

# Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos

Coronel (Jubilado) Charles D. Allen, Ejército de EUA y

Coronel (Jubilado) Stephen J. Gerras, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA

**E**N ABRIL DE 2009, el Ministro de Defensa Robert Gates visitó cada una de las escuelas superiores de las Fuerzas Armadas para presentar sus argumentos en cuanto a las recomendaciones presupuestarias para el Presidente. Podemos inferir que su propósito era comunicar, directamente, las prioridades críticas del presupuesto de la defensa nacional para el año fiscal 2010 a los líderes de mayor antigüedad emergentes de los servicios armados.<sup>1</sup> Sus sugerencias para el año fiscal 2010 desafiaron los consejos y direcciones existentes de los líderes de las Fuerzas Armadas y resultaría en la reducción presupuestaria de los sistemas de armamento principales.

Al explicar su preocupación por el Sistema de Combate Futuro (FCS), el Ministro Gates habló de una conversación que sostuvo con los líderes de mayor antigüedad del Ejército acerca del diseño de la variante del FCS del vehículo de combate de la infantería. El vehículo tenía una altura libre de 45,7 centímetros del suelo y un casco de fondo plano. Su comentario fue severo: el diseño, reveló que “No había lecciones aprendidas”.<sup>2</sup> La inversión estratégica en el programa del FCS produjo un inherentemente defectuoso vehículo. Su mensaje fue claro: ¿“Qué estábamos pensando”?

Varios libros y artículos contemporáneos cuestionan la capacidad de nuestros líderes de pensar estratégicamente sobre los desafíos que enfrentamos después del 11-S. Los libros *Fiasco* de Tom Ricks y *The War Within* de Bob Woodward

son narraciones de personas ajenas a la ineficacia en la creación de políticas y estrategias por parte de líderes civiles y militares de mayor jerarquía. El presidente de Estado Mayor Conjunto, Almirante Mike Mullen subrayó la necesidad de “Pensar en el futuro a nivel de estrategia” en su pauta para el Estado Mayor Conjunto, porque estábamos “aún más reactivos que previsores”.<sup>3</sup> Algunos miembros del Ejército también han citado la falta de pensamiento estratégico. (Ver “A Failure in Generalship” de Paul Yingling; “The Army as a Learning Organization” de Steve Gerras; y en el nivel institucional “Adapt or Die” de David A. Fastabend y Robert H. Simpson”).<sup>4</sup> Varios líderes de alta jerarquía han promocionado las innovaciones en el funcionamiento de la fuerza, pero señalaron las estrategias ineficaces y fracasos de los procesos institucionales en el Departamento de Defensa.<sup>5</sup> Estos líderes han observado que estábamos demasiados ocupados para pensar, que no llegamos a ver el panorama general y que nuestros procesos de toma de decisiones eran defectuosos.

Muchos líderes de mayor jerarquía del Departamento de Defensa han expresado que necesitamos desarrollar mejores destrezas de pensamiento estratégico para el ambiente de seguridad del siglo XXI.<sup>6</sup>



---

*Charles D. Allen es actualmente profesor de Ciencias Culturales en el Departamento de mando, liderazgo y administración en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, Carlisle Barracks, Pensilvania. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría de Georgia Tech y una Maestría de Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Estudios Militares Avanzados y una Maestría en Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA.*

*Stephen J. Gerras es profesor de Ciencias de Comportamiento en el Departamento de comando, liderazgo y administración de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, Carlisle Barracks, Pensilvania. Cuenta a su haber con una Maestría en Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y una Licenciatura de la Academia Militar de Estados Unidos y una Maestría y Doctorado en Filosofía de la Universidad Estatal de Pensilvania.*

Los requisitos que se derivan de una comprensión de la complejidad, incertidumbre y ambigüedad del entorno actual nos ordena alejarnos de las metodologías y premisas de la Guerra Fría. Según sugiere la historia reciente, hay una brecha entre el deseo del Ejército para desarrollar destrezas de pensamiento estratégico y lo que verdaderamente sucede.<sup>7</sup>

En este artículo se presenta una definición del pensamiento estratégico y luego se centra en los dos antecedentes fundamentales del pensamiento estratégico —pensamiento creativo y crítico— y presenta el enfoque de la Escuela Superior de Guerra del Ejército para capacitar a los estudiantes en dichas destrezas.

El pensamiento estratégico es la capacidad de hacer una síntesis creativa y holística de los factores claves que afectan a una organización y su entorno con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible y el éxito a largo plazo. El pensamiento estratégico armoniza los requisitos previstos con las capacidades organizacionales futuras para garantizar que la organización “gane” en el futuro.

