instancia a la recolección de datos proveniente de:

Fuentes primarias: reglamentos y manuales del área de la educación militar, docencia y evaluación, planes y programas de estudios, instrumentos jurídicos tales como decretos que regulen el desarrollo de la educación militar; artículos de revistas periódicas, tesis, disertaciones, testimonios de expertos, películas, videos, foros, pág. de internet.

Fuentes secundarias: considerando la revisión de resúmenes, compilaciones, listados de fuentes primarias. Fuentes terciarias: considerando la revisión de compendios de títulos de revistas y publicaciones periódicas.

En segundo lugar, la presente investigación será complementada con el aporte de información recopilada en el desarrollo de “entrevistas”, considerando en esta técnica, la participación de profesionales del área de la educación y formación militar en la Academia de Guerra (profesores), y oficiales con formación en estas materias, y que se hayan desempeñado en cargos inherentes al proceso de formación militar; a fin de conocer sus opiniones y percepciones en la materia.

Se elaborará un cuestionario de carácter semi-estructurado, que cumpla con el rigor científico necesario para el desarrollo de la presente investigación, considerando que dicho instrumento sea validado por juicio experto por parte de docentes metodólogos de la Academia de Guerra.

En cuanto a las entrevistas, estas serán realizadas tanto a personal civil como militar seleccionado, y que cumplan con al menos los siguientes criterios:

- Oficiales Generales que se desempeñaron como jefes de la Defensa en las distintas macrozonas del país.
- Profesionales que se desempeñen como profesores de la ACAGUE.
- Oficiales con formación⁶ en el área de las Cs. Sociales y que se hayan desempeñado en puestos claves en personal, y relacionados con los procesos de formación profesional militar.

⁶ Magister o Diplomados.

- Oficiales Generales que se hayan desempeñado como jefes de Comandos Conjuntos.
- Oficiales de Estado Mayor que se hayan desempeñado como jefes de Misión en las operaciones de paz antes mencionadas.
- Alumnos del II CREM año 2020.

1.7.3 Técnicas e instrumentos para la recogida de datos

La información seleccionada para la investigación será analizada considerando la realización de dos etapas:

En una primera etapa, la realización del análisis documental de la información seleccionada, identificando los recursos y contenidos bibliográficos útiles para la investigación, derivado de las respectivas fuentes de información y elaboradas en el ámbito del pensamiento creativo y pensamiento estratégico; considerando el análisis de diversos estudios, que aborden la conceptualización y desarrollo de dichos elementos.

En una segunda etapa, la presente investigación se complementará con información aportada por los entrevistados, conforme a los criterios identificados para su inclusión y ya definidos previamente.

1.7.4 Técnicas y procedimientos para el análisis de datos

El análisis de los datos recogidos en la investigación será realizado a través del análisis documental, siendo este definido por Cervantes (2017) como: *“el proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de datos e información”* (p. 88), para esto en una primera instancia se analizarán las fuentes primarias tales como: reglamentos, manuales y cartillas Institucionales; luego, las fuentes secundarias y terciarias específicamente el análisis de resúmenes y publicaciones periódicas atinentes al tema en estudio.

A su vez, a información recogida en el desarrollo de las respectivas entrevistas, será registrada aplicando la técnica del análisis de contenido, evitando generar juicios de valor que puedan afectar el estudio, permitiendo obtener conclusiones a las respectivas preguntas, desarrollando para esto la técnica de codificación.

Complementa lo anterior, Quintana (2006), señala que dicha técnica de análisis empleará la descripción objetiva y sistemática del contenido de un texto, orientándose a la interpretación de diversos tipos de registros de campo, los cuales serán integrados por contenidos, que ofrecerán información relevante para la investigación (Quintana, 2006).

El primer paso, será la elaboración de categorías necesarias para la estructuración del análisis, tras la culminación parcial o total del trabajo de campo, el cual se desarrolla en tres etapas: descriptiva, relacional y selectiva.

Un primer nivel de categorización denominado *codificación abierta*, comprenderá la presencia de una fase exploratoria, orientada al establecimiento de un primer tipo de categorías descriptivas, buscando con esto, comprender la información recogida, reduciendo así el número de unidades de análisis.

Un segundo nivel de categorización corresponderá a la denominada *codificación axial*, en la cual se busca definir y establecer un segundo tipo de categorías derivadas de la organización de, las primeras categorías, las cuales, vinculadas entre sí, darán paso a las segundas categorías relacionales⁷.

Un tercer nivel de categorización, denominado *codificación selectiva*, incluirá el análisis de los casos y la triangulación de los informantes, permitiendo así la identificación de una o varias categorías que articularán el sistema construido durante la investigación, permitiendo elaborar una conclusión respecto a los resultados del desarrollo de estas entrevistas.

⁷ Categorías de orden más teórico y vinculado entre sí con dos o más categorías descriptivas o teóricas de orden inferior.

CAPÍTULO II

LAS CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL PENSAMIENTO CREATIVO Y ESTRATÉGICO NECESARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES ORIENTADAS A LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS MILITARES

2.1 Introducción

Desde tiempos remotos, la estrategia ha sido fundamental para la supervivencia de los pueblos, ya que implica alcanzar la victoria y preservar los imperios. Una de las obras más importantes que estudia la estrategia es "El arte de la guerra", escrita hace más de tres mil años por el general Sun Tzu. En esta obra, se destacaba la importancia de los estrategas en aprovechar todas las situaciones a su favor, adaptando su forma de actuar a cada circunstancia. Sun Tzu afirmaba que "las estrategias no siempre están vinculadas a situaciones ya vividas, sino que en la mayoría de los casos es necesario ser creativo e improvisar para lograr los objetivos" (Daza & García de Mujica, 2006, p. 35).

En la antigua Grecia, filósofos como Aristóteles, Sócrates y Platón también escribieron sobre la estrategia y profundizaron en el pensamiento en beneficio del conocimiento. Al igual que los estrategas chinos, ellos señalaban que todo este conocimiento estaba dirigido a preservar e incrementar el imperio a través de las guerras.

En la actualidad, se ha evidenciado que autores como Mintzberg (1994), Nutt (1992), Wall y Solum (1992) y Morrison (1994) plantean que el pensamiento estratégico es un trabajo de síntesis cuyo resultado representa una perspectiva integrada de la empresa, y no una visión precisa o formal.

Estos autores también hacen hincapié en que el pensamiento estratégico requiere de intuición y creatividad. Las ideas estratégicas pueden y deben surgir en cualquier momento y lugar dentro de la organización, a menudo a través de procesos de

aprendizaje desordenados y no necesariamente en reuniones formales de planificación.

La metodología utilizada en este capítulo se basará en una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre las características y elementos constitutivos del pensamiento creativo y estratégico necesarios para la toma de decisiones orientadas a la resolución de problemas militares. Se realizará una búsqueda de artículos científicos, libros y publicaciones relevantes en el ámbito de la estrategia militar y la toma de decisiones en entornos militares.

La revisión de la literatura se llevará a cabo con el objetivo de identificar los conceptos clave relacionados con el pensamiento creativo y estratégico en el contexto militar, así como las teorías y modelos existentes que respalden dichos conceptos. Se analizarán las diferentes perspectivas y enfoques propuestos por los autores para comprender a fondo las características y elementos que conforman este tipo de pensamiento.

Además de la revisión de la literatura, se llevará a cabo un análisis crítico de los diferentes puntos de vista y se establecerán conexiones y conclusiones que permitan comprender de manera integral el pensamiento creativo y estratégico aplicado a la toma de decisiones en problemas militares.

En resumen, esta investigación se basará en una revisión bibliográfica exhaustiva y un análisis crítico de los conceptos y teorías existentes en el campo del pensamiento creativo y estratégico en el ámbito militar.

2.2 El pensamiento estratégico

Ronda (2005), define el pensamiento estratégico individual como aquel que incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras; al respecto, el propósito del pensamiento estratégico obedece a ayudar a explotar los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles; por su parte,

Mintzberg (1994) lo enfoca como un proceso de síntesis que utiliza la intuición y la creatividad, cuyo resultado es una perspectiva integrada de la organización.

Otros autores como Morrissey, (1996), Osorio (2003), Miklos y Tello (2000), afirman que el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia tendientes a ser elementos intuitivos importantes dentro de las organizaciones; por lo tanto, para lograr pensar estratégicamente es necesario contar con la formación adecuada y preparación para liderar todo el proceso de implementación de la dirección estratégica.

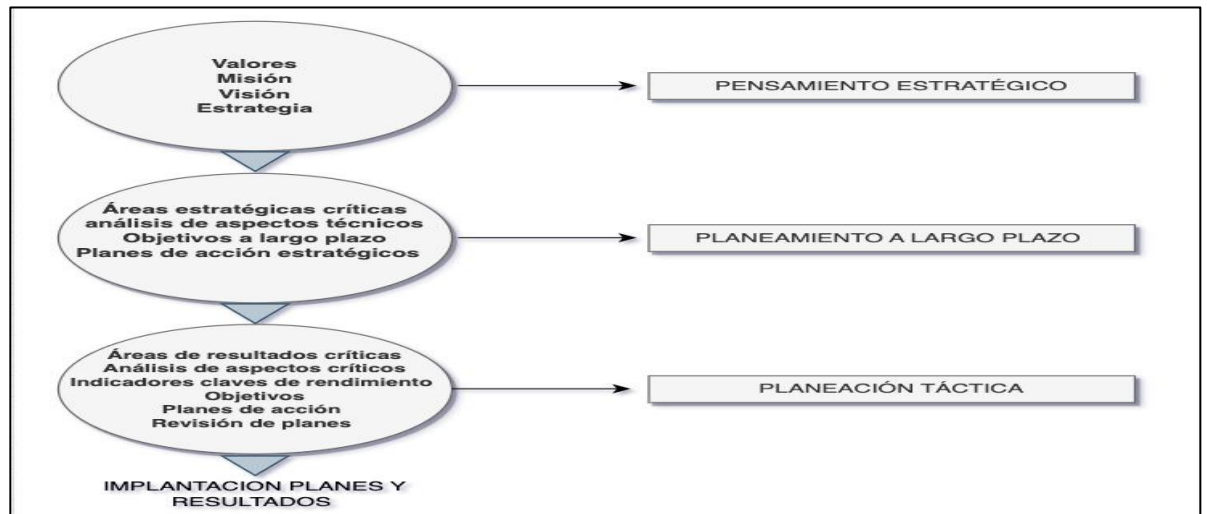
De acuerdo con lo planteado por los autores, se ha definido como pensamiento estratégico: aquel orientado a extraer todo el potencial creativo y disruptivo.

2.3 Modelos y tendencias de pensamiento estratégico

Conforme a lo anterior, se puede señalar que el pensamiento estratégico, tiende a propiciar acciones intencionales y reflexivas basadas en un cálculo que precede y preside a esas acciones; en este orden de ideas, Morrissey George (1996) plantea que el pensamiento estratégico lleva a la perspectiva, la planeación a largo plazo, y conduce a la posición y la planeación táctica al rendimiento. Así mismo, afirma que el pensamiento estratégico: “es la coordinación de las mentes creativas, es el juicio basado en la experiencia, y su propósito es ayudarlo a explotar los desafíos futuros, e incorpora valores, misión, visión y estrategia”. (Daza & García de Mujica, 2006, p. 39).

Figura 1

Proceso de pensamiento Estratégico de Morrissey



Fuente: Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias

Así también, Leidtka (1998) define el pensamiento estratégico como estar siempre en la búsqueda de oportunidades emergentes, ambos en servicio del intento estratégico actual o en la reconstrucción de otro más apropiado.

En la siguiente figura, se presenta la visión e inferencias del autor, es de hacer notar que su modelo parte de una realidad actual para llevarlo a una realidad futura a través de un proceso de análisis, intuición y creatividad, rompiendo formas de ejercer procesos (alineación disruptiva), pensando de manera estratégica utilizando como herramienta de diseño y detalle, la planificación estratégica.

Figura 2

Proceso de pensamiento estratégico por Leidtka



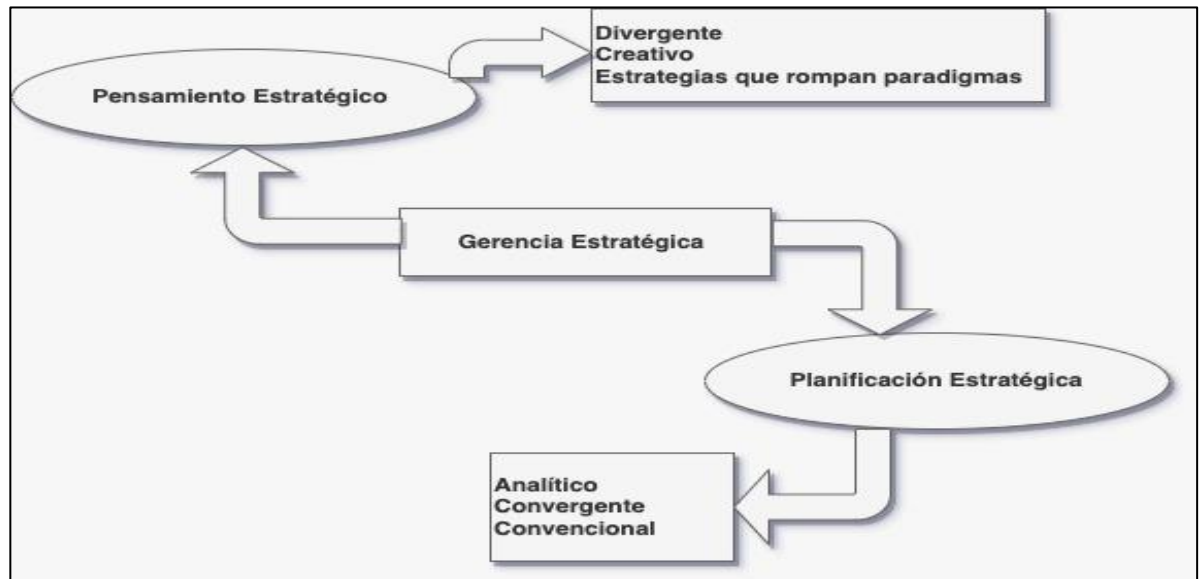
Fuente: Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias

Para Heracleous (1998), el pensamiento estratégico está en el ámbito de lo creativo y divergente, mientras, la planificación estratégica se encuentra en el ámbito de lo analítico convergente. En otras palabras, las nuevas reglas visualizadas por el pensamiento estratégico se operacionalizan a través de la planificación estratégica. (Daza & García de Mujica, 2006, p. 41).

En la siguiente figura, se observa como Heracleous establece en forma dinámica la relación entre el pensamiento y la planificación estratégica; al respecto, su modelo permite romper con los paradigmas actuales para propiciar el logro de los objetivos futuros indistintamente del momento estratégico, tanto la planificación como el pensamiento.

Figura 3

Proceso de pensamiento estratégico por Heracleous



Fuente: Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias

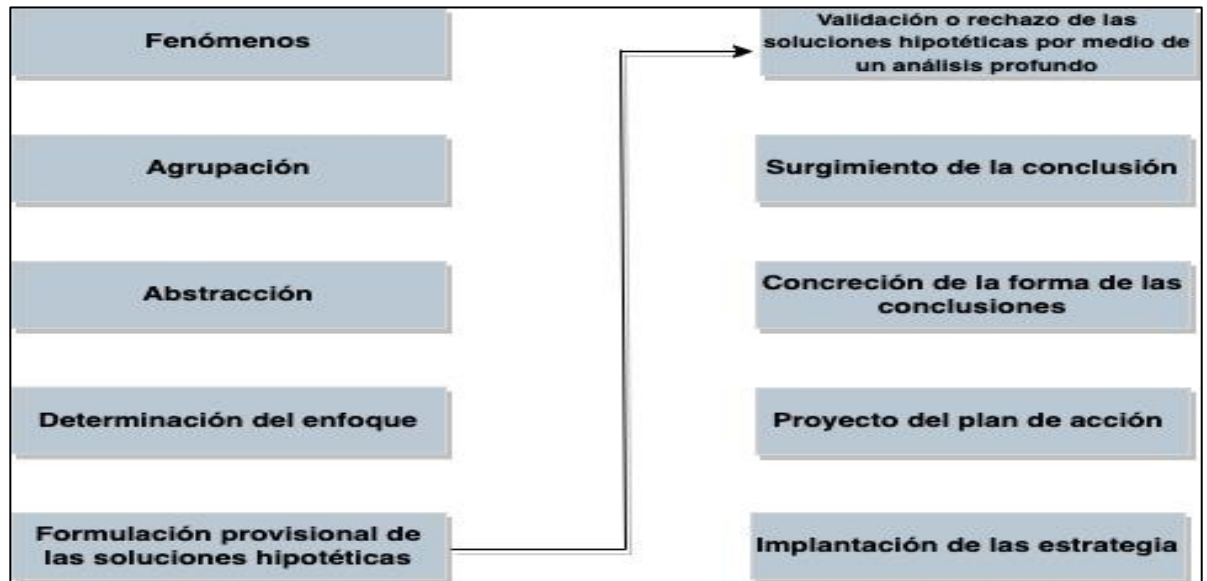
Para Kenichi Ohmae (1998), el pensamiento estratégico hace referencia al sistema no lineal de procesamiento de la realidad que hace posible determinar los factores clave para enfrentar problemas mostrados "al sentido común como un todo integrado"

El punto crucial obedece a la división de los problemas en sus elementos constitutivos, con vistas a descubrir el significado de sus componentes, y a reestructurar los elementos analizados conforme al modelo deseado.

En la siguiente figura se observa el proceso propuesto por Kenichi Ohmae (1998), quien plantea la búsqueda del punto crítico o clave del problema y la formulación de éste de una manera que facilite el descubrimiento de una solución; para luego, finalizado el proceso de abstracción, se toma la decisión del enfoque a adoptar, así como los programas a desarrollar para la implantación y los planes detallados de acción.

Figura 4

Proceso de pensamiento estratégico por Ohmae Kenichi



Fuente: Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias

Otros autores como Miklos y Tello (2000), señalan que el pensamiento estratégico tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida en que propicia una mirada y visión de futuro, como percepción dinámica de la realidad y como proceso de preconfiguración de alternativas viables. (Daza & García de Mujica, 2006, p. 42).

De igual forma, estos autores, señalan que este estilo de pensamiento es utilizado como proceso de razonamiento aplicado a la resolución de problemas complejos para el logro de una meta u objetivo, permitiendo así reducir la incertidumbre, maximizar las oportunidades de una iniciativa para ser exitosa, y minimizar los riesgos a través de un conjunto ordenado de procedimientos de análisis y aprendizaje.

Al respecto, una de las herramientas del pensamiento estratégico empleadas con más frecuencia, es la construcción de escenarios, consistente en reflexionar sobre el futuro, visualizando la imagen deseada más próxima a la realidad y proyectando las acciones hacia el presente. Así también cobra relevancia lo referido por Lawrence (1999) quien señaló que las estrategias derivadas del dialogo creativo ejecutivo

deben estar totalmente alineadas, orientadas al logro de los objetivos, basadas en tendencias soportadas en inteligencia de negocio, compartidas por todos, fáciles de operacionalizar y sobre todo adaptables y dinámicas.

Conforme a los modelos revisados, es dable señalar que la mayoría de los autores coloca al pensamiento estratégico como el punto de partida o fase inicial del proceso de planificación; cobrando relevancia la innovación, la creatividad y las propuestas disruptivas.

A su vez, los autores mencionados en el texto presentan diferentes perspectivas sobre el pensamiento estratégico, pero también existen patrones comunes que se pueden identificar. Conforme a esto, a continuación, se presentan las características en común basadas en las definiciones y modelos propuestos por los autores:

Visión de futuro: El pensamiento estratégico se enfoca en proyectarse hacia el futuro y tener una perspectiva a largo plazo. Se busca anticipar los desafíos y oportunidades emergentes, y se considera la planificación a largo plazo como parte integral del proceso estratégico.

Coordinación y síntesis: Se destaca la importancia de coordinar las mentes creativas y llevar a cabo un proceso de síntesis para integrar diferentes perspectivas en una visión estratégica. Se busca incorporar valores, misión, visión y estrategia en el proceso de pensamiento estratégico.

Análisis y reflexión: El pensamiento estratégico implica un análisis profundo de la realidad actual y una reflexión sobre cómo llegar a la realidad futura deseada. Se busca comprender los factores clave y los componentes de los problemas para encontrar soluciones efectivas.

Adaptabilidad y flexibilidad: El pensamiento estratégico se caracteriza por ser adaptable y dinámico. Se busca romper con paradigmas establecidos y estar dispuesto a ajustar los enfoques y planes a medida que evoluciona la situación.

Creatividad e intuición: El pensamiento estratégico requiere de mente creativa y capacidad de generar ideas nuevas e innovadoras. Se valora la intuición como una herramienta importante para tomar decisiones estratégicas.

En consecuencia se puede señalar que no existe un modelo único de pensamiento estratégico, al respecto, los diferentes autores establecen un análisis en función de cómo se visualiza el pensamiento estratégico aplicado desde su propia realidad; no obstante, para pensar estratégicamente se requiere de intuición y creatividad; en el cual las ideas pueden y deben surgir en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización, aun cuando todos los modelos le atribuyen el rol de ejecutar el pensamiento estratégico a los escalones directivos.

2.4 La Creatividad

En la actualidad la creatividad ha tomado un espacio muy importante tanto en la vida personal, académica y profesional; sin embargo, pocos saben a qué se refiere y que elementos la componen, presentando así diversas interpretaciones y no siempre correctas.

Según Scharch y Oropeza, en todo proceso creativo para la solución de un problema se puede distinguir la presencia de cinco fases:

La primera fase, relacionado con la necesidad o cuestionamiento; al respecto, la definición y planteamiento del problema en forma lógica será abordada desde el hemisferio cerebral izquierdo.

La segunda fase, la cual hace referencia a la preparación, es decir considerando el análisis y diagnóstico del problema, y que permita recopilar la información para percibir nuevas posibilidades.

La tercera fase denominada incubación, es decir aquella que hace referencia a la capacidad de reflexión respecto al problema, esta es una etapa de gestación, en el

cual "se deja de pensar" conscientemente en el problema; en esta fase el hemisferio cerebral izquierdo "permitirá al hemisferio derecho "pensar en el problema" en forma creativa.

La cuarta fase llamada Iluminación, es aquella en la que se produce la activación, es decir se enciende el foco como producto del encuentro de soluciones.

Finalmente, la quinta etapa denominada verificación, en la cual, racionalmente se comprueba, y valida la solución obtenida, llevando la solución a la práctica.

2.4.1 Creatividad e imaginación

Antes de comprender el calor de la creatividad, es importante señalar que, si bien todo ser humano cuenta con imaginación, no necesariamente significa que pueda ser creativo; al respecto, se puede identificar en la literatura la presencia de un sin número de estudios que reconocen la imaginación como una característica transversal en los seres humanos.

En este orden de ideas, se puede señalar que el diccionario Webster conceptualiza la imaginación como: "el acto o poder de formar una imagen mental de algo que no está presente en los sentidos o que nunca se había percibido en realidad" (Webster Dictionary, como se cita en Garetto, 2006, p. 54).

Así también Drubach, complementa la definición anterior refiriéndose a la imaginación como el proceso cognitivo que permite al individuo manipular la información generada intrínsecamente con el objetivo de crear una representación percibida por los sentidos.

Por su parte, la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, define creatividad como "la capacidad de generar nuevas ideas más prácticas para la solución de problemas". (ONUDI, 2015, como se cita en Garetto, 2016, p. 55).

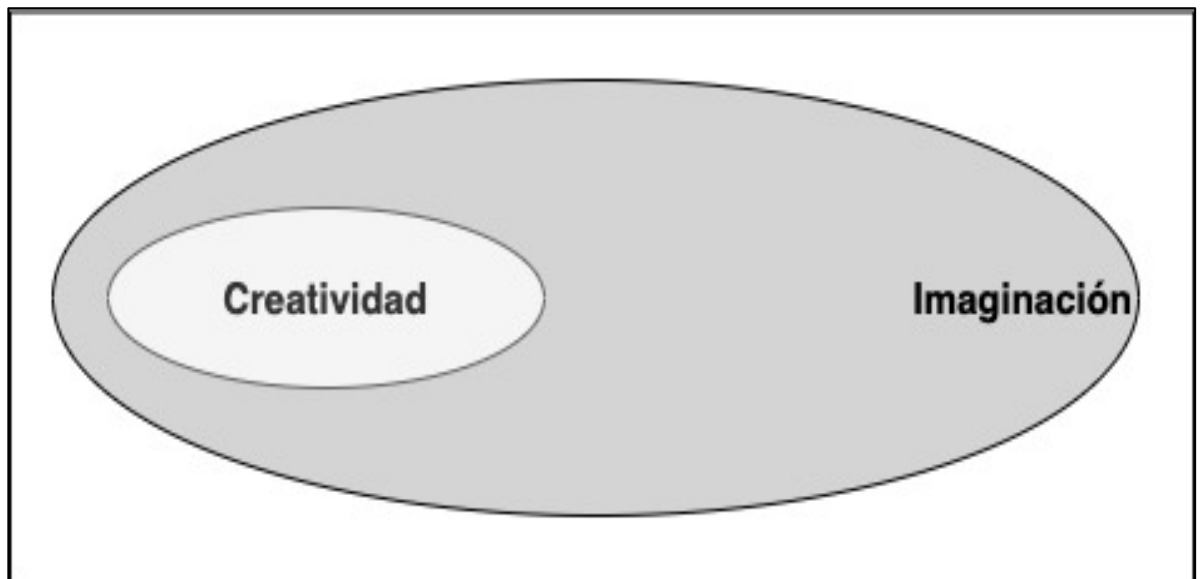
Ambas definiciones anteriores coinciden, entendiendo la solución de problemas como

el elemento de valor; dado que, en la medida que las ideas no se conviertan en elementos perceptibles por los sentidos, ni sus resultados generen un valor positivo respecto del estado anterior, no se estaría frente a un proceso creativo.

En consecuencia, se puede señalar que si bien, todas las personas tienen imaginación, solo aquellos que transforman estos pensamientos y visualizaciones en hechos comparativamente mejores al momento previo de su creación, son personas creativas.

Figura 5

Imaginación y creatividad



Fuente: Mario Vargas, "Gestión del Cambio", Programa de Magíster en Educación. Universidad Mayor 2010. (Citado en Garetto, 2016).

2.4.2 Características de la creatividad

Edwin Land⁸, señalaba que uno de los aspectos esenciales de la creatividad decía relación con la capacidad para evitar ser temeroso en la comisión de errores; en este orden de ideas, la Doctrina Operacional (2010), refuerza lo anterior, dado que insta a motivar a quienes, a pesar de no obtener los resultados esperados, demuestran

⁸ Creador de la fotografía instantánea el año 1947.

pensamiento creativo. (Ejército de Chile, 2010, p. 154); conforme a lo anterior, es relevante señalar que la doctrina operacional refiere que el fracaso es parte del proceso creativo.

Por otra parte, se puede agregar que la Doctrina Institucional (2006) señala que, el tercer dominio de la evaluación del desempeño docente institucional⁹, evalúa cómo el profesor abordará los errores como ocasiones para enriquecer el proceso de aprendizaje.

En este orden de ideas, se puede señalar que el error es una variable determinante en el proceso creativo; en consecuencia, se deberá tener plena conciencia de que el fracaso puede ser reconocido como una alternativa más en los resultados esperados de los procesos creativos y para ello hay que estar preparado.

Así también, otra de las características que se deduce de la mayoría de los procesos creativos corresponde a la interrelación de disciplinas; al respecto, Steve Jobs¹⁰, relató cuando el haber participado en clases de caligrafía, le habría permitido incorporar la herramienta de distintos tipos de letras a los programas de procesadores de textos computacional, dejando así en evidencia el intercambio disciplinario entre sus habilidades de programación computacional y sus conocimientos respecto de tipología de escritura.(Garetto, 2016, p. 58).

Finalmente, una tercera característica que es posible determinar, hace referencia a que la creatividad lleva implícito el derribo de paradigmas; al respecto, el cuestionamiento de lo establecido es para muchos un paso fundamental cuando se trata de creatividad.

En esta línea de ideas, es importante agregar lo referido por Edward de Bono¹¹,

⁹ Enseñanza para el aprendizaje de todos los alumnos.

¹⁰ Steve Jobs, ex-CEO de Apple Inc. y creador de Pixar Animation. Información extraída del discurso de graduación del 2005 de la Universidad de Stanford.

¹¹ Edward de Bono; psicólogo y escritor maltés, referente mundial en materia de creatividad.

quien acuñó el concepto de “pensamiento lateral” entendido como “una forma de pensar que busca solucionar un problema mediante métodos o elementos no ortodoxos, los que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico” (Garetto, 2016, p. 59).

A partir de su definición es posible reconocer el pensamiento lateral con una forma de romper el paradigma del pensamiento tradicional en la resolución de problemas; así también, el autor sostiene que los estereotipos son supuestos lógicos que se aceptan como válidos en sí mismo; no obstante, el pensamiento lateral prescinde de la validez de todos los supuestos y tiene como misión proceder a su reestructuración; agregando que: “el gran reto es que la humanidad cambie la manera de ver y de interactuar con la realidad, es decir que cambie de paradigma, logrando diseñar el futuro en consonancia con nuestros verdaderos valores y necesidades humanas” (Bono, 2009, como se cita en Garetto, 2016, p. 59).

En consecuencia, es necesario señalar la necesidad de cuestionar los paradigmas que rigen la cultura y el contexto organizacional, previo al proceso creativo.

2.4.3 Elementos de la creatividad

Generalmente, todas aquellas personas interesadas en desarrollar su creatividad, les interesa además contar con modelos que le permitan identificar el ideal de persona creativa; al respecto, se puede identificar que existe un común denominador en las personas de eminente creatividad; reconociéndose en ellas no sólo habilidades, sino actitudes, tanto cognitivas, como afectivas, así como también de carácter volitivo.

2.4.3.1 Características cognitivas

Una primera característica cognitiva, hace referencia a la fineza de percepción; en la cual la persona es buen observador y sabe captar los detalles y las situaciones globales; al respecto, la percepción provee la materia para el trabajo del pensamiento.

Una segunda característica, hace referencia al desarrollo de capacidades intuitivas; es decir, la intuición es una especie de percepción global, íntima e instantánea de realidades complejas.

Una tercera característica, corresponde a la capacidad de imaginación; al respecto, la persona elabora y remodela los materiales que ingresaron en la mente, a través de la percepción sensorial.

Una cuarta característica, obedece al desarrollo de capacidad de crítica; es decir, esta capacidad le permite distinguir a la persona entre la información y la fuente de ésta. Paradójicamente, esta actitud crítica es coherente con la receptividad de nuevas ideas.

La quinta característica, hace referencia a la curiosidad intelectual; la cual, les permitirá a las personas creativas, vivir en constante cuestionamiento.

2.4.3.2 Características afectivas

Una primera característica afectiva dice relación con la Libertad; gracias a ella, el creador de buena categoría conserva algo de niño; es decir, el sentido lúdico de la vida.

Una segunda característica corresponde a la pasión; es decir, para ser creador hay que ser capaz de entusiasmarse, contar con un alto nivel de compromiso y de lucha.

Una tercera característica corresponde a la audacia; es decir la capacidad que le permita a las personas, afrontar los riesgos.

Una cuarta característica: la profundidad, entendida como la facilidad para ir más allá de la superficie y sumirse en profundas reflexiones.

2.4.3.3 Características volitivas

Una primera característica volitiva corresponde a la tenacidad, dicha característica implica la presencia de la constancia, el esfuerzo, la disciplina, el trabajo y la lucha.

Una segunda característica, dice relación con la tolerancia a la frustración; al respecto, el hombre creativo deberá saber resistir la ambigüedad y la indefinición; por lo que deberá saber vivir en tensión, dado que muchas veces el material que manejará presentará características es ambigua, e impredecibles.

La tercera característica corresponde a la capacidad de decisión; en la cual, la misma naturaleza de los problemas creativos exigirá el saber moverse y definirse en condiciones de incertidumbre y riesgos.

En consecuencia, conforme a lo anterior, se puede concluir que la creatividad, viene a ser una dimensión integradora de la estructura de personalidad en la persona.

2.5 La creatividad en la doctrina del Ejército de Chile

La importancia de la creatividad y el pensamiento innovador en la conducción de operaciones militares se ha convertido en un aspecto central en la doctrina institucional, esto basado en la creciente complejidad del combate moderno y la necesidad de respuestas únicas y personalizadas para cada desafío.

A través de una revisión de la literatura doctrinal, la doctrina del Ejército de Chile explora cómo los líderes militares pueden emplear el pensamiento creativo para generar nuevas perspectivas, abordar problemas desconocidos y adaptarse a nuevas situaciones, así como también, se abordarán las preguntas persistentes sobre la naturaleza de la creatividad y su papel en la solución de problemas en el contexto militar como sigue:

A veces, los comandantes enfrentan problemas con los que no están familiarizados

y que requieren de alguna solución; motivo por el cual, los mandos deberán aplicar la imaginación, dejando atrás la forma establecida de hacer cosas. En este orden de ideas, los mandos deberán confiar en su intuición, experiencia y conocimiento. De esta forma, el pensamiento creativo corresponde a la clase de pensamiento que conducirá a la generación de nuevos puntos de vista, a enfoques novedosos, a otras perspectivas y a toda una nueva forma de comprender y de concebir las cosas.

Si bien el concepto de creatividad se encuentra señalado en los dos primeros niveles de la jerarquía de la doctrina operacional, siendo citada según Garetto (2016) en treinta y ocho oportunidades, no se encontraría elaborada una definición formal para esta, dando por conocido tanto su entendimiento como aplicación (Garetto, 2016).

Al respecto, la doctrina institucional reflejada en el texto DD-10001 “El Ejército y la Fuerza Terrestre”, al describir las características del soldado, destaca que las respuestas a las complejidades en el combate moderno las encontrarán desarrollando tanto la creatividad e iniciativa. Así también, al describir las características de la guerra de maniobras se explica la importancia en el reconocimiento del personal¹² que aun sin lograr sus objetivos en forma integral, hayan dejado en evidencia el desarrollo de su pensamiento creativo.

Por otra parte, la doctrina institucional antes señalada, al describir el mando tipo misión, hace referencia ante la ausencia de órdenes, la presencia de uno de los cuatro principios fundamentales, siendo la iniciativa y la creatividad uno de ellos.

Al explicar las características del proceso de la decisión, la doctrina establece claramente que “los comandantes deben ser entrenados para resolver con iniciativa y creatividad situaciones inesperadas” (Garetto, 2016).

Continuando la revisión bibliográfica, la Doctrina Institucional (2016), reflejada en el RDPL 20001, Proceso de las operaciones (planificación, preparación, ejecución y

¹² Tanto subalternos como subordinados.

evaluación), señala que el arte de la planificación requiere de la aplicación creativa de la doctrina (RDPL-20001, 2016, p. 34, art. 11). Al respecto, el mismo reglamento, desarrolla la idea del pensamiento creativo o innovador para el análisis y solución de problemas, reforzando la idea con la necesidad de habilidades creativas para la solución de problemas medianamente estructurados.

En este orden de ideas, la doctrina refiere cómo la creatividad pasa a ser la clave para el desarrollo de soluciones eficientes; declarando que todo comandante necesitará un alto grado de creatividad; al respecto, el reglamento establece que, para la generación de opciones en la formulación de los cursos de acción, la técnica denominada lluvia de ideas, es reconocida como la mejor alternativa, considerando en esta el desarrollo tanto de la imaginación como de la creatividad.

En este orden de ideas, Garetto (2016), refiere que, a partir de estos contenidos, surgen interrogantes tales como: ¿qué es una aplicación creativa de la doctrina?, ¿cómo se desarrollan las habilidades creativas de nuestro personal, para la solución de problemas?, ¿cómo logramos un alto grado de creatividad en nuestros comandantes?, y finalmente ¿qué diferencia existe entre creatividad e imaginación? (Garetto, 2016).

Así también, la Doctrina Institucional (2012), reflejada en el Reglamento RDO – 20001 “Operaciones”, se evidencia la presencia del concepto de creatividad, siendo empleada para describir las características personales de los comandantes en el ejercicio de su profesión conforme a su rol; al respecto, el reglamento hace referencia a los elementos del diseño operacional, señalando que: “si bien el arte operacional es la manifestación informada de la visión y la creatividad, el diseño operacional es la extensión práctica del proceso creativo. En conjunto, sintetiza la intuición y la creatividad del comandante con el análisis y el proceso lógico del diseño”. (RDO-20001, 2012, p. 117, art. 532).