Los ejemplos de fracasos en el pensamiento estratégico abundan. Los mismos incluyen los recientes fracasos de las empresas automotrices de los Estados Unidos para comprender los factores claves que enfrenta su industria. De mayor importancia es nuestro propio fracaso de un pensamiento estratégico en la formulación y aceptación de las muchas suposiciones previas de la guerra de Irak. Los elementos básicos del pensamiento estratégico son la capacidad de pensar creativa y críticamente sobre asuntos de seguridad nacional. Consideramos que la investigación en psicología cognitiva, neurociencia y la toma de decisiones puede y debe informar el cálculo del Ejército para el desarrollo de destrezas de pensamiento estratégico.

### **Pensamiento creativo y crítico en el Ejército**

Consideramos que proveer a los estudiantes las bases fundamentales de cómo pensar cuando se enfrentan a desafíos a nivel estratégico es de vital importancia debido al carácter impredecible de entornos tanto internos como externos en los que operamos. En consecuencia, nuestros líderes de mayor antigüedad deben ser capaces de desarrollar e implementar estrategias creativas en circunstancias en donde actualmente tenemos

conocimientos o comprensión limitada. Por lo tanto, el pensamiento creativo es un elemento fundamental del pensamiento estratégico y es necesario para un liderazgo con éxito de nuestros militares de las Fuerzas Armadas.

La creatividad es la capacidad de producir nuevas ideas que otros valoran. Los individuos, grupos y organizaciones a niveles tácticos, operacionales y estratégicos necesitan ser creativos para proporcionar nuevos y eficaces enfoques a los desafíos y comprender la interacción entre una organización y su entorno exterior. La seguridad nacional y entornos operativos actuales son inherentemente inestables, inciertos, complejos y ambiguos.<sup>8</sup> El funcionamiento eficaz requiere que los líderes cuenten con destrezas cognitivas complejas adecuadas para las múltiples demandas de estos entornos. Deben aprender con rapidez, adaptarse cuando sea necesario, prever el futuro, ser mentalmente ágiles y versátiles y analizar los asuntos en los contextos apropiados.<sup>9</sup>

La creatividad requiere el desarrollo de nuevas ideas y conceptos que sean eficaces para resolver las situaciones inmediatas. La creatividad trata tanto acerca de la observación del entorno interno y externo como el de encontrar problemas, ya que se trata de la resolución de los mismos. Particularmente en el plano estratégico, debemos ser sensibles hasta en la forma en que definimos los problemas, ya que muy a menudo la especificidad y amplitud de la definición del problema limitan la generación de soluciones viables. Los términos “novedad”, “calidad” y “adecuación” se utilizan comúnmente en las definiciones de la creatividad. Estos términos tratan igualmente la definición del problema como los otros componentes de los procesos de toma de decisión.

El pensamiento creativo es 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. A través de la aplicación del pensamiento crítico, las alternativas son analizadas y juzgadas por la eficacia e idoneidad en la solución de problemas. La convergencia de la solución de problemas resulta en una decisión para su uso. Sin

embargo, nuestra predilección por las respuestas rápidas y soluciones fáciles obstaculiza el proceso de pensamiento divergente y convergente.

Nuestra profesión exige a sus líderes no sólo ser pensadores creativos sino también críticos. Creativos por necesidad y motivados por la desesperación, nuestros adversarios se adaptan rápidamente a las circunstancias cambiantes. Nuestros enemigos serán creativos, por lo que también nosotros tenemos que serlo. La creatividad y la innovación deben informar a los líderes de mayor jerarquía en decidir críticamente qué hacer y cómo hacerlo. Como señala la profesora Diane Halpern, “El pensamiento crítico es el uso de las destrezas cognitivas o estrategias que aumentan la probabilidad de un resultado deseable. Se utiliza para describir el pensamiento útil, motivado y orientado hacia las metas”.<sup>10</sup> En esencia, el pensamiento crítico trata el uso de procedimientos para evaluar y seleccionar la información a fin de mejorar el propio juicio y tomar mejores decisiones. Si bien en este documento no se describe el proceso de pensamiento crítico, contiene buenas referencias para el análisis detallado de cómo llevar a cabo el pensamiento crítico.<sup>11</sup>

¿Cómo podemos desarrollar estas destrezas de juicio en los líderes del Ejército? En el contexto académico, una manera es enseñar destrezas de lógica y razonamiento que normalmente son el foco de la filosofía. Otra es poner hincapié en el interrogatorio y destrezas de auto-reflexión, que suelen ser el foco de la educación y la psicología.<sup>12</sup>

Se puede aplicar estos métodos en un entorno libre de contexto o dependiente del mismo. El desarrollo del entorno libre de contexto se centra en la enseñanza de destrezas de pensamiento, independientemente de un tema específico. El desarrollo del entorno de contexto dependiente se centra en la enseñanza de las mismas destrezas para un campo de estudio. Basándonos en nuestras experiencias en la Escuela Superior de Guerra, consideramos que la mejor manera de enseñar destrezas de pensamiento crítico a los líderes militares es proporcionar un desarrollo de destrezas de contexto dependiente que incorpora el punto focal de la filosofía sobre el pensamiento crítico y la educación y el foco de la psicología en el auto-análisis.