Una vez revisada la doctrina institucional, se puede confirmar la importancia que presenta el concepto de creatividad; derivado de lo anterior, el ámbito de las operaciones militares de guerra, tanto los comandantes como asesores deberán aplicar cursos de acción creativos para obligar al adversario a adoptar una respuesta no planificada, logrando así la imposición de la voluntad en el campo de batalla.

En consecuencia, se puede concluir que la creatividad forma parte integral de los contenidos incluidos en la doctrina institucional, llegando a ser uno de los elementos centrales en la formación profesional, siendo fundamental comprender sus generalidades y características específicas, a fin de integrar esta habilidad a los recursos cognitivos de los integrantes de la Institución.

2.5.1 Análisis y solución de problemas en la Doctrina Institucional

La capacidad de reconocer y de solucionar los problemas en forma eficiente es considerada en la doctrina institucional como una habilidad esencial para el ejercicio del mando; al respecto, la solución de problemas corresponderá a una forma de toma de decisiones; así, la solución de problemas corresponde además a un enfoque sistemático para definir un problema, analizarlo para llegar a la mejor solución e implementarla.

El objetivo del análisis y solución de problemas, de este proceso no considera solamente la capacidad para resolver problemas a corto plazo, sino que también hacerlo de una manera que permita establecer las bases para el éxito a largo plazo; al respecto, no todos los problemas requirieran análisis muy largos para su solución.

Cuando se presentan problemas simples, los mandos generalmente toman decisiones rápidas, a veces incluso en el acto; no obstante, cuando se presentan problemas con mayor complicación y que involucren una variedad de factores, será esencial el desarrollo de un enfoque sistemático de solución de problemas (RDPL – 20001, 2016, p. 55).

La cantidad de análisis requerido para dar solución con eficiencia un problema dependerá tanto de la complejidad como de la experiencia del comandante y de la cantidad de tiempo disponible. Conforme a lo anterior, los comandantes, normalmente, propondrán a sus Estados Mayores o subordinados que recomienden soluciones.

Para la doctrina institucional (2016), la solución de problemas es un arte y una ciencia, siendo considerado un proceso analítico altamente estructurado, diseñado para garantizar que todos los factores claves relevantes para el problema sean considerados y que todas las relaciones entre las variables sean anticipadas y consideradas en la solución (RDPL – 20001, 2016, p. 55). Lo anterior, permitirá garantizar que el estado final deseado sea alcanzado de la manera más eficiente.

En este orden de ideas, se puede señalar que la naturaleza altamente estructurada del proceso de solución de problemas ayudará a los comandantes a identificar y considerar los factores claves relevantes para el problema; así como también permitirá proporcionar a los comandantes con más intuición y experiencia un marco de referencia para analizar y resolver problemas complejos.

En consecuencia, el proceso de solución de problemas permitirá garantizar que no se pase por alto ninguna información clave en el análisis, minimizando, de esa forma, el riesgo de acontecimientos imprevistos o de resultados no planificados (RDPL – 20001, 2016, p. 55).

2.5.2 La solución de problemas derivado del pensamiento de grupos

Por otra parte, es importante considerar que la creatividad de los comandantes será la clave para desarrollar soluciones eficientes a problemas; sin embargo, es probable que, en más de alguna oportunidad, los grupos sean más creativos que los individuos; y si bien, el trabajo en grupo tiene sus ventajas, solucionar problemas en un grupo puede presentar riesgos potenciales.

En este orden de ideas, surge el pensamiento en grupo, siendo considerado en la doctrina institucional (2016), como defecto común de la gente o de los equipos que trabajan juntos para tomar decisiones o para solucionar problemas (RDPL – 20001, 2016, p. 56).

Al respecto, el pensamiento de grupo, será reconocido como una barrera para el desarrollo de la creatividad, con la presencia y sumatoria de una serie de factores tales como los hábitos, considerados como la renuencia a cambiar las formas aceptadas de hacer las cosas, es decir generándose así una resistencia al cambio; el temor, reconocido como la sensación de agitación y ansiedad causada por ser más o menos inquieto o aprensivo; resultado de la presencia del miedo a desechar lo antiguo y adoptar lo nuevo; y el temor de ser reconocido como un torpe por recomendar lo nuevo; finalmente el prejuicio, considerado como la opinión preconcebida formada sin una base racional o con conocimiento escaso.

Derivado de lo anterior, la doctrina institucional (2016) establece que es importante estar consciente de la existencia del pensamiento de grupo, siendo necesario evitarlo; recomendando el desarrollo de las siguientes actividades para evitar el desarrollo de este tipo de pensamiento:

- El comandante animé a los miembros para que expresen objeciones o dudas.
- Quien presente un problema, deberá contenerse de expresar preferencias acerca de soluciones potenciales.
- El comandante deberá asignar a dos subgrupos independientes el trabajo sobre el problema.
- El mando deberá considerar pedir comentarios a la gente externa al grupo.
- El comandante deberá asignar, al menos, a un miembro del grupo, el papel del adversario para examinar críticamente el proceso de decisión del grupo.

- Después de alcanzar un consenso preliminar, el grupo debe reconsiderar las soluciones previamente consideradas (RDPL – 20001, 2016, p. 57).

2.6 El proceso creativo

Por ejemplo, la elaboración de un artículo novedoso para una revista de investigación; sin embargo, también podemos identificar otro tipo de acciones “creativas”, que comprende la capacidad de elaborar en el tiempo, encadenando elementos y sorteando obstáculos para dar solución a un problema; por ejemplo: concebir y dar a luz una teoría científica; siendo importante que cada persona identifique el curso de acción, definiendo su propio ritmo de trabajo para desarrollar esta creatividad.

Derivado de lo anterior Velasco (2014), refiere que en este proceso creativo se pueden distinguir seis etapas:

Etapas de cuestionamiento: esta etapa se inicia con el descubrimiento de un interés profundo respecto a un tema determinado; en esta etapa la persona descubre un problema o un aspecto que despierta su curiosidad y que se instala en su conciencia; generándose una especie de compromiso con el tema; de esta forma se inicia un periodo en el cual surgirán dudas, pero también expectativas; sin embargo, algunas personas solo llegan a esta etapa, sin contar con las capacidades o habilidades para avanzar.

Etapas de recopilación de información: en esta etapa, la persona inicia su trabajo para reunir toda la información pertinente; entrevistas, lecturas, estudio de campo, estudio de fuentes de información etc.; todo lo anterior será necesario para transformar y procesar la información.

Etapas de Incubación: la presente etapa corresponde al proceso de concentración, dice relación con el inicio de un proceso de meditación, de toma de consciencia, de asimilación.

Etapa de Iluminación: en esta etapa surgen las analogías, una etapa de descubrimiento respecto a lo que hasta ahora no se había percibido; en esta etapa un rol esencial cumple la intuición de una posibilidad o curso de acción, que permita dar respuesta o solución.

Esta intuición surge como resultado de una reestructuración del campo perceptivo; corresponde a la experiencia de una claridad súbita, de una liberación de energía.

Etapa de elaboración: la presente etapa corresponde a la verificación de la hipótesis, aquí surge el dominio de la lógica, de la técnica, de la organización y de la disciplina; a diferencia de las dos etapas anteriores, esta etapa se presenta en un diálogo abierto y cercano con la realidad del medio.

Etapa de comunicación: denominada también etapa de publicación, en esta etapa la persona creativa busca trascender a través de la aceptación; en esta etapa la comunicación, se completa con la retroalimentación; y la creatividad no podrá desentenderse de una cierta habilidad para vender ideas o servicios.

En este orden de ideas, es importante agregar que el proceso creativo comprende la presencia de un proceso de resolución de problemas, los cuales con frecuencia están limitados por la presencia de dificultades, entre otras:

- a) La incapacidad de cambiar las respuestas estereotipadas o ya establecidas.
- b) La incapacidad para cambiar la percepción respecto a la presencia de un problema.
- c) La resistencia al cambio es un factor que se puede evidenciar en el entorno, siendo contrario a la innovación.
- d) La presencia de bloqueos tanto emocionales como sociales y/o culturales.

2.7 Formas del pensamiento creativo

Respecto a las formas de pensamiento creativo, es importante señalar que si bien todas las personas desarrollan un proceso de pensamiento, el ejercicio de “pensar”, comprende la capacidad para relacionar, es decir, crear; desde esta perspectiva, se puede establecer que no existirían diferencias entre el pensamiento creativo y el pensamiento como tal; dado que, como todo está relacionado, y dado que una de las leyes de la mente obedece a la asociación, cualquier forma de pensamiento es un proceso potencialmente creativo.

Derivado de lo anterior, se puede reconocer que todo proceso de pensamiento permitirá clarificar la presencia de una dinámica creativa, así como la presencia de los grados de dicha capacidad creativa en las diferentes personas que la desarrollan. Al respecto, el autor J. P. Guilford, destaca la presencia de cuatro factores:

- La fluidez, entendida como la cantidad de ideas que una persona puede producir respecto a un tema determinado.
- La flexibilidad, la cual hace referencia a la heterogeneidad de las ideas producidas; es decir, gracias a la flexibilidad surge la capacidad de pasar fácilmente de una categoría a otra, abordando la presencia de los problemas desde diferentes paradigmas.
- La originalidad, relativa a la producción de ideas producidas.
- La viabilidad, entendida como la capacidad de producir ideas, probables de llevar a la práctica.

Conforme a lo anterior, se puede señalar que tanto la fluidez como la flexibilidad y la originalidad corresponderán a factores asociados a la presencia de un pensamiento divergente; el cual se caracterizará por actuar como un explorador que va a la aventura, es decir, vinculado directamente con el desarrollo de la creatividad. Por otra parte, el pensamiento convergente, dice relación con el tipo de pensamiento que

evoca ideas y trata de encadenarlas para llegar a un punto ya existente y definido; al respecto, este pensamiento se relacionará más con los procesos de aprendizaje.

2.7.1 Empleo del pensamiento creativo

En términos cuantitativos, el perfeccionamiento obedece al empleo más amplio del pensamiento creativo; al respecto, se puede señalar que este perfeccionamiento permitirá potenciar dicho pensamiento creativo; siendo aplicarlo en cualquier actividad, permitiendo así introducir mejoras en los procesos acciones desarrolladas. Derivado de lo anterior, es importante considerar la idea de lo que se quiere dar respecto al concepto: mejorar; palabra que puede estar relacionada tanto con el desarrollo de actividades a menor costo y en menor tiempo; evitar la presencia de errores, entre otras.

En este orden de ideas, cobra relevancia definir la dirección de la idea del perfeccionamiento, identificando diferentes conceptualizaciones:

En la cultura occidental, la conceptualización del perfeccionamiento está asociada a todo lo que dice relación con la eliminación de defectos, resolución de problemas, corrección de fallos, etc.; al respecto, un elemento esencial del mejoramiento dice relación con la capacidad de evaluar los procedimientos o métodos, considerando así la presencia de algún procedimiento mejor.

Un claro ejemplo de lo anterior se evidencia en la introducción de nuevas tecnologías y mejoras basadas en la experiencia, incorporación de información, etc., no siendo necesario el desarrollo del pensamiento creativo, dado que cuando hay fallas, los métodos lógicos de resolución de problemas suelen ser suficientes para eliminarlos.

Sin embargo, cuando no cuento con la presencia de estos métodos lógicos, muchas veces preestablecidos, surge y cobra relevancia el desarrollo del pensamiento creativo necesario para plantear nuevas posibilidades.

2.8 El rol de la teoría Sinéctica

Uno de los elementos fundamentales necesarios para la toma de decisiones orientadas a la resolución de problemas militares, dice relación con la aplicación de la teoría sinéctica, referida a la integración de diversos individuos en un grupo para el planteo y la solución de problemas, conforme a lo anterior se reconoce su aplicación en el ámbito operacional, considerando el uso consciente de los mecanismos psicológicos preconscientes en la actividad humana creativa.

Su propósito se orienta a aumentar la probabilidad de éxito en la resolución de problemas, para lo cual es necesario conocer los mecanismos que actúan en el logro de novedades fundamentales; su carácter está determinado por el grado de generalidad de la innovación; opuesto a las restricciones que impone un campo limitado de aplicación, las cuales desvalorizan la novedad.

Al respecto, las premisas de la teoría sinéctica, para una correcta aplicación, son las siguientes:

- El proceso creativo puede ser descrito de manera concreta, es decir, es inteligible y entrenable.
- El fenómeno cultural de invención es análogo tanto arte como ciencia, caracterizado por la utilización de los mismos procesos psíquicos.
- El proceso creativo es análogo tanto en el individuo como en el grupo, siendo sus hipótesis complementarias las siguientes:
 - a) *La eficiencia creativa puede ser aumentada y mejorada notablemente, siempre que se comprenda el proceso psicológico operativo.*
 - b) *En el proceso creativo, el componente emocional es más importante que el intelectual, y el irracional más importante que el racional.*

- c) *Los elementos emocionales irracionales son los que pueden y deben ser entendidos con el fin de aumentar la probabilidad de éxito en la resolución de problemas.*

Al respecto, se puede señalar que la práctica de la sinéctica se inicia por la formación de equipos, siendo necesario cumplir con las siguientes fases: primero una selección de personal, para luego materializar un proceso de entrenamiento e integración dentro del ambiente institucional que desea aplicar el método.

De esta forma se puede evidenciar la presencia de las siguientes fases técnico – prácticas del proceso sinécticos:

- a) El problema en su génesis, es decir, planteado por las personas creativas o planteadas a las personas creativas.
- b) Hacer familiar lo extraño, es decir, desarrollar la capacidad de análisis para revelar componentes y factores.
- c) El problema como es entendido, es decir, correspondiente al desarrollo de un análisis detallado que permita completar la maduración del problema como aparece.
- d) Mecanismos operacionales, es decir, analogías metafóricas relativas al problema como es entendido.
- e) Hacer extraño lo familiar, es decir, se pasa a percibir el problema como ajeno a nosotros.
- f) Estados psicológicos, es decir, la actividad mental orientada al problema, permite alcanzar estados de inclusión, postergación, especulación y lugar común que la teoría sinéctica describe como clima psicológico más propicio para la innovación.
- g) Integración de estados con el problema, es decir, una vez alcanzados los estados, se compara conceptualmente la analogía más aproximada con el problema como es entendido, que es liberado así de su rigidez.

- h) Punto de vista innovador: obtenido como consecuencia de la anterior comparación integradora, con sentido técnico.
- i) Solución de la investigación: es decir, el punto de vista es llevado a la práctica para su ensayo, o bien es objeto de ulterior investigación.

Conforme a lo anterior, este intento por estimular los mecanismos innovadores, previamente identificados, será reconocido como un avance sobre la posición, cercana al azar, la cual espera obtener mayor rendimiento creativo con más gente o más tiempos dedicados a tratar de innovar, mientras exalta la figura del individuo dotado de creatividad intransferible.

Finalmente, se puede referir que la organización de sesiones sistemáticas, orientadas por los mecanismos sinécticos, es más efectiva que el sistema original en el cual no se orienta ni se entrenan los procesos analógicos y sinérgicos por interacción en el grupo.

2.9 Síntesis Capitular

El análisis detallado del texto revela la indiscutible importancia del pensamiento creativo y estratégico en el ámbito militar, principalmente en la toma de decisiones y resolución de problemas. Se identifican varias características comunes del pensamiento estratégico como la visión de futuro, coordinación y síntesis, análisis y reflexión, adaptabilidad y flexibilidad, y creatividad e intuición. La creatividad y la intuición son cruciales, permitiendo la generación de ideas nuevas e innovadoras en cualquier parte de la organización, y en cualquier momento.

El pensamiento creativo, que se nutre de la intuición, la experiencia y el conocimiento, ofrece la capacidad de generar soluciones originales y adaptadas a situaciones específicas. Asimismo, destaca la importancia de la conformación de equipos de trabajo y la responsabilidad de cada integrante en el proceso creativo, fomentando una colaboración que puede resultar en la generación de soluciones innovadoras y viables.

La adaptabilidad, flexibilidad y la generación de ideas mediante el descubrimiento de relaciones análogas se evidencian como elementos vitales en el contexto de conflictos armados como los vividos en Irak y Afganistán. En estas situaciones, se demuestra que el adversario también posee una capacidad creativa para adaptarse a circunstancias cambiantes, lo que obliga a una constante innovación y adaptación en la identificación y definición de problemas.

Finalmente, se concluye que el propósito último del pensamiento creativo es la innovación, definida como la combinación de ideas nuevas y su aplicación práctica. Esta capacidad innovadora, en conjunto con el pensamiento estratégico, resulta en un valor agregado al resolver problemas militares, proporcionando un espectro de soluciones eficientes y adaptativas que responden a las necesidades cambiantes del campo de batalla.

En resumen, el pensamiento creativo y estratégico es una herramienta indispensable en el ámbito militar para enfrentar los desafíos constantemente cambiantes en los contextos conflictivos, facilitando la toma de decisiones y la generación de soluciones efectivas e innovadoras.

CAPÍTULO III

LOS PRINCIPALES PROBLEMAS MILITARES A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS OFICIALES DE ESTADO MAYOR EN LA RESOLUCIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS

3.1 Introducción

Tal como lo adelantara Clausewitz, la guerra no puede ser concebida como una ciencia exacta, debido a que las operaciones militares siempre variarán producto del azar, la fricción y la incertidumbre, además del efecto que las emociones tienen en las decisiones de los comandantes (Lauriani, 2022, p. 18).

Al respecto, la resolución de problemas constituye un área tradicional de utilización del pensamiento creativo, dado que, si los procedimientos estándar no permiten dar una solución al problema, surge la necesidad de desarrollar y utilizar el pensamiento creativo; y si bien los procedimientos estándar pueden brindar solución, aun así, tiene sentido aplicar el pensamiento creativo con el propósito de encontrar una solución mejor.

En este orden de ideas, se puede señalar que en la actualidad se pueden identificar dos enfoques aplicables a la resolución de problemas: un primer enfoque llamado analítico, en el cual cobra relevancia lo que es; y un segundo enfoque orientado al diseño, en el cual lo que importa es lo que podría ser.

Conforme a lo anterior, es dable señalar que el enfoque basado en el diseño requerirá necesariamente del desarrollo de un pensamiento creativo; considerando que incluso la orientación analítica podría requerir del razonamiento creativo para poder imaginar probables opciones y alternativas.

3.2 El problema militar

Según la doctrina institucional, una de las competencias para el ejercicio del liderazgo militar es la capacidad del comandante de reconocer y solucionar problemas; al respecto, la resolución de problemas actualmente corresponde al mecanismo de

toma de decisiones que ha adoptado el Ejército de Chile, en el marco del PPM¹³.

Derivado de lo anterior, el problema militar corresponderá a la dificultad que enfrentará el comandante en el cumplimiento de su misión, y que se interpone entre su estado actual y el estado final deseado.

Respecto al problema militar, Arteaga (2021) refiere que:

“Se debe considerar que la magnitud y complejidad del problema militar es variable, tanto es así que en la disciplina de la Estrategia el problema implica la solución del conflicto y de su forma más extrema que es la guerra. Por su parte, en la disciplina de las operaciones militares, los problemas son propios de escenarios de guerra o de escenarios distintos a la guerra; en tanto que, en la táctica, los problemas son de nivel inferior, pero no por eso de menor complejidad” (Arteaga, 2021, p. 23)

Así también, el autor agrega que la tarea para poder identificar cuál es realmente el problema militar se iniciará en la segunda etapa del Proceso de Planificación de Operaciones (PPO), denominada: orientación, proyectándose hasta la tercera etapa denominada: desarrollo del concepto. Al respecto, en la etapa de orientación, el esfuerzo se centrará en conocer las condiciones que podrían influir en el problema militar, destacando entre ellas las condiciones geográficas, las condiciones meteorológicas, la situación del adversario y otros antecedentes relacionados con la situación propia.

Por su parte, en el desarrollo del concepto, además de completar la información relevante relacionada con el problema, se realiza el análisis para establecer probables soluciones que después de ser confrontadas entre sí y respecto del adversario, permitirán solucionar el problema militar de la manera más favorable.

Lo anterior coincide con lo señalado por Isaac Asimov, respecto a que después de

¹³ Proceso de Planificación Militar

detectar la existencia de un problema se deberán reunir todos los datos posibles que incidan sobre dicho problema, desechando todo lo que no sea esencial, acudiendo para ello a la observación de los hechos, su clasificación y su análisis.

Por lo tanto, el cumplimiento de la misión exigirá que el mando, pueda analizar la situación, para identificar el problema militar, estableciendo una solución. De esta forma, se puede identificar que, en la doctrina institucional, la solución de problemas será considerada un arte y una ciencia.

Resolver el problema militar, comprende la presencia de un proceso analítico altamente estructurado, diseñado para garantizar que todos los factores claves relevantes para el problema sean considerados, y que todas las relaciones entre las variables sean anticipadas y consideradas en la solución; permitiendo así garantizar que el estado final deseado sea alcanzado de la manera más eficiente. Según la doctrina institucional (2016), reflejada en el reglamento RDPL 20001 Proceso de las Operaciones, se identifican tres formas de clasificar un problema militar.

3.2.1 La estructura de problemas militares

Con relación a la estructura de problemas, la doctrina institucional (2016), refiere que en estos términos el problema militar puede ser:

- Bien estructurado.
- Medianamente estructurado.
- Mal estructurado.

Al respecto, entender la estructura de un problema, permitirá determinar la cantidad de tiempo y de recursos requeridos para desarrollar una solución recomendada para el problema.

De esta forma, la percepción de si un problema está bien, mal o medianamente estructurado dependerá, del conocimiento, las habilidades y las capacidades de quien lo resuelve.

a. Problemas bien estructurados.

La doctrina institucional (2016) establece que los problemas bien estructurados son los más fáciles de solucionar, dado que:

- Toda la información requerida está disponible.
- El problema está bien definido.
- Existe una solución técnica (fórmula o algoritmo) disponible con pocas variables que facilita el análisis.
- Hay una respuesta correcta, comprobable (RDPL – 20001, 2016, p. 57).

b. Problemas medianamente estructurados.

La doctrina institucional (2016) además refiere que los problemas medianamente estructurados representan la preponderancia de los problemas que enfrentan los mandos; al respecto, este tipo de problemas caen entre los dos extremos: bien y mal estructurados.

Conforme a lo anterior, en estos problemas, quienes lo resuelven pueden encontrar que:

- Hay algo de información disponible.
- Los problemas pueden ser definidos parcialmente.
- Tales problemas pueden o no prestarse a soluciones tradicionales.
- Para resolver esos problemas se requieren algunas habilidades creativas.
- Los problemas implican, normalmente, formular conjeturas acerca de condiciones futuras o de acciones presentes que tengan impacto en el futuro (RDPL – 20001, 2016, p. 58).

c. Problemas mal estructurados.

Por otra parte, los problemas mal estructurados estarán en el extremo opuesto del espectro, dado que:

- Ninguna formulación clara del problema parece factible.
 - No toda la información requerida está disponible.
 - Son complejos, pues implican muchas variables, lo que ocasiona que sean difíciles de analizar.
 - Este tipo de problemas es, normalmente, de predicción sin una respuesta comprobable.
 - Pueden requerir múltiples soluciones aplicadas concurrente o secuencialmente.
- (RDPL 20001, 2016, p. 58).

Por lo tanto, aquellos responsables de resolver este tipo de problemas deberán reducir a veces problemas complejos mal estructurados en problemas más pequeños.

A continuación, la figura N°6 señala las principales diferencias entre los tres tipos de problemas antes señalados:

Figura 6

Clasificación del problema militar

Factores de comparación	Problemas Bien estructurados	Problemas medianamente estructurados	Problemas mal estructurados
Información involucrada	Toda la información requerida está disponible	Hay algo de información disponible	No toda la información requerida está disponible
Definición del problema	El problema está bien definido	Los problemas pueden ser definidos parcialmente	Ninguna formulación clara del problema parece factible
Opciones de solución	Existe una solución técnica (fórmula o algoritmo) disponible con pocas variables que facilita el análisis	Tales problemas pueden o no prestarse a soluciones tradicionales	Estos problemas pueden ser enfrentados a través de múltiples soluciones.
Aplicación del pensamiento creativo	La solución del problema no requiere mucha creatividad	Para resolver esos problemas se requieren algunas habilidades creativas	La solución de estos problemas requiere la aplicación de mucho pensamiento creativo
Aproximación de la solución	Hay una respuesta correcta, comprobable	Los problemas implican, normalmente, formular conjeturas acerca de condiciones futuras o de acciones presentes que tengan impacto en el futuro	Pueden requerir múltiples soluciones aplicadas concurrente o secuencialmente. Los que los resuelven deben reducir a veces problemas complejos mal estructurados en problemas más pequeños.
Proceso iterativo	No requiere un proceso iterativo adaptativo	Se requiere de un proceso iterativo adaptativo para encontrar la mejor solución	Se requiere de un proceso iterativo adaptativo para redefinir el problema (si es del caso) y encontrar la mejor solución

Fuente: RDPL 20001 Proceso de las Operaciones

Por otra parte, un elemento que resulta clave en la conducción de operaciones es comprender el ambiente operacional, lo cual implica la necesidad de dimensionar cuáles son las variables presentes y cómo éstas incidirán en el problema militar (Lauriani, 2022, p. 29).

3.2.2 El problema militar en el Arte y Diseño Operacional

El arte operacional obedece al proceso cognitivo empleado por comandantes y Estados Mayores, para describir cómo las fuerzas conjuntas emplearán sus

capacidades para lograr los objetivos impuestos, mediante la vinculación de la estrategia y la táctica a través de la concentración del poder de combate en varios momentos a lo largo de la campaña (Lauriani, 2022, p. 21). Al respecto, se puede reconocer el arte operacional como una forma de emplear los medios en el combate a objeto de evitar la batalla decisiva.

Por su parte, cobra relevancia el diseño operacional, reconocido como la aplicación del arte operacional, el cual permitirá entregar a los comandantes un método para reducir la incertidumbre de los ambientes complejos, generando una mejor comprensión de la naturaleza del problema militar (Lauriani, 2022, p. 21). De esta forma, el mando podrá elaborar una aproximación operacional, para orientar en mejor forma la solución al problema militar, a fin de alcanzar el estado final deseado (EFD).

Al respecto, la doctrina institucional (2016), refiere que el diseño corresponde a una metodología para promover el pensamiento crítico y creativo, a fin de comprender el ambiente operacional, visualizarlo y describirlo para elaborar soluciones lógicas y alcanzables y, de esta manera, resolver el problema presentado (RDPL – 20001, 2016, p. 17).

3.3 La solución al problema militar

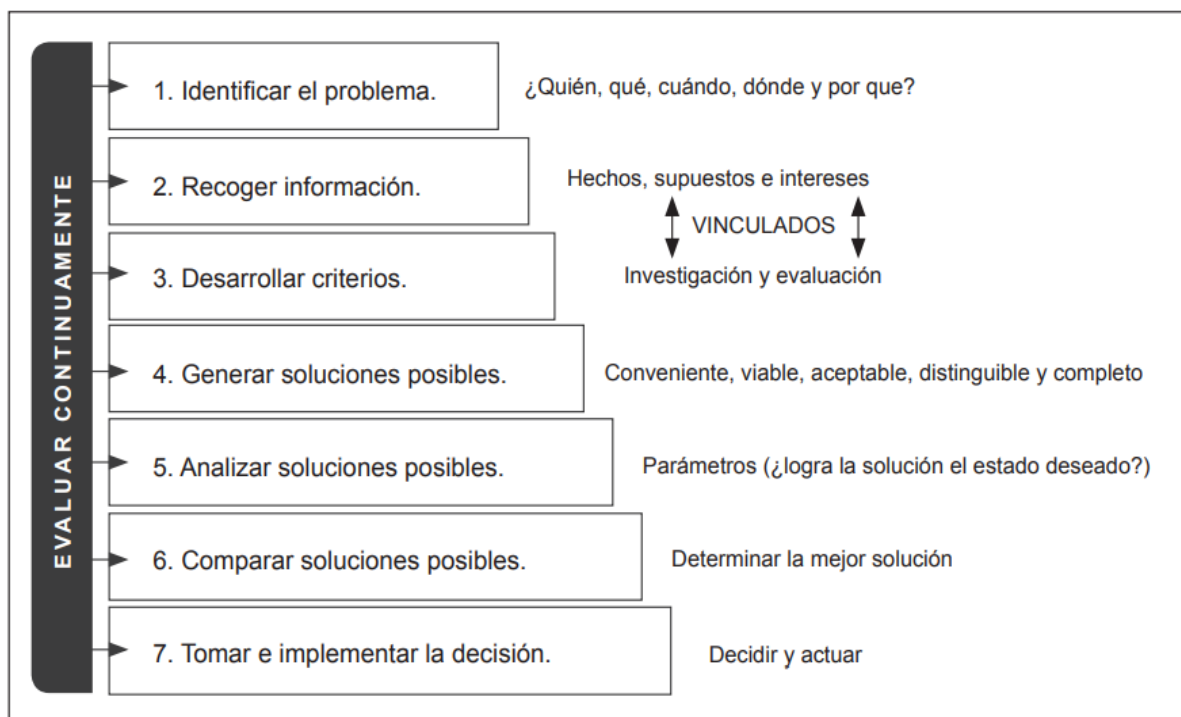
La solución de problemas corresponde a una actividad diaria para los mandos; siendo reconocida como una manera sistemática de llegar a la mejor solución para un problema; al respecto, la solución de problemas se aplicará en todos los escalones e incluye los pasos necesarios para desarrollar soluciones correctamente razonadas y sustentadas; incorporando técnicas de minimización de riesgos apropiadas a la situación.

El objetivo será preparar una solución o una recomendación imparcial para el que toma las decisiones; por lo que la solución de problemas será esencial para el buen trabajo de los estados y planas mayores.

En la figura N°7 se pueden identificar los siete pasos para la solución de problemas señalados en la doctrina institucional; cobrando relevancia el paso N°1 identificación del problema:

Figura 7

Modelo de siete pasos para la solución de problemas



Fuente: RDPL – 20001 Operaciones.

3.3.1 Identificación del problema

Los primeros pasos en la solución de problemas son el reconocimiento y la definición del problema; estos pasos son esenciales, pues el problema real puede no ser tan obvio. Por lo tanto, los comandantes determinan cuál es el problema, definiendo con claridad su alcance y limitaciones.

Deben destinar suficiente tiempo y energía para definir claramente el problema, antes de continuar avanzando con otros pasos del proceso de solución; al respecto, un problema existe cuando hay una diferencia entre el estado o condición actual y el estado o condición deseada.

Los comandantes identifican problemas provenientes de diversas fuentes, entre las cuales se incluyen:

- Pautas o guías del comandante superior.
- Directrices de quien toma decisiones.
- Subordinados.
- Observaciones personales.

Cuando identifica el problema, los comandantes buscan activamente conocer la raíz que lo origina, no solo los síntomas evidentes. Estos pueden ser la razón de que el problema se haya hecho visible.

Son, a menudo, las primeras señales que se advierten y con frecuencia requieren atención; sin embargo, centrarse en los síntomas de un problema puede conducir a conclusiones falsas o a soluciones inadecuadas.

Utilizar un enfoque sistemático para identificar problemas ayuda a evitar el error de “solucionar síntomas”.

Para identificar la raíz de lo que origina un problema, los comandantes realizan lo siguiente:

- Comparan la situación actual con el estado final deseado.
- Definen el alcance o los límites del problema.
- Responden las siguientes preguntas:
 - ¿A quién afecta el problema?
 - ¿Qué se afecta?
 - ¿Cuándo ocurrió el problema?
 - ¿Dónde está el problema?
 - ¿Por qué ocurrió el problema?

- Determinan la causa de los obstáculos entre este punto y la solución. Muchas veces, las causas de un problema son simplemente obstáculos entre la situación actual y el estado final deseado.
- Escriben su impresión del anteproyecto del problema.
- Redefinen el problema de acuerdo con las necesidades, cuando es adquirida y evaluada nueva información.

Después de identificar la raíz de lo que origina el problema, los mandos elaboran un concepto del problema, que se escribe con un verbo en infinitivo: por ejemplo, determinar la mejor ubicación para construir una instalación multipropósito para lavado de vehículos durante este año militar.

Cuando el problema bajo consideración está basado en una guía de una autoridad superior, el concepto del problema debe ser informado a quien toma las decisiones de aprobación.

Esto asegura a quien resuelve el problema que ha entendido la instrucción de quien toma la decisión antes de continuar.

Una vez que han desarrollado el concepto del problema, los comandantes elaboran un plan para solucionarlo. Para este fin, usan de la mejor manera posible el tiempo disponible y asignan plazos para cada paso de la solución.

Utilizan la planificación inversa para preparar su cronograma para la solución del problema. Emplean este cronograma para evaluar periódicamente su progreso. No dejan que la presión, verdadera o aparente, los haga abandonar la solución del problema.

Sistemáticamente, cambian las asignaciones del tiempo cuando es necesario, pero no las ignoran.

3.4 Síntesis Capitular

Los principales problemas militares a los que se enfrentan los oficiales de Estado Mayor en la resolución de las tareas asignadas son los siguientes:

Problemas militares mal estructurados: Estos problemas presentan una formulación poco clara y compleja. La información necesaria para resolverlos puede ser insuficiente y las variables involucradas pueden ser numerosas y difíciles de analizar. En este caso, los oficiales deben descomponer el problema en partes más pequeñas y trabajar en soluciones secuenciales o concurrentes.

Problemas militares medianamente estructurados: Estos problemas caen entre los bien y mal estructurados. Pueden contar con cierta información disponible y ser parcialmente definidos. No siempre se prestan a soluciones tradicionales y pueden requerir habilidades creativas. Resuelven problemas de predicción que no tienen respuestas comprobables.

Problemas militares bien estructurados: Estos problemas son los más fáciles de solucionar, ya que toda la información necesaria está disponible, el problema está claramente definido y existen soluciones técnicas o algoritmos disponibles. Estos problemas tienen una respuesta correcta y comprobable.

La identificación del problema es un paso crucial en la solución de problemas. Los comandantes deben dedicar tiempo y energía para definir claramente el problema, identificando su alcance y limitaciones. Deben buscar la raíz del problema y no solo los síntomas evidentes. Al comparar la situación actual con el estado final deseado, los comandantes determinan la causa de los obstáculos entre ambos puntos y elaboran un concepto del problema.

En la resolución de problemas militares, se utiliza el arte y diseño operacional. El arte operacional es el proceso cognitivo utilizado por los comandantes y Estados Mayores para emplear las capacidades conjuntas y lograr los objetivos impuestos. El diseño

operacional, por otro lado, es la aplicación del arte operacional que busca reducir la incertidumbre en ambientes complejos y generar una mejor comprensión del problema militar. A través del diseño operacional, se elabora una aproximación operacional que guía la solución del problema militar y la consecución del estado final deseado.

En resumen, los oficiales de Estado Mayor se enfrentan a problemas militares mal estructurados, medianamente estructurados y bien estructurados. La identificación clara del problema y el uso del arte y diseño operacional son fundamentales para encontrar soluciones eficientes. Los comandantes deben dedicar tiempo y recursos para analizar y comprender el problema militar y aplicar métodos y técnicas de solución de problemas adecuadas a cada situación, lo que permitirá anticiparse a requerimientos o situaciones futuras y conseguir ventajas o para solucionar algún problema que invoca una solución definitiva.

CAPÍTULO IV

OPINIÓN DE EXPERTOS QUE HAYAN PARTICIPADO EN OPERACIONES MILITARES Y EL EMPLEO EL PENSAMIENTO CREATIVO EN LA SOLUCIÓN DE LOS DISTINTOS PROBLEMAS MILITARES

4.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objeto conocer la percepción y experiencias de primera fuente de autoridades civiles y militares, vinculados al área de la educación y formación militar en la Academia de Guerra (profesores), y oficiales con formación en el área de las Ciencias Sociales y que se hayan desempeñado en puestos claves en personal, y relacionados con los procesos de formación profesional militar; oficiales Generales que se hayan desempeñado como jefes de Comandos Conjuntos, y que por su puesto y cargo hayan tenido que desarrollar el pensamiento estratégico y creativo en la resolución de problemas militares.

Para cumplir con el objetivo, se consideró la aplicación de una encuesta semiestructurada, de la cual se extrajeron antecedentes aportados por las diferentes autoridades entrevistadas, siendo el primer paso para realizar el análisis correspondiente y que permita reconocer dicho aporte.

4.2 Presentación de los resultados cualitativos

Respecto a la presentación de los resultados cualitativos, es importante señalar que la técnica empleada fue la de categorización, considerando para esto el desarrollo de tres fases: descriptiva, relacional y selectiva; lo que permitió sistematizar la información aportada en matrices de codificación, las cuales incorporaron las respectivas textualidades, para luego haber generado una descomposición en categorías y subcategorías emergentes.

Considerando para esto la relación de ideas y relatos entregados por las autoridades entrevistadas; respecto a la veracidad, esta fue lograda por medio de la técnica de triangulación de la información aportada.

4.3 Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a personal seleccionado, tomando como criterio general, que cumplieran al menos las siguientes características: oficiales generales que se desempeñaran como jefes de la Defensa Nacional, en los diferentes EEC; Profesionales que se desempeñaron como profesores de la ACAGUE; oficiales con formación¹⁴ en el área de las Cs. Sociales y que se desempeñaran en puestos claves en el área de personal, y relacionados con los procesos de formación profesional militar; oficiales generales que se desempeñaron como jefes de Comandos Conjuntos; y alumnos del II CREM año 2020.

Derivado de lo anterior se consideró entrevistar a un total de 11 autoridades, de ellas: *01 Comandante del Comando Conjunto Norte, 03 Jefes de la Defensa Nacional, 01 Oficial General en condición de retiro profesor de ciencias sociales en la Pontificia Universidad Católica de Chile, 01 Oficial General en condición de retiro profesor de Habilidad del Pensamiento superior de la ACAGUE, 04 Oficiales de Estado Mayor que se desempeñaron en HQs con distintas funciones y desempeño dentro de estos, 01 Oficial Jefe que se desempeña como delegado del Jefe de Defensa Nacional y profesor de Pensamiento Estratégico de la ACAGUE, 01 Oficial Jefe que se ha desempeñado en operaciones de paz y a su vez ha escrito diferentes artículos referidos a Pensamiento Estratégico, Pensamiento Crítico y Creativo., además de contar con un Ex Director de la Acague y actual Comandante del Comando de Operaciones Terrestres, 11 Oficiales Profesores Militares de Academia, todos ellos los cuales cumplieron con los criterios señalados, detallados en Anexo N°2.*

4.3.1 **Tabla correspondiente a la entrevista con el objetivo de identificar el empleo el pensamiento creativo en la solución de los distintos problemas militares.**

Las siguientes tablas dan a conocer los objetivos esperados para cada una de las preguntas realizadas a las autoridades con relación a la valoración que refieren respecto al empleo del pensamiento creativo en la solución de los distintos problemas militares.

¹⁴ Magister o Diplomados.

Tabla 1

Objetivos de la Entrevista con preguntas realizadas a todos los entrevistados.

Nº	PREGUNTA	OBJETIVO
1	¿Qué es para Ud. el pensamiento estratégico?	Identificar en los entrevistados, el grado de conocimiento respecto al concepto: pensamiento estratégico.
2	¿Cuáles son los componentes esenciales del pensamiento estratégico?	Identificar en los entrevistados, el grado de conocimiento respecto a los componentes esenciales del pensamiento estratégico.
3	¿Qué es para Ud. el pensamiento creativo y cuáles son sus componentes?	Identificar en los entrevistados, el grado de conocimiento respecto al concepto pensamiento creativo y sus componentes.
4	Según su experiencia, ¿Cuáles son los principales problemas militares que se presentan en Operaciones militares?	Identificar en los entrevistados, el grado de conocimiento respecto a cuáles son los principales problemas militares que se presentan en el desarrollo de operaciones militares.
5	¿De qué forma ha empleado Ud. (en alguna oportunidad) el pensamiento creativo para dar solución a los problemas militares?	Identificar en los entrevistados, de qué forma han empleado el pensamiento creativo en la solución de problemas militares.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla2

Objetivos de la Entrevista conforme a preguntas realizadas a personal desplegado en operaciones militares.

Nº	PREGUNTA	OBJETIVO
1	¿Cuáles son los principales problemas militares identificados en operaciones militares en la cual Ud. tuviese participación?	Identificar los principales problemas militares que se presentan en operaciones militares en las cuales los entrevistados tuviesen participación.
2	¿Cómo empleó el pensamiento creativo para dar solución a los problemas militares?	Identificar de qué forma los entrevistados que participaran en operaciones militares emplean el pensamiento creativo para dar solución a los problemas militares
3	¿Qué elementos del pensamiento creativo consideró para dar solución a los problemas militares?	Identificar qué elementos del pensamiento creativo consideraron los entrevistados para dar solución a los problemas militares presentados en operaciones militares en las cuales tuviesen participación.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Registro de entrevistas realizadas

Como se señalará previamente, la metodología que fue utilizada para el registro de las entrevistas fue la técnica cualitativa de categorización; considerando en una primera etapa, *“la realización de un muestreo abierto sistematizado, reflejado en las respectivas matrices de codificación abierta”* (Quintana, 2006, p. 53).

Al respecto, y luego de un exhaustivo análisis, se identificaron conceptos, reconociendo sus características, es decir, las propiedades que cada uno de ellos presentó, definiéndolos y otorgándoles un significado; para luego recodificar, siendo expresados en categorías.

Tabla 3*Opiniones de expertos*

Pregunta	Encuestado	Respuesta
¿Qué es para Ud. el pensamiento estratégico?	GDD. Guillermo Paiva Hernández	El pensamiento estratégico es una competencia relevante para el ejercicio de las tareas del mando y las asesorías de Estado Mayor, ya que orienta la ejecución de cualquier proceso de toma de decisiones.
	GDD. Christian Bolívar Romero	Es indudable que no existe una sola definición sobre pensamiento estratégico que permita su comprensión cabal. Han sido innumerables los estudiosos que han propuesto definiciones al respecto. Tal como lo señalara en mi libro “Estrategia Militar”, 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

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		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. Probablemente para efectos de este estudio es la segunda parte de la definición la que podría aplicarse de mejor forma.
	GDD. Óscar Bustos Carrasco	El pensamiento estratégico es una competencia relevante para el ejercicio de las tareas importantes de largo plazo y que generan cambios fundamentales en una organización.
	GDD. Javier Urbina Paredes	Respecto a pensamiento estratégico distingo dos acepciones, una académica, aquella que estudia el pensamiento, ideas y conocimientos, aportados por grandes pensadores o

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		comandantes en el campo de la estrategia, como ser entre otros: Sun Tzu, Federico, Napoleón, Clausewitz, etc. La segunda acepción, a mi juicio, la constituye una vertiente práctica que busca adentrarse en la conducción misma del nivel estratégico o político estratégico, para resolver situaciones específicas que se presentan o pueden presentar en el campo de batalla, en este sentido se destaca que pensar estratégicamente, significa una capacidad intelectual del dominio de la inteligencia y del conocimiento para razonar de una determinada manera y prevalecer ante un contrincante, sea este adversario o eventual enemigo.
	CrI. Luis Sagás Díaz	Es la capacidad que tiene una persona y/o equipo de trabajo para realizar análisis y comparaciones que permitan alcanzar un fin determinado con el propósito de buscar una solución a un problema complejo y cambiante, que presenta falta de información y que se desarrolla en un ambiente con alto nivel de estrés.

Pregunta	Encuestado	Respuesta
	Tcl. Cristian Lauriani Ide	Mas que para mí, la Academia de Guerra lo define como la integración del pensamiento crítico y pensamiento creativo, sin perder de vistas otras habilidades cognitivas como los son el pensamiento en el tiempo, el pensamiento sistémico, el liderazgo, comunicación efectiva y otra cualquier habilidad cognitiva al entendimiento del problema y a la construcción de soluciones.
	Tcl. Gonzalo Lazo Santos	Será necesario precisar primero qué es el “pensamiento” y luego qué cualidad le entrega al pensamiento el adjetivo “estratégico” (ambos conceptos complejos de abordar en pocas palabras). Por simple lógica, podría afirmar que el Pensamiento Estratégico es aquel pensamiento que apoya a la estrategia. En otras palabras, podría definirlo como el conjunto lógico de ideas estratégicas de una persona.
	Tcl. Fernando Garetto Risso	Forma de razonar para la toma de decisiones de una organización y que cuyos efectos y recueros a emplear, involucran a gran parte de dicha organización. Además,

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		normalmente esta toma de decisiones tendrá un efecto temporal mayor a la toma de decisiones donde no esté involucrada la estrategia de una organización. Finalmente, creo que el pensamiento estratégico no debe circunscribirse a un nivel de la conducción particular (estratégico).
	Tcl. Rodrigo Gallardo Rodríguez	Es una clasificación del pensamiento, y como tal, constituye una forma de raciocinio que articula los medios disponibles y los modos aceptables hacia los fines vitales de una organización y/o individuo. Es relevante considerar que el vocablo “estratégico”, en este caso, se comporta como un adjetivo calificativo, el cual describe la característica esencial y diferenciadora con otros conceptos. Por lo tanto, se hace imprescindible contar con una clara definición del concepto “estrategia” y de él derivar el correspondiente adjetivo calificativo. De esta forma, el concepto se hace congruente con otros, tales como Inteligencia Estratégica o Conductor

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		Estratégico y, por contraposición, se diferencia claramente de una Inteligencia Operacional o táctica y/o conductores operacionales o tácticos. En síntesis, lo anterior debiera permitir diferenciar claramente “pensamiento estratégico” de un “pensamiento táctico, operacional” o empleando otros calificativos; tales como creativo, inductivo, deductivo, analítico, etc. Puntos relevantes de considerar en la conceptualización son las características y la relación con el entorno, lo que no constituye su definición en sí, pero la contextualizan. De esta forma se comprende que, normalmente, este tipo de pensamiento se orienta hacia el largo plazo, lo que constituye una característica, sin embargo, no es correcto considerar que el pensamiento estratégico es equivalente al pensamiento de largo plazo.
	Tcl. Matías Baker Weiss	Se puede entender como una forma de pensar, es decir una habilidad de razonamiento superior que permite la toma de decisiones

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		y resolución de problemas en situaciones inciertas, complejas y normalmente bajo un ambiente de presión.
	Tcl. Raúl Oyarzún Mansilla	El pensamiento estratégico, de acuerdo con los conocimientos entregados en mi formación como OEM, es una disciplina que permite desarrollar el estudio de las ciencias militares, pilar fundamental en la rama doctrinaria del Ejército de Chile, orientado principalmente en analizar hechos históricos relacionados a la conducción militar. Por otro lado, permite descomponer un problema militar en parte para su análisis.
	May. Jorge Aliaga Pradenas	Para mí es la combinación entre pensamiento crítico y pensamiento creativo.
¿Cuáles son los componentes esenciales del pensamiento estratégico?	GDD. Guillermo Paiva Hernández	El pensamiento crítico, pensamiento creativo y liderazgo.
	GDD. Christian Bolívar Romero	Siguiendo la línea de la definición planteada anteriormente, Hervé Coutau-Bégarie, plantea cinco determinantes del pensamiento estratégico, 1) dice que el pensamiento estratégico debe responder a una necesidad de

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		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”, 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

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		comportamiento racional del actor completamente dirigido hacia un objetivo único: el homo strategicus solo busca la victoria sobre el enemigo". Si tuviera que interpretar el planteamiento de Hervé Coutau-Bégarie respecto de las componentes del pensamiento estrategia, me quedaría con los siguientes conceptos: a. Pensamiento crítico b. Pensamiento creativo c. Liderazgo
	GDD. Óscar Bustos Carrasco	El pensamiento crítico, pensamiento creativo, liderazgo y compromiso.
	GDD. Javier Urbina Paredes	A mi modo de entender los componentes esenciales del pensamiento estratégico lo constituye en primer término, su fuente principal cual es la Historia General y en particular la Historia Militar. En seguida, dependiendo del campo de interés de aplicación de estos conocimientos se pueden agregar el conocimiento de la conducción militar, y/o de la Ciencia

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		Política, de las Relaciones Internacionales, economía, jurídicos y de la Seguridad Internacional.
	Crl. Luis Sagás Díaz	• Pensamiento crítico. • Pensamiento creativo. • Liderazgo estratégico. • Cultura organizacional
	Tcl. Cristian Lauriani Ide	El pensamiento crítico y creativo son dos habilidades cognitivas que trabajan de la mano, la creatividad no parte desde cero o viene de nada, la creatividad parte de la necesidad de resolver un problema, por tanto el pensamiento crítico es la habilidad que te permite a ti entender la realidad y a partir de ese entendimiento de la realidad que estas presente y que estas viviendo un problema, te genera las condiciones que a partir de ese problema buscar la solución y en esa solución buscar la creatividad, pero si tu no tienes un problema tu cerebro no va a tener que ocupar recursos intelectuales para tener que resolver una situación dando que, no lo asume como un problema, por ejemplo mucha gente piensa que hoy día

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		las UC pierden tiempo haciendo guardia, pero resulta que nadie le ha querido encontrar una solución a esa situación que muchos personas piensan, y porque pasa eso, porque en el fondo para el Ejército no es un problema, porque si fuera un problema ya habría una solución, y quizás habría una empresa contratista que se dedique a la seguridad de instalaciones militares por ejemplo, entonces siempre para la aplicación de la creatividad tiene que haber antes un problema.
	Tcl. Gonzalo Lazo Santos	Tiene 2 componentes: el pensamiento y la estrategia.
	Tcl. Fernando Garetto Risso	• Pensamiento crítico. • Pensamiento creativo. • Pensamiento en el tiempo. • Pensamiento sistémico.
	Tcl. Rodrigo Gallardo Rodríguez	Tal como lo señalé previamente, estimo que lo relevante del concepto se concentra en el adjetivo calificativo del mismo, de esta forma, su esencia radica en los fines vitales o esenciales hacia los cuales se orienta, es decir, los elementos que aseguran la supervivencia, a través de la

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		ejecución de las tareas que dan sentido a la existencia de la organización, es decir, sus funciones capitales. De esta forma, los elementos esenciales del calificativo “estratégico” están constituidos exclusivamente por los fines de la organización. Por lo tanto, se debe considerar que todo aquello que no tenga relación directa con los aspectos esenciales o vitales no debiera considerarse en esta clasificación.
	Tcl. Matías Baker Weiss	Liderazgo estratégico, pensamiento creativo, pensamiento crítico y la cultura estratégica que se encuentra en el entorno, como elemento externo.
	Tcl. Raúl Oyarzún Mansilla	El Pensamiento estratégico está formado por el pensamiento crítico y creativo.
	May. Jorge Aliaga Pradenas	Liderazgo estratégico, pensamiento creativo, pensamiento crítico y la cultura estratégica que se encuentra en el entorno, como elemento externo.
¿Qué es para Ud. el pensamiento creativo y cuáles son sus componentes?	GDD. Guillermo Paiva Hernández	Es la capacidad para buscar y analizar posibles soluciones a través del método de trabajo de estado mayor.

Pregunta	Encuestado	Respuesta
	GDD. Christian Bolívar Romero	El pensamiento creativo puede ser entendido como un proceso cognitivo que apoya los aspectos divergentes y convergentes de la resolución de problemas y proceso de toma de decisiones. El pensar creativamente proporciona un medio para identificar que existe un problema y, por lo tanto, ayuda en la definición del mismo. Además, da lugar a la generación de múltiples alternativas y una amplia gama de opciones en este componente divergente. En otras palabras, el pensamiento creativo, consiste en el incremento de nuevas ideas y conceptos. Se trata de la disposición de buscar nuevas combinaciones de ideas para llenar una necesidad. Por lo tanto, el resultado o producto del pensamiento creativo tiende a ser capaz de ir fuera de lo común y llegar a ser original. Para detallar las componentes del pensamiento creativo, haré referencia a los trabajos de Guilford, quien estableció que existen cuatro dimensiones que son los más usados para identificar

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		el pensamiento creativo: originalidad, flexibilidad, fluidez y elaboración.
	GDD. Óscar Bustos Carrasco	Es la capacidad para permite buscar y analizar posibles soluciones novedosas a problemas organizacionales, mediante el trabajo en equipo.
	GDD. Javier Urbina Paredes	El pensamiento creativo es una forma de pensar, razonar, reflexionar, que obtiene y aporta elementos novedosos o innovadores. En mi experiencia personal especialmente ante diversas situaciones complejas pude comprobar que lo que hacía más creativo una determinada acción o proposición de resolución fue el incorporar mayores componentes teóricos y prácticos al análisis o estudio de la situación. Personas con mayores recursos y conocimientos pueden aportar creativamente, o bien, la organización de equipos multidisciplinarios contribuye en mejor forma al pensamiento creativo.
	CrI. Luis Sagás Díaz	Es aquella habilidad mental que presenta una persona y/o equipo

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		de trabajo para crear, idear y/o producir nuevas soluciones a un problema determinado, integrando otras capacidades individuales como la flexibilidad, adaptabilidad, astucia, imaginación realista, tolerancia y la aceptación de riesgos en la solución creada.
	Tcl. Cristian Lauriani Ide	La Academia de Guerra definió que el pensamiento creativo tiene 3 componentes la originalidad, la innovación y creatividad, según lo que recuerdo, pero la verdad la creatividad es un todo en la aplicación de construcción de soluciones, y sobre todo por la capacidad de innovar y de ser originales en ellos, porque la capacidad de ser original te permite a ti, que la estrategia que tu construyas sea difícil de ser debelada, porque el fin anterior de la estrategia siempre tiene que estar subyacente tu no la tienes que revelar.
	Tcl. Gonzalo Lazo Santos	Es el proceso intelectual que permite concebir nuevas ideas o aproximaciones originales. Sus componentes podrían ser: Motivación (por proponer una idea

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		nueva), Conocimiento (previo) y Originalidad (de las ideas propuestas).
	Tcl. Fernando Garetto Risso	Forma de razonar que conduce a la creatividad. Esta aproximación pone a la creatividad como una habilidad superior ya que requiere de mayor esfuerzo que el pensamiento creativo. Es decir, el pensamiento creativo es la base para la creatividad. Respecto de sus componentes creo que requiere obligadamente de las siguientes características: • Pensamiento divergente (ofrecer varias alternativas a un mismo problema o interpretar el problema de distintas formas) • Interrelación de disciplinas. • Alteración del statu quo. • Resultado comparativamente mejor al anterior.
	Tcl. Rodrigo Gallardo Rodríguez	Al igual que el concepto anterior, es una clasificación o tipo de pensamiento, orientado hacia la búsqueda de nuevas soluciones a problemas conocidos. Considero que posee, al menos, dos elementos esenciales y base; la

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		duda razonable sobre soluciones previas y la divergencia hacia las mismas. La primera orientada al cuestionamiento sobre la estructura de los problemas y la segunda orientada a la obligación de concebir una solución diferente. Ambos elementos no constituyen el pensamiento creativo en sí, pero son una etapa previa y esencial, porque el pensamiento creativo, además de entregar una solución diferente a un problema conocido, esta debe ser, al menos, eficaz e idealmente eficiente. Por lo tanto, el pensamiento creativo es una forma de raciocinio orientado a la entrega de nuevas y aceptables soluciones hacia problemas conocidos, frecuentemente, estructurándolos de una forma diferente o, al menos, generando una respuesta distinta y eficaz.
	Tcl. Matías Baker Weiss	El pensamiento creativo se destaca por ser flexible, aportando capacidad de adaptación y resiliencia, permitiendo amoldarse a las diferentes situaciones que se presentan en un ambiente incierto y cambiante, identificando

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		oportunidades y presentando opciones novedosas y/o distintas (innovaciones).
	Tcl. Raúl Oyarzún Mansilla	Es un proceso de pensamiento deliberado utilizado para distinguir la veracidad en situaciones donde la observación directa no es suficiente, es imposible o impracticable. El pensamiento crítico es el juicio bien dirigido y autorregulado que incluye la interpretación, el análisis, la evaluación y la inferencia que los mandos utilizan para solucionar problemas. (RDPL 20001). Lo anterior, permite contextualizar la capacidad que debe tener un OEM para salir de la estructura doctrinaria e ir un poco más allá al momento de resolver problemas.
	May. Jorge Aliaga Pradenas	Es un pensamiento que se destaca por ser adaptable y flexible, permitiendo, aportando con ello la capacidad de poder amoldarse a situaciones complejas y cambiantes.
Según su experiencia y participación al mando de una fuerza militar en operaciones militares	GDD. Guillermo Paiva Hernández	En OPAZ La diversidad de países participantes y con doctrinas y disciplinas distintas, dificultan

Pregunta	Encuestado	Respuesta
distintas a la guerra u operaciones de paz o jefatura de la defensa ¿Cuáles fueron los principales problemas militares que UD se vio enfrentado?		la consecución de objetivos comunes. • Las culturas y religiones también influyen en los horarios y jornadas de trabajo y los sistemas de alimentación, entre otros. • Pese a que se supone que en NU todos debieran hablar inglés o francés, los mandos subalternos y tropa no dominaban el idioma, especialmente en contingentes africanos, asiáticos y sudamericanos.
		Como JEDENA • Las autoridades locales y seremis no están preparadas para trabajar con mandos militares. • Sus tiempos de respuesta son mucho más prolongados y menos eficientes. • Su disponibilidad no es 24/7 y no tienen costumbre de trabajo continuo y de largas jornadas en terreno. • Son más directivos que ejecutivos. • Los sindicatos y asociaciones

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		de trabajadores les impide tomar riesgos y disponer horarios especiales, traslados dentro de la región y lejanía de sus lugares habituales. • Son de trabajo de lunes a viernes en su mayoría, su labor es funcionaria no vocacional. • Por lo general son de muy poca iniciativa, pocas o nulas condiciones de liderazgo, y con poca experiencia en su función específica. • Son de conducción estratégica, no táctica. • No son imparciales, en sus decisiones, su trabajo y su ayuda, ya que por lo general privilegian su color o tendencia política, y en época de elecciones, su labor es en busca del voto.
	GDD. Christian Bolívar Romero	Desde el punto de vista del mando militar se podría identificar tres grandes problemas: a. Las relaciones interagenciales: sobre este punto es posible señalar que, a pesar de existir predisposición e interés por trabajar en forma integrada, la

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		falta de experiencia, conocimientos e intereses sectoriales hace difícil el trabajo con otras agencias exigiendo muchas veces de un liderazgo autoritario para lograr los objetivos. b. La falta de comunicación estratégica: uno de los elementos más complejos durante el desarrollo de las operaciones militares es la comunicación efectiva que permita al mando militar transmitir su intención a la ciudadanía, sumar esfuerzos de distintos actores, la comunicación de riesgo cuando se requiera y por cierto el logro de objetivos. Esto obliga a efectuar un trabajo permanente, diseñado por profesionales competentes y experimentados que logren llegar a las distintas audiencias en forma efectiva y oportuna. c. La rutina en el diseño de las operaciones: la ejecución de operaciones militares en forma prolongada tiende a

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		transformarse en actividades rutinarias, lo cual constituye un riesgo en sí mismo, por cuanto la rutina provoca descuidos y falta de control. Se requiere en consecuencia un permanente cambio de procedimientos, tareas, efectos y objetivos de modo que se genere una dinámica constante que obligue a los mandos de todos los niveles a efectuar ajustes a sus planes y a efectuar permanentes evaluaciones de su aplicación.
	GDD. Óscar Bustos Carrasco	En gestión en el Ministerio de Defensa en áreas de ciberseguridad: a. Falta de conocimiento de las normas y protocolos en gestión de ciberseguridad. b. La falta de acción del sistema de ciberseguridad donde participan las distintas instituciones de la Defensa. En la supervisión de las Empresas Estratégicas de la Defensa a. El desconocimiento del marco legal donde se definen las

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		responsabilidades del Ministerio de Defensa con respecto a las Empresas Estratégicas de la Defensa b. La resistencia al cambio de las Empresas Estratégicas de la Defensa, en relación al control por parte del MDN.
	GDD. Javier Urbina Paredes	• Situaciones institucionales asociadas a la transición política del Gobierno Militar al democrático, y al rol de las FF.AA. • Dirección y coordinación del proceso de modernización y transformación del Ejército. • En las primeras ayudó la formación como cientista político, además de la formación como Oficial de Estado Mayor y el trabajo en equipo. La conformación de una “masa crítica” de Oficiales bien formados e integrantes del alto mando, fue fundamental. • El pensamiento creativo es fundamental ante situaciones complejas y de crisis institucionales, donde se

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		deben evitar coyunturas de suma cero y por el contrario saber agregar valor para resguardar los intereses de las partes en especial en procesos de negociación.
	Crl. Luis Sagás Díaz	En el contexto de la pandemia y en mi calidad de JDN, estimo que la situación más recurrente fue la falta de personal para satisfacer la demanda permanente de las autoridades provinciales y comunales que permitieran mantener el control y seguridad de la población. Asimismo, la integración de las demás instituciones (fuerzas armadas, de orden, seguridad y gobierno regional) para buscar soluciones creativas, se vio afectada por la cultura organizacional, lo que hacía complejo el actuar de la jefatura de la defensa como un todo, generando fricciones internas que no permitían explotar las habilidades individuales para obtener mejores soluciones al principal problema.
	Tcl. Cristian Lauriani Ide	Nosotros en este caso tenemos una estrategia diseñada para

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		enfrentar el problema de seguridad de la provincia, y es una estrategia bastante original, y como es original hasta el minuto a funcionado bien porque no ha sido detectadas en sus fines por parte del oponente, y respecto a la capacidad de innovar, lo que estamos haciendo también es innovador porque estamos cambiando el paradigma de cómo estamos enfrentando las situaciones de seguridad que se plantean acá en la macrozona, de hecho por ejemplo hicimos un análisis completo del ambiente operacional, hicimos JIPOE de la situación que se vive en el área de operaciones de mi jurisdicción, luego a partir de ello vimos que áreas ya estaban quemadas ósea ya no se podían hacer atentados en esa zona, y por tanto inmediatamente quedan fuera del plan y nos enfocamos en aquellas áreas en donde si puede actuar nuestra contraparte, luego filtramos en esas áreas donde puede actuar la contraparte, cuales están orientados a ciertos blancos que la

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		contraparte busca que afectan principalmente a infraestructura crítica y luego a partir de eso nosotros determinamos esto es lo que hay que cuidar y así lo vamos a cuidar, entonces ahí tú tienes el vínculo que hay entre el pensamiento crítico de analizar y entender la realidad y asumir hay zonas que el adversario no va a emplearse y en otras que si se va emplear y luego la solución con la aplicación del pensamiento creativo viene en determinar cómo tu con tus pocos recursos puedes construir una maniobra para poder solucionar ese problema que tu definiste.
	Tcl. Gonzalo Lazo Santos	¿Cómo mantener la seguridad regional? ¿Cómo apoyar la gestión de la pandemia en la región? ¿Cómo mantener la operacionalidad de la fuerza? Los problemas indicados constituyeron los objetivos operacionales de la operación COVID en la Araucanía 2020.
	Tcl. Fernando Garetto Risso	En el contexto del presente cuestionario, creo que el

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		pensamiento convergente para la solución de problemas es quizás el principal problema que se observa en la planificación y ejecución de operaciones.
	Tcl. Rodrigo Gallardo Rodríguez	Falta de comprensión y eficiencia en el trabajo propio de Estado de Mayor.
	Tcl. Matías Baker Weiss	Hoy en día, el personal militar que se encuentra participando en MOOTW tanto de operaciones paz y en territorio nacional, dentro de los mayores desafíos o problemas que he visto o tenido que enfrentar es la gran cantidad de variables y matices, algunas de índole no militar como son políticas, legales, comunicacionales que dificultan y/o restringen de alguna forma las opciones.
	Tcl. Raúl Oyarzún Mansilla	En primer lugar y desde el punto de vista militar, la falta de homogeneización de las unidades que integran una FT dentro de la jefatura de la defensa nacional genera problemas en las primeras semanas de las operaciones. Cada unidad posee culturas diferentes, que son parte de las complejidades con las que debe

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		ladear un cdte de FT. Por otro lado, las limitaciones legales para el empleo de la fuerza, no permite dar cumplimiento a cabalidad a las tareas impuestas por parte del ES. Las relaciones interagenciales, son un factor dominante en el empleo de los medios, por ende, las habilidades blandas y la inteligencia emocional, junto a la capacidad operativa de los comandantes, son fundamentales.
	May. Jorge Aliaga Pradenas	En esta clase de misiones existe una situación muy cambiante, que se caracteriza por su ambiente VUCA. Ante lo antes señalado, cobra especial relevancia la flexibilidad y el método de los comandantes para de esa manera obtener una rápida toma de decisiones.
¿De acuerdo con su experiencia como jefe de la defensa o delegado del jefe de la defensa, o integrante de un HQ, que elementos del pensamiento creativo	GDD. Guillermo Paiva Hernández	Principalmente y unas de las habilidades que caracterizó mi trabajo como JEDENA, fue: • Empatía • Trabajó en terreno • Coordinación permanente • Reuniones con autoridades locales, juntas de vecinos,

Pregunta	Encuestado	Respuesta
estima Ud, que empleó para solucionar los problemas militares que debió enfrentar en ese cargo o puesto?		jefes de servicio, representantes sociales, etc. • Disponibilidad 24/7 • Solución de problemas • Trabajo con los medios de prensa • Presencia del comandante • Ejemplo personal • Ser uno más de ellos, no por ser autoridad se debe dejar de ser soldado o ciudadano común.
	GDD. Christian Bolívar Romero	De los elementos planteados anteriormente (originalidad, flexibilidad, fluidez y elaboración) estimo haber aplicado a lo menos la originalidad, (capacidad para crear ideas cuya propiedad es exclusiva, de enorme interés y aportación social. Lo que supone escaparse de lo predeterminado para llegar a resoluciones enormemente genuinas, lo que trae como resultado poder hallar respuestas originales a los inconvenientes), flexibilidad (capacidad de combinación de ideas de manera espontánea y adaptativa), fluidez (capacidad para producir ideas en

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		cantidad y calidad de una forma persistente y espontánea). Esto se ve refrendado en el diseño de una estrategia para enfrentar la pandemia a nivel regional que se denominó C3 (CONTENER, CONTROLAR Y COMUNICAR). Lo anterior permitió cumplir con un diseño con priorización de esfuerzos, racionalización de los medios empleados y una adecuada comunicación a la ciudadanía y que fuera muy bien percibida por autoridades, medios de comunicación y por la ciudadanía en general.
	GDD. Óscar Bustos Carrasco	Principalmente y unas de las habilidades que caracterizó mi trabajo como Jefe de la División de Desarrollo Tecnológico e Industria en el MDN, fue: • Experiencia anterior en gestión de organizaciones complejas (COSALE CIMI) • Experiencia integrando Directorios y Consejos Superiores de las Empresas Estratégicas de la Defensa • Trabajo en Equipo.

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		Compromiso con las soluciones a los problemas y trabajos por desarrollar
	GDD. Javier Urbina Paredes	No tengo.
	Crl. Luis Sagás Díaz	Estimo que la flexibilidad y tolerancia de todos los mandos y autoridades permitieron que se encontraran soluciones diferentes y nuevas que lograron satisfacer la demanda de seguridad y control que se requería. Sin embargo, a mi juicio existen otros factores que influyeron directamente en ello como el respeto, la generación de un clima de confianza y por último la capacidad de aceptar la realidad que tenían las instituciones para apoyar la emergencia.
	Tcl. Cristian Lauriani Ide	Es una habilidad que te permite desarrollar la Academia de Guerra, pero que después cuesta aplicarla ese es el problema, uno puede teóricamente entender todos los componentes de esta destreza, pero luego al enfrentarte al mundo real tienes que ser capaz de entender la realidad en la que se vive, estudiar la cultura, los códigos, las personas el ambiente

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		las interacciones del entorno con la unidad que tu comandas, y luego identificar cuáles son los problemas de esa unidad y la tareas que tienes por cumplir, el problema militar es aquello que te dificulta y se opone a tu tarea por cumplir, es el obstáculo que tu debes traspasar para alcanzar tu Estado Final Deseado (EFD). Cuando tú tienes una tarea, que en mi caso me la definieron claramente, que es la de recuperar capacidades militares, esa es mi tarea, entonces que me impide cumplir esa tareas, problemas de infraestructura, vehículo, moral de la unidad, alistamiento operacional, una vez que yo tengo un diagnóstico de todas esas áreas y como están interrelacionadas entre sí, yo puedo atacar las distintas problemáticas, subir la moral, mejorar infraestructura, mejorar vehículos, mejorar alistamiento operacional, y de esa manera yo voy sorteando los distintos obstáculos que me permiten llegar a alcanzar finalmente el recuperar capacidades militares.

Pregunta	Encuestado	Respuesta
	Tcl. Gonzalo Lazo Santos	Los 3 elementos: Motivación, Conocimiento previo y Originalidad.
	Tcl. Fernando Garetto Risso	Interrelación de disciplinas... creo que esto es fundamental.
	Tcl. Rodrigo Gallardo Rodríguez	De la forma en que se plantea la pregunta, pareciera concebir que existen “elementos definidos” del pensamiento creativo, sin embargo, como lo señalé anteriormente en la pregunta N°3, estos elementos son los que yo considero como tales; la duda razonable a las soluciones previas y la divergencia hacia las mismas, obligando a generar una solución diferente, aunque estas no alcancen la categoría de pensamiento creativo.
	Tcl. Matías Baker Weiss	Dentro de los elementos que pude emplear durante mi desempeño en este tipo de ambientes fueron: capacidad de anticipación, tener iniciativa, fluidez, flexibilidad, innovación y originalidad. Todo lo anterior, teniendo siempre presente la importancia de previamente lograr una comprensión situacional tanto interna como externa, incluyendo no solo aspectos

Pregunta	Encuestado	Respuesta
		militares, empleando normalmente DIME-FII (Diplomático, Información, Militar, Economía, Finanzas, Inteligencia y Imposición de la Ley) en lo estratégico y PMESII-PT (Político, Militar, Economía, Social, Información, Infraestructura, Físico y Tiempo) en lo operacional, entendiendo que en aquellas variables se encuentran las principales restricciones o condiciones en una MOOTW.
	Tcl. Raúl Oyarzún Mansilla	La capacidad de poder aplicar el pasamiento creativo, idealmente siempre sin saber que uno lo está ocupando, permite generar lograr las instancias, para el cumplimiento de los OO. A través del juicio crítico el cual bien dirigido y autorregulado que incluye la interpretación, el análisis, la evaluación y la inferencia que los mandos utilizan para solucionar problemas.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 4*Opiniones de personal desplegado en OPAZ*

Pregunta	Encuestado	Respuesta
Según su experiencia y participación al mando de una fuerza militar en operaciones de paz, ¿Cuáles fueron los principales problemas militares que UD se vio enfrentado?	GDD. Guillermo Paiva Hernández	Las culturas y religiones también influyen en los horarios y jornadas de trabajo y los sistemas de alimentación, entre otros. Pese a que se supone que en NU todos debieran hablar inglés o francés, los mandos subalternos y tropa no dominaban el idioma, especialmente en contingentes africanos, asiáticos y sudamericanos.
	GDD. Óscar Bustos Carrasco	Las culturas y religiones también influyen en los horarios y jornadas de trabajo y los sistemas de alimentación, entre otros. Pese a que se supone que en NU todos debieran hablar inglés o francés, los mandos subalternos y tropa no dominaban el idioma, especialmente en contingentes africanos, asiáticos y sudamericanos.
	Tcl. Fernando Garetto Risso	La adaptabilidad que se requiere para entender los elementos culturales de la población y desde allí poder ofrecer soluciones a los problemas.

Pregunta	Encuestado	Respuesta
	Tcl. Rodrigo Gallardo Rodríguez	Como integrante del Departamento “Inteligencia” del Estado Mayor de EUFOR en la misión de Bosnia y Herzegovina, aprecié falta de integración entre las distintas variables constitutivas de problemas complejos y mal estructurados.
	May. Jorge Aliaga Pradenas	El principal problema radica en los ambientes VUCA y la multiculturalidad que se presenta en esas áreas de misión. Cuando se conforman unidades combinadas con otras fuerzas armadas del mundo, considerando que cada una de ellas, se rige por doctrinas, religiones, costumbres y valores distintos.
¿Cómo empleó el pensamiento creativo para dar solución a los problemas militares?	GDD. Guillermo Paiva Hernández	La diversidad de países participantes con doctrinas y disciplinas distintas, dificultan la consecución de objetivos comunes, lo que lleva mediante la determinación de la convivencia, factibilidad e integridad, ya que la creatividad no aparece de la nada, se requiere de un problema, para que la persona desarrolle la creatividad en la solución de esa dificultad.

Pregunta	Encuestado	Respuesta
	GDD. Óscar Bustos Carrasco	La diversidad de países participantes y con doctrinas y disciplinas distintas, dificultan la consecución de objetivos comunes, lo que lleva mediante la determinación de la convivencia, factibilidad e integridad, ya que la creatividad no aparece de la nada, se requiere de un problema, para que la persona desarrolle la creatividad en la solución de esa dificultad.
	Tcl. Fernando Garetto Risso	Incorporé a locales en la toma de decisiones.
	Tcl. Rodrigo Gallardo Rodríguez	En el mismo puesto anterior, tuve la oportunidad de plantear una nueva forma de articular el ciclo de inteligencia de la misión, en este marco, me basé por una parte en la duda razonable hacia la estructura, los procesos y productos previos y, por otra, la obligación de generar una solución distinta a la que se estaba empleando. De esta forma, al menos generé una solución divergente, sin embargo, no tuve la oportunidad de analizar los resultados de la misma, por lo tanto desconozco si finalmente fue creativa o no.

Pregunta	Encuestado	Respuesta
	May. Jorge Aliaga Pradenas	A través de la flexibilidad que entrega su método, el que permite adaptarse a diferentes situaciones y ambientes. Todo lo anterior entrega la capacidad de poder accionar de manera eficiente con los medios disponibles, entregando soluciones eficientes a los problemas planteados.

Nota: Elaboración propia.

4.3.3 Descripción de la información recopilada

La presente descripción de la información se realizó una vez analizada la información, la selección de los conceptos e ideas más destacadas, considerando el mayor número de información aportada por los entrevistados, y que se reconocieran como un real aporte a la memoria de título; logrando así reconocer e identificar la presencia de hallazgos relevantes en el estudio.

De esta forma, una vez analizadas las entrevistas, se logró identificar que, respecto al empleo del pensamiento creativo en la solución de los distintos problemas militares, los entrevistados refirieron que:

a. Respecto al concepto pensamiento estratégico:

A partir de las respuestas proporcionadas, se puede concluir que el pensamiento estratégico es ampliamente considerado como una habilidad crucial en contextos militares y de toma de decisiones complejas. Junto con ello, se reconoce su importancia para analizar situaciones cambiantes y resolver problemas en condiciones de incertidumbre y presión.

Aunque hay variaciones en las definiciones y enfoques, el pensamiento estratégico parece implicar la capacidad de combinar el pensamiento crítico y creativo, la integración de diferentes habilidades cognitivas y la adopción de una perspectiva a largo plazo.

Además de lo anterior, mientras algunos entrevistados destacan la relevancia de referentes teóricos y académicos, otros enfatizan la importancia de la experiencia práctica y la capacidad de aplicar el pensamiento estratégico en diferentes niveles de una organización.

De esta forma, el pensamiento estratégico se percibe como una competencia esencial para abordar desafíos complejos y alcanzar objetivos en entornos dinámicos y exigentes.

b. Respecto a los componentes esenciales del pensamiento estratégico:

A partir de las respuestas proporcionadas, se puede concluir que existe concurrencia en el reconocimiento de la importancia del pensamiento crítico y creativo como componentes esenciales del pensamiento estratégico. Estas habilidades cognitivas permiten analizar de manera profunda y creativa los problemas y situaciones complejas, facilitando la búsqueda de soluciones.

Además, el liderazgo estratégico es mencionado como un componente relevante en varias respuestas, indicando la importancia de la capacidad de liderar y tomar decisiones estratégicas.

La cultura estratégica o la cultura organizacional también se destaca como un factor influyente en el pensamiento estratégico, indicando que el entorno y los valores organizacionales pueden moldear y guiar la forma en que se realiza el pensamiento estratégico.

Existen variaciones en cuanto a otros componentes mencionados, como el pensamiento en el tiempo, el pensamiento sistémico y el conocimiento histórico o militar. Sin embargo, estos elementos pueden ser empleados para enriquecer y profundizar el análisis estratégico, proporcionando perspectivas más amplias y contextuales.

En este sentido, el pensamiento crítico, creativo y el liderazgo estratégico se consideran componentes esenciales del pensamiento estratégico. La cultura estratégica y otros elementos, como el conocimiento histórico y sistémico, no representan concurrencia en las opiniones, sin embargo, también desempeñan un papel importante en el desarrollo de una mentalidad estratégica efectiva.

c. Respecto al pensamiento creativo y sus componentes:

Del análisis de las respuestas proporcionadas, se puede concluir que el pensamiento creativo implica la capacidad de generar ideas nuevas, soluciones innovadoras y enfoques originales para abordar problemas. En este sentido, se destaca la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad, lo que permite ajustarse a situaciones cambiantes y complejas.

El componente de la originalidad es mencionado en varias respuestas, indicando la necesidad de generar ideas que sean distintas y novedosas. Junto con ello, la innovación también se destaca como un componente esencial del pensamiento creativo.

La motivación, la interrelación de disciplinas y la capacidad de alterar el statu quo se mencionan como componentes relevantes en algunas respuestas. Estos elementos resaltan la importancia de estar motivado para proponer nuevas ideas, la capacidad de combinar conocimientos y enfoques de diferentes áreas, y la disposición para desafiar y cambiar la forma en que las cosas se hacen.

De esta forma, el pensamiento creativo se caracteriza por generar ideas nuevas y soluciones originales, con énfasis en la flexibilidad, adaptabilidad, innovación y originalidad. En cuanto a la motivación, la interdisciplinariedad y la capacidad de alterar el statu quo, si bien no existe acuerdo en relación con que formen parte de los componentes del pensamiento creativo, también se consideran componentes esenciales en la capacidad de pensamiento creativo.

- d. Con relación a los principales problemas militares que se presentan en las operaciones militares:

Las respuestas revelan que los principales problemas militares a los que los entrevistados se enfrentaron en operaciones militares distintas a la guerra, operaciones de paz o jefatura de la defensa incluyen la diversidad de países y doctrinas, las barreras lingüísticas, las diferencias culturales y religiosas, la falta de preparación de las autoridades locales, la resistencia al cambio, la cultura organizacional, los problemas políticos y legales, la falta de homogeneización de unidades, y el ambiente VUCA.

En este sentido, para superar estos desafíos, se requieren soluciones creativas, flexibilidad, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo para superarlos. La coordinación y la comunicación efectiva entre los países y contingentes participantes son esenciales para lograr objetivos comunes. Además, la adaptación a diferentes culturas y religiones, junto con superar las barreras lingüísticas, puede mejorar la eficiencia y la efectividad de las operaciones.

En cuanto a la Jefatura de la Defensa Nacional, es necesario abordar las limitaciones de las autoridades locales y las fricciones internas para lograr una coordinación más fluida y una búsqueda de soluciones creativas. La capacitación y el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y toma de decisiones son cruciales en entornos VUCA, donde se requiere una respuesta rápida y adaptabilidad a situaciones cambiantes.

Además de lo anterior, se destaca la importancia de superar las barreras políticas y legales que puedan restringir las opciones y la capacidad de acción en las operaciones militares. La homogeneización de las unidades y la promoción de una cultura organizacional que fomente la colaboración y el trabajo en equipo también son aspectos fundamentales para enfrentar los desafíos militares.

De esta manera, los principales problemas militares a los que se enfrentan en operaciones militares distintas a la guerra, operaciones de paz o jefatura de la defensa involucran desafíos relacionados con la diversidad de países y culturas, barreras lingüísticas, resistencia al cambio, limitaciones políticas y legales, y la necesidad de adaptación a entornos complejos y cambiantes. Superar estos desafíos requiere de soluciones creativas, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, y una coordinación efectiva entre los actores involucrados.

- e. Con relación al empleo del pensamiento creativo para dar solución a los problemas militares:

A través de las respuestas proporcionadas por las personas entrevistadas, se identificaron varios elementos del pensamiento creativo que fueron empleados para abordar los desafíos militares.

La empatía y el trabajo en terreno permitieron comprender las necesidades y perspectivas de los diferentes actores involucrados, lo que facilitó la generación de soluciones adaptadas a la realidad. La coordinación permanente y la comunicación efectiva fomentaron la colaboración y la búsqueda conjunta de soluciones entre todas las partes.

La capacidad para identificar y abordar los obstáculos mediante técnicas de solución de problemas fue fundamental en la resolución de los desafíos militares. Asimismo, la habilidad para trabajar con los medios de prensa y utilizar la comunicación mediática como una herramienta estratégica permitió difundir

información, crear conciencia y obtener apoyo para la solución de problemas.

La presencia activa del comandante, ejemplificando con su propio comportamiento, y la generación de un clima de confianza favorecieron la unidad y la colaboración dentro del equipo. Además, la flexibilidad y tolerancia, junto con la aceptación de la realidad y las limitaciones institucionales, fueron elementos clave para encontrar soluciones viables y adaptarse a las circunstancias cambiantes.

De esta manera, el pensamiento creativo en el ámbito militar implica una combinación de habilidades y enfoques, incluyendo empatía, trabajo en terreno, coordinación, solución de problemas, comunicación mediática, liderazgo, flexibilidad y aceptación de la realidad. Estas habilidades fueron empleadas por las personas entrevistadas para superar los desafíos militares y encontrar soluciones efectivas en diversos contextos operativos.

Así también, fue importante considerar las opiniones y experiencias respecto al pensamiento creativo por parte del personal desplegado en operaciones militares (operaciones de paz, operaciones militares distintas a la guerra (Mootw) en EEC-C o emergencia, al respecto, una vez realizado el análisis se pudo evidenciar que:

- a. Con relación a los principales problemas militares identificados en operaciones militares en la cual el personal entrevistado tuvo participación:

Las respuestas proporcionadas por el personal entrevistado revelan algunos de los principales problemas militares enfrentados durante su participación en operaciones militares. Estos problemas incluyen desafíos relacionados con la diversidad cultural y doctrinal de los países participantes, la adaptabilidad requerida para comprender y abordar los elementos culturales de la población local, y la complejidad de los entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) en los que se desarrollan estas operaciones.

La diversidad de países participantes con diferentes doctrinas y disciplinas militares dificulta la consecución de objetivos comunes, lo que requiere de creatividad para encontrar soluciones integrales y factibles. Asimismo, la incorporación de actores locales en la toma de decisiones se destaca como una estrategia para aprovechar su conocimiento y experiencia, promoviendo la generación de soluciones creativas y contextualmente relevantes.

La adaptabilidad se revela como una cualidad esencial para enfrentar los problemas militares en estos escenarios, ya que implica ajustar enfoques y estrategias según las circunstancias cambiantes. La capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y ambientes facilita la utilización eficiente de los recursos disponibles y la búsqueda de soluciones efectivas.

De esta forma, la resolución de los problemas militares en operaciones de paz requiere de un enfoque creativo que considere la diversidad cultural, incorpore perspectivas locales y demuestre adaptabilidad. Estos elementos permiten abordar los desafíos de manera efectiva, superando las barreras que surgen de las diferencias culturales y las complejidades de los entornos operativos. Al emplear el pensamiento creativo, el personal militar puede encontrar soluciones innovadoras y eficientes, promoviendo el éxito de las operaciones y la consecución de los objetivos establecidos.

- b. Respecto al empleo del pensamiento creativo para dar solución a los problemas militares, por parte del personal desplegado:

En relación con el empleo del pensamiento creativo para abordar los problemas militares enfrentados al mando de una fuerza militar en operaciones de paz, las respuestas proporcionadas resaltan dos aspectos principales.

En primer lugar, se destaca la importancia de comprender y adaptarse a las diferentes culturas y religiones presentes en el área de operaciones. El desconocimiento de los idiomas locales, especialmente en contingentes con

diversidad geográfica, dificultaba la comunicación y generaba barreras en la interacción con la población local. El pensamiento creativo se vio necesario para encontrar soluciones que permitieran superar estas barreras culturales y lingüísticas, facilitando la comunicación efectiva y el entendimiento mutuo.

En segundo lugar, se menciona el desafío de operar en ambientes VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) y lidiar con la multiculturalidad presente en las áreas de misión. La conformación de unidades combinadas con fuerzas armadas de distintos países, cada una con sus propias doctrinas, religiones, costumbres y valores, generaba una diversidad que requería una respuesta creativa y adaptativa. El pensamiento creativo permitía encontrar soluciones que consideraran las diferentes perspectivas y permitieran trabajar de manera efectiva en un entorno multilateral.

En conclusión, el pensamiento creativo desempeña un papel fundamental al enfrentar los problemas militares en operaciones de paz. La comprensión cultural, la adaptabilidad y la capacidad de encontrar soluciones innovadoras se vuelven esenciales para superar las barreras lingüísticas y culturales, así como para abordar los desafíos de operar en ambientes VUCA y en entornos multiculturales. La aplicación de habilidades creativas en estos contextos contribuye a mejorar la efectividad y el éxito de las misiones de paz.

- c. Con relación a los elementos del pensamiento creativo considerados por parte de los entrevistados para dar solución a los problemas militares identificados:
En relación con el empleo del pensamiento creativo para abordar los problemas militares, las respuestas proporcionadas destacan los siguientes enfoques y elementos utilizados:

En primer lugar, se menciona la importancia de la diversidad de países participantes con distintas doctrinas y disciplinas. Esto plantea el desafío de lograr objetivos comunes, y la creatividad se presenta como una herramienta

para superar estas diferencias y encontrar soluciones que sean factibles e integrales. El pensamiento creativo se activa al enfrentar dificultades y desafíos, generando ideas y enfoques innovadores para resolverlos.

En segundo lugar, se destaca la incorporación de actores locales en la toma de decisiones. Al involucrar a la población local en el proceso de resolución de problemas militares, se aprovecha su conocimiento y experiencia, lo que puede aportar perspectivas únicas y soluciones creativas. Esto implica una apertura a escuchar y considerar diferentes puntos de vista, lo que enriquece la toma de decisiones y fomenta la creatividad en la búsqueda de soluciones.

En tercer lugar, se resalta la flexibilidad como un elemento clave del pensamiento creativo. La capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y ambientes permite utilizar de manera eficiente los recursos disponibles y encontrar soluciones eficientes para los problemas planteados. La flexibilidad implica la capacidad de ajustar enfoques y estrategias, explorando diferentes opciones y considerando nuevos enfoques, lo que estimula la creatividad en la búsqueda de soluciones efectivas.

En conclusión, el pensamiento creativo se emplea en la resolución de problemas militares al considerar la diversidad de países participantes, la incorporación de actores locales y la flexibilidad en el enfoque y adaptación a diferentes situaciones. Estos elementos fomentan la generación de ideas innovadoras y soluciones eficientes, permitiendo superar las dificultades y alcanzar los objetivos establecidos en el ámbito militar.

4.4 Síntesis capitular

En este capítulo se buscó conocer la percepción y experiencias de autoridades civiles y militares vinculadas al área de educación y formación militar en la Academia de Guerra. Para lograrlo, se aplicó una encuesta semiestructurada y se realizaron entrevistas a diferentes autoridades, seleccionadas según ciertos criterios.

En cuanto a la presentación de los resultados cualitativos, se utilizó la técnica de categorización en tres fases: descriptiva, relacional y selectiva. Esto permitió sistematizar la información en matrices de codificación y generar categorías y subcategorías emergentes. Se empleó la triangulación de la información para asegurar su veracidad.

Las entrevistas se realizaron a autoridades seleccionadas, incluyendo historiadores civiles, oficiales de ejército con formación en ciencias sociales, se registraron en una tabla los detalles de cada entrevista.

De lo anterior, se elaboraron dos tablas con los objetivos de las entrevistas, una para todas las preguntas realizadas a los entrevistados y otra solo para el personal desplegado en operaciones militares. Estas tablas muestran los temas abordados en cada pregunta y los objetivos correspondientes.

En este sentido, la descripción de la información recopilada se realizó después del análisis de las entrevistas, seleccionando los conceptos e ideas más relevantes y que aporten al estudio. De esta manera, en relación con el empleo del pensamiento creativo en la solución de problemas militares, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- **Pensamiento estratégico:** Se reconoce su importancia en contextos militares y de toma de decisiones complejas. Combina el pensamiento crítico y creativo, integra diferentes habilidades cognitivas y adopta una perspectiva a largo plazo. Así mismo, se considera una competencia esencial para abordar desafíos y alcanzar objetivos en entornos dinámicos.
- **Componentes esenciales del pensamiento estratégico:** Se destaca el pensamiento crítico y creativo, el liderazgo estratégico y la cultura estratégica u organizacional. Junto con ello, se mencionan otros componentes como el

pensamiento en el tiempo, el pensamiento sistémico y el conocimiento histórico o militar.

- Pensamiento creativo y sus componentes: Implica generar ideas nuevas, soluciones innovadoras y enfoques originales. Junto con ello, se destacan la flexibilidad, adaptabilidad, originalidad, innovación, motivación, interrelación de disciplinas y capacidad de alterar el statu quo como componentes relevantes.
- Principales problemas militares en operaciones militares: Incluyen diversidad de países y doctrinas, barreras lingüísticas, diferencias culturales y religiosas, falta de preparación de autoridades locales, resistencia al cambio, problemas políticos y legales, falta de homogeneización de unidades y entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). Estos problemas, requieren de soluciones creativas, flexibilidad, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, coordinación y comunicación efectiva, adaptación a diferentes culturas y religiones, y superar barreras políticas y legales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES PROPUESTAS

5.1 Conclusiones

Durante el desarrollo del presente capítulo, se exponen las conclusiones obtenidas como resultado de lo expuesto en el trabajo de investigación. Para lo anterior, se realizó una síntesis capitular vinculada a cada uno de los objetivos parciales de la investigación, dando respuesta a la pregunta específicas, y consecuente con ello al objetivo de la investigación.

Además de la síntesis capitular, se realizó una valorización del trabajo investigativo, sustentado en un juicio crítico que permitió resaltar todos aquellos aspectos positivos que permitieron llevar a cabo la investigación, así como las dificultades que de una u otra manera, influyeron como obstáculo en la determinación de los resultados finales.

Finalmente, se realizará una proposición derivada de los resultados obtenidos, exponiendo algunas brechas o vacíos conceptuales que permitirán vislumbrar futuras líneas de investigación.

5.2 Síntesis

En el capítulo I *“Problema de investigación”*, se establece la problematización, realizando una breve síntesis del estado del arte respecto a los conceptos relacionados con el pensamiento estratégico, pensamiento crítico, pensamiento creativo, resolución de problemas militares y problema militar, así como el panorama de la situación de Chile. En ese contexto se dio origen al cuestionamiento respecto que si el pensamiento creativo contribuye al pensamiento estratégico en la resolución de problemas militares, pero la respuesta dicotómica a ese planteamiento lleva a obtener una primera conclusión y plantear indudablemente que sí.

Con ese primer supuesto, es que surgió el cuestionamiento y planteamiento del problema de investigación: ¿Cuál es la contribución del pensamiento creativo al pensamiento estratégico en la resolución de problemas militares?, lo que origina consecuentemente el objetivo principal del presente trabajo, que fue determinar

características y elementos constitutivos del pensamiento creativo y estratégico necesarios para la toma de decisiones orientadas a la resolución de problemas militares. Es consecuente con ello, que el desarrollo de los capítulos posteriores se enfoca a dar respuesta a los objetivos parciales como es explicado en párrafos posteriores.

El primer capítulo no solo presenta el problema de investigación, sino que también detalla el proceso metodológico y valida la estructura creada posteriormente. También establece los límites del trabajo y los procedimientos para cumplir con el rigor científico requerido. Se puede inferir de este primer apartado que la estructura metodológica sólida planteada en el capítulo primero es fundamental para el éxito en el cumplimiento de los objetivos secundarios y el objetivo de la investigación.

Por su parte el capítulo II *Las características y elementos constitutivos del pensamiento creativo y estratégico necesarios para la toma de decisiones orientadas a la resolución de problemas militares*, se centró en analizar las características y elementos constitutivos del pensamiento creativo y estratégico necesarios para la toma de decisiones en el ámbito militar. Para ello, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre este tema.

La investigación se basó en la búsqueda de artículos científicos, libros y publicaciones relevantes relacionadas con la estrategia militar y la toma de decisiones en entornos militares. El objetivo fue determinar los aspectos clave del pensamiento creativo y estratégico que son fundamentales para resolver problemas en este contexto.

Esta revisión de la literatura proporcionó una base sólida de conocimiento sobre las características y elementos constitutivos del pensamiento creativo y estratégico en el ámbito militar. Estos hallazgos serán utilizados para comprender mejor cómo se toman las decisiones en situaciones militares y cómo se puede fomentar el pensamiento creativo y estratégico en este ámbito.

El capítulo III *Los principales problemas militares a los que se enfrentan los Oficiales de Estado Mayor en la resolución de las tareas asignadas*, se abordó el tema de los principales problemas militares a los que se enfrentan los oficiales de Estado Mayor

al intentar resolver las tareas asignadas. El objetivo fue analizar y comprender los desafíos específicos que estos oficiales deben superar en su labor.

Durante el desarrollo de la investigación, se identificaron y examinaron detalladamente los problemas más relevantes y recurrentes a los que se enfrentan los Oficiales de Estado Mayor. Esto implicó la revisión de la reglamentación existente, informes y fuentes especializadas en el ámbito militar, considerando que la resolución de problemas constituye un área tradicional de utilización del pensamiento creativo, dado que, si los procedimientos estándar no permiten dar una solución al problema, surge la necesidad de desarrollar y utilizar el pensamiento creativo; y si bien los procedimientos estándar pueden brindar solución, aun así, tiene sentido aplicar el pensamiento creativo con el propósito de encontrar una solución mejor.

Los resultados obtenidos permitieron una síntesis de los principales problemas militares que los Oficiales de Estado Mayor deben afrontar al tratar de cumplir con las tareas asignadas. Estos problemas pueden variar desde actividades tácticas y estratégicas, hasta dificultades logísticas y de coordinación.

El capítulo IV *Opinión de expertos que hayan participado en operaciones militares y el empleo del pensamiento creativo en la solución de los distintos problemas militares*, en la investigación realizada, se buscó analizar el empleo del pensamiento creativo en la solución de los distintos problemas militares, basándose en la opinión de expertos que han participado en operaciones militares. El objetivo fue obtener una visión más completa y fundamentada sobre el papel de la creatividad en el ámbito militar.

Para ello, se llevaron a cabo entrevistas y cuestionarios a expertos con experiencia en operaciones militares. Estos expertos aportaron sus opiniones y conocimientos sobre cómo el pensamiento creativo ha sido utilizado en la resolución de problemas militares durante sus experiencias en operaciones militares distintas a la guerra, como a su vez en la cotidianidad de las labores asignadas.

A través de estas opiniones y experiencias, se pudo concluir que el pensamiento creativo desempeña un papel crucial en la solución de los distintos problemas militares. Los expertos destacaron que la capacidad de pensar de manera innovadora

y encontrar soluciones originales es esencial para enfrentar los desafíos cambiantes y complejos del campo de batalla.

Además, se identificaron diversos métodos y enfoques utilizados por los expertos para fomentar y aplicar el pensamiento creativo en situaciones militares. Estos métodos incluyeron la generación de ideas alternativas, la adaptabilidad, la flexibilidad y el pensamiento fuera de la caja.

Es por esto, que el pensamiento creativo es un elemento crucial en la solución de los distintos problemas militares. La opinión de expertos que han participado en operaciones militares respalda la importancia de desarrollar y aplicar enfoques creativos para enfrentar los desafíos y lograr resultados exitosos en el ámbito militar.

Habiendo cumplido uno a uno los objetivos intermedios, es factible establecer que, a través del presente trabajo de investigación, se pudo validar el postulado inicial de que el pensamiento creativo contribuye al pensamiento estratégico en la resolución de problemas militares, pero más importante aún, se logró identificar todas aquellas características que la identifican como un problema militar, tanto en Operaciones Militares Distintas a la Guerra como también en la cotidianidad de las labores asignadas.

5.3 Valoración

El trabajo de investigación sobre la contribución del pensamiento creativo al pensamiento estratégico en la resolución de problemas militares es de gran importancia y relevancia. Este tipo de investigación aborda una temática que tiene implicaciones significativas en el ámbito militar y en la toma de decisiones estratégicas.

En primer lugar, el estudio destaca la importancia del pensamiento creativo como un recurso valioso en la resolución de problemas militares. El pensamiento creativo permite a los líderes y Oficiales de Estado Mayor generar ideas innovadoras y desarrollar enfoques no convencionales para enfrentar situaciones complejas y cambiantes en el campo de batalla.

Además, la investigación resalta cómo el pensamiento creativo puede complementar y fortalecer el pensamiento estratégico en el ámbito militar. El pensamiento estratégico implica la capacidad de analizar situaciones desde una perspectiva amplia y a largo plazo, considerando múltiples variables y posibles escenarios. La inclusión del pensamiento creativo en este proceso estratégico aporta nuevas perspectivas, soluciones originales y la capacidad de adaptarse de manera flexible a los desafíos.

Este trabajo de investigación también proporciona una base sólida de conocimientos y evidencias empíricas sobre la relación entre el pensamiento creativo y el pensamiento estratégico en el ámbito militar. Al analizar casos reales, entrevistar a expertos y examinar las mejores prácticas, se puede obtener una comprensión más profunda de cómo el pensamiento creativo puede mejorar la toma de decisiones estratégicas y contribuir a la resolución efectiva de problemas militares.

Este trabajo de investigación es valioso por su contribución al campo militar al resaltar la importancia y la relevancia del pensamiento creativo en el pensamiento estratégico. Proporciona una sólida fundamentación teórica respaldada por evidencias empíricas, lo que permite a los líderes y tomadores de decisiones militares comprender mejor cómo aprovechar el pensamiento creativo para enfrentar los desafíos y lograr resultados exitosos en el ámbito militar.

5.4 Propuestas

Se considera apropiado finalizar las conclusiones con algunas sugerencias debido a la naturaleza de los hallazgos, que podrían ampliar o abrir nuevas líneas de investigación como sigue:

Explorar la aplicación del pensamiento creativo en el desarrollo de estrategias de comunicación: Investigar cómo el pensamiento creativo puede contribuir al diseño de estrategias de comunicación efectivas en el ámbito militar, incluyendo la gestión de crisis. Esto puede implicar el uso de técnicas creativas para generar mensajes persuasivos, adaptarse a diferentes audiencias y lograr objetivos estratégicos.

Examinar el impacto de la formación y el desarrollo de habilidades creativas en los líderes militares: Investigar cómo la formación en pensamiento creativo y el desarrollo de habilidades creativas pueden influir en las capacidades estratégicas de los líderes militares. Esto puede incluir la evaluación de programas de capacitación existentes y la identificación de mejores prácticas en la integración del pensamiento creativo en la formación de líderes militares.

Evaluación de la efectividad del entrenamiento en pensamiento creativo: Se podría investigar cómo diferentes programas de entrenamiento en pensamiento creativo impactan en la toma de decisiones estratégicas en el ámbito militar. Se podrían realizar estudios comparativos para evaluar la efectividad de diferentes enfoques de entrenamiento y determinar qué técnicas específicas son más beneficiosas para fomentar la creatividad en el pensamiento estratégico.

El papel de la tecnología en la mejora del pensamiento creativo: En un entorno militar cada vez más tecnológico, es importante investigar cómo las herramientas y tecnologías pueden potenciar el pensamiento creativo en la resolución de problemas militares. Se podría explorar el uso de inteligencia artificial, simulaciones de combate, realidad virtual u otras tecnologías emergentes para estimular la creatividad en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Investigación de casos de éxito: Se podría llevar a cabo un análisis detallado de casos de operaciones militares exitosas en las que se haya empleado activamente el pensamiento creativo. Esto permitiría identificar patrones, enfoques y estrategias específicas que hayan contribuido al éxito en la resolución de problemas militares. Estos casos de éxito podrían ser estudiados como modelos y referencias para futuras operaciones y decisiones estratégicas.

Investigación interdisciplinaria: Dado que el pensamiento creativo abarca diferentes disciplinas, podría ser enriquecedor explorar la intersección entre la creatividad en el ámbito militar y otras áreas, como la psicología, la neurociencia, la gestión de la innovación y la toma de decisiones estratégicas en otros campos. Estas perspectivas interdisciplinarias podrían aportar nuevas ideas y enfoques para mejorar el pensamiento creativo en el ámbito militar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia de Guerra. (2021). *Proyecto educativo*. Academia de Guerra.

Arteaga, M. (2017). *Las tareas de Estado Mayor y la investigación en las Ciencias Militares* en Arteaga (Ed.), *Investigación en Ciencias Militares. Claves metodológicas*. (1 ed., pp. 21-30). Centro de Estudios Estratégico CEEAG.

Bolívar, C. y Ortega, R. (2016). *Estrategia militar*. Maval.

Bustos, M. y Rodríguez M. (2004). *La disuasión convencional, conceptos y vigencia*. Ministerio de Defensa Nacional.

Cervantes, D. (2017). *Métodos de investigación en Ciencias Militares* en Arteaga (Ed.), *Investigación en Ciencias Militares. Claves metodológicas*. (1 ed., pp. 85-98). Centro de Estudios Estratégico CEEAG.

Daza A. ; García de Mujica D. (2006). Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias. TELOS. Revista de Estudios UNIVERSIDAD Interdisciplinarios Rafael en Ciencias Belloso Sociales Chacín. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318655003.pdf>

Ejército de Chile. (2016). RDPL-20001 “Proceso de operaciones”.

Ejército de Chile. (2012). RDO-20001 “Reglamento operaciones”.

Ejército de Chile. (2017). D-10001 “El Ejército”.

Ejército de Chile. (2019). DD-10001 “La fuerza terrestre”.

Escuela Militar (2022). "Perfil de Egreso"; Escuela Militar Bernardo O'Higgins, División Educación Ejército de Chile. Recuperado de: <https://www.escuelamilitar.cl/plan-de-estudio/perfil-del-oficial> , el 03 de junio del 2022.

Esquivias M. (2004). "Creatividad: definiciones, antecedentes y Aportaciones"; Revista Digital Universitaria, del 31 de enero 2004, Volumen 5 Número 1. Universidad Autónoma de Monterrey. Recuperado de: https://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/ene_art4.pdf, el 03 de junio del 2022.

Garetto F. (2016). Fracasar para vencer: La creatividad en la formación profesional del Ejército de Chile. Revista Ensayos Militares; CEEAG Vol. 2 N°2. Academia de Guerra del Ejército. Recuperado de: <https://revistaensayosmilitares.cl/index.php/acague/article/download/75/76>

Lauriani C. (2022). Arte Operacional, teoría y práctica, Centro de Estudios Estratégicos CEEAG. Academia de Guerra, Ejército de Chile.

Ministerio de Defensa Nacional. (2017). *Libro de la defensa nacional de Chile*. Ministerio de Defensa Nacional. <https://www.defensa.cl/media/LibroDefensa.pdf>

Quintana, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. Psicología: Tópicos de actualidad, 47-84.
https://www.researchgate.net/publication/278784432_Metodologia_de_Investigacion_Cientifica_Cualitativa

Velasco L. (2014). Desarrollo del pensamiento creativo. Universidad de Londres. Recuperado de: <https://utecno.files.wordpress.com/2014/07/desarrollo-del-pensamiento-creativo-foso-iv.pdf>

ANEXO 1 CUESTIONARIO CUALITATIVO

EJÉRCITO DE CHILE
DIVISIÓN EDUCACIÓN
Academia de Guerra

CUESTIONARIO CUALITATIVO

I. ANTECEDENTES GENERALES.

El presente cuestionario tiene por objeto conocer la percepción y experiencias de primera fuente de autoridades civiles y militares, vinculados al área de la educación y formación militar en la Academia de Guerra (profesores), y oficiales con formación en el área de las Cs. sociales y que se hayan desempeñado en puestos claves en personal, y relacionados con los procesos de formación profesional militar; oficiales generales que se hayan desempeñado como Jefes de Comandos Conjuntos, y que por su puesto y cargo hayan tenido de desarrollar el pensamiento estratégico y creativo en la resolución de problemas militares.

La información que Ud. pueda aportar será analizada para dar sustento a la memoria: “*La contribución del pensamiento creativo al pensamiento estratégico en la resolución de problemas militares*”, que realiza el TCL. ÓSCAR SALAS MARTÍNEZ para optar al título de Oficial de Estado Mayor.

Se solicita responder el presente cuestionario al correo oscar.salas@acague.cl

Finalmente, se agradece su cooperación y tiempo, lo cual constituye un significativo aporte para alcanzar los objetivos de la presente investigación, señalando que los antecedentes tendrán solo uso académico.

II. ANTECEDENTES SOCIODEMOGRÁFICOS:

Nombre :
Grado Militar :
Cargo :
Profesión :
Fecha de Despliegue:
Puesto que desempeñó :

III. CUESTIONARIO:

- 1.- ¿Qué es para Ud. el pensamiento estratégico?
2. -¿Cuáles son los componentes esenciales del pensamiento estratégico?

- 3.- ¿Qué es para Ud. el pensamiento creativo y cuáles son sus componentes?
- 4.- Según su experiencia y participación al mando de una fuerza militar en operaciones militares distintas a la guerra u operaciones de paz o jefatura de la defensa ¿Cuáles fueron los principales problemas militares que UD se vio enfrentado?
- 5.- ¿De acuerdo con su experiencia como jefe de la defensa o delegado del jefe de la defensa, o integrante de un HQ, que elementos del pensamiento creativo estima Ud, que empleó para solucionar los problemas militares que debió enfrentar en ese cargo o puesto?

SOLO PARA EL PERSONAL DESPLEGADO EN OPERACIONES MILITARES

- 1.- Según su experiencia y participación al mando de una fuerza militar en operaciones de paz, ¿Cuáles fueron los principales problemas militares que UD se vio enfrentado?
- 2.- ¿Cómo empleó el pensamiento creativo para dar solución a los problemas militares?

Muchas Gracias por su participación

ANEXO 2 AUTORIDADES ENTREVISTADAS

N°	Nombre	Grado	Cargo
1	CHRISTIAN BOLIVAR ROMERO	GDD	JEFEDENA, COMANDANTE DE OPERACIONES TERRESTRES
2	GUILLERMO PAIVA HERNANDEZ	GDD	COMANDANTE DEL COMANDO CONJUNTO NORTE 2019
3	JAVIER URBINA PAREDES	GDD	JEFE DE ESTADO MAYOR DEL EJÉRCITO, PROFESOR DE LA ACAGUE Y PUC
4	ÓSCAR BUSTOS CARRASCO	GDD	DIVISIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO E INDUSTRIA EN EL MDN PROFESOR DE LA ACAGUE
5	LUIS SAGÁS DÍAZ	CRL	AGREGADO MILITAR EN ARGENTINA, JEFEDENA Y COMANDANTE DE REGIMIENTO N°21 “COQUIMBO”
6	CRISTIAN LAURIANI IDE	TCL	COMANDANTE DEL DESTACAMENTO “LOS ANGELES”
7	GONZALO LAZO SANTOS	TCL	JEFE DEL CEEAG, C-1 Y C-4 ARAUCANÍA
8	FERNANDO GARETTO RISSO	TCL	E-4 I DIVISIÓN DE EJÉRCITO, JEFE DE CONTINGENTE NACIONAL EN CHIPRE Y MOLO,
9	RODRIGO GALLARDO RODRIGUEZ	TCL	JEFE DE SECCIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CESIM, JEFE DE PROGRAMACIÓN DEL DEPARTAMENTO INTELIGENCIA DE EUFOR EN LA MISIÓN DE BOSNIA Y HERZEGÓVINA.
10	MATIAS BAKER WAISS	TCL	DEPAC EN LA ESCMIL, C9 JDN LA ARAUCANÍA
11	RAÚL OYARZÚN MANSILLA	TCL	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE APOYO A LAS OPERACIONES ACAGUE, CDTE DE LA FT “VICTORIA” DE LA JEDENA “ARAUCANÍA”
12	JORGE ALIAGA PRADENAS	MAY	CDTE BTN DE PARACAIDISTAS N°1 “PELANTARU”, C-3 JDN LA ARAUCANÍA