Sostenemos que la mejor manera de desarrollar las destrezas del pensamiento estratégico es si—

- Se usa una perspectiva multidisciplinaria para proveer conocimientos sobre las destrezas de pensamiento.

- Se practica el uso de estos conocimientos en una estructura de contexto dependiente bajo la égida de un líder con conocimientos o mediador.

- Se fomenta y se motiva la aplicación rutinaria de las destrezas de pensamiento estratégico de asuntos importantes mediante la creación de un ambiente adecuado en las escuelas y unidades.

## **Pensamiento crítico—las buenas y malas noticias**

El Ejército tiene algunos procesos estructurales y culturales y normas que facilitan el pensamiento crítico. El proceso de toma de decisiones militares es un planteamiento racional y metodológico para tomar decisiones. El proceso de planificación de operación conjunta lo utiliza para la planificación táctica. Seguido correctamente, debe conducir a la mejor (o al menos buena) decisión dado el grado de incertidumbre y complejidad de la situación. El desafío es que una amplia gama de oportunidades para el fracaso en el pensamiento crítico y una mala decisión acompañan cada paso del proceso de toma de decisiones militares. De recibir por parte del comandante la pauta inicial a la generación de los cursos de acción, desde la evaluación de los cursos de acción hasta enumerar las suposiciones, los prejuicios innatos y razonamientos falaces puede llevar por mal camino la toma de decisiones. Las propias creencias, la disponibilidad heurística (que recuerda los acontecimientos más vívidos) y el egocentrismo (pensar que las convicciones de uno son mejores que las de cualquier otro) pueden conducir a la unidad por el camino equivocado si el comandante piensa que su intuición es infalible y que de la última manera en que trató un problema funcionará en la siguiente ocasión. Al final del día, un líder debe apreciar no sólo el valor del proceso, sino también la importancia del pensamiento crítico.

El Ejército de EUA tiene otros atributos que facilitan el pensamiento crítico. Por un lado, las Fuerzas Armadas son extremadamente diversas. En las Fuerzas Armadas de EUA hay ricos y pobres, negros, marrones y blancos, judíos, cristianos, musulmanes y no creyentes. La diversidad de pensamiento puede eliminar algunos obstáculos del pensamiento crítico y apoyar la creatividad y

el cultivo de soluciones innovadoras a problemas urgentes. Por supuesto, el éxito inherente en la movilización de diversos puntos de vista y opiniones depende de la capacidad del comandante para escucharlos.

Desafortunadamente, la combinación de la diversidad del Ejército y su énfasis en el proceso de toma de decisiones militares no parece superar los retos que enfrenta el Ejército en su intento de mejorar lo que toca al pensamiento estratégico. El mayor obstáculo del Ejército es su naturaleza jerárquica y las normas culturales. El escepticismo reflexivo como una técnica para mejorar el juicio y la toma de decisiones es difícil de aceptar si los oficiales o suboficiales no se sienten cómodos si no concuerdan con sus jefes, o incluso con el jefe de sus jefes. Esto es especialmente difícil si los líderes de mayor antigüedad tienen tendencias egocéntricas hacia la extrema autoconfianza, debido a los numerosos reconocimientos y promociones. Desgraciadamente, los líderes que no han tomado medidas cuidadosas para asegurar que la información que reciben de sus subordinados es la “realidad del terreno”, aunque estén en desacuerdo con su punto de vista, parece ser más la regla que la excepción.

Debido a su preeminencia entre las fuerzas terrestres del mundo, el Ejército ha desarrollado la visión etnocéntrica de que la manera del Ejército es la mejor. El impacto de esta visión etnocéntrica (además de la egocéntrica) del mundo es por lo que el Ejército, a menudo, lucha con la concienciación cultural, que es un artefacto del pensamiento crítico defectuoso. La reciente fuerte atención que ha puesto el Ejército en el desarrollo de oficiales versados en la cultura comprueba esta deficiencia, así como un paso hacia un cambio significativo.

Un requisito a menudo pasado por alto para el éxito del pensamiento creativo y crítico es el concepto de diálogo. La naturaleza jerárquica del Ejército se resiste el diálogo. El Dr. Peter Senge afirma, “Hay dos tipos primarios de conversación: el diálogo y la discusión. Ambos son importantes para un equipo capaz de un aprendizaje generativo continuo, pero su poder reside en la sinergia entre ellos, que no es probable que se dé si las diferencias entre ellas no son apreciadas”.<sup>13</sup> Si los comandantes y líderes están más interesados en la discusión que en un diálogo verdadero, se reducen las oportunidades para cuestionar las suposiciones

personales. Hay varias cosas que deben ocurrir para entablar el diálogo en una reunión de mando y plana mayor, una unidad de tropas o grupo del curso de capitanes. La más importante de ellas es el requisito de que los participantes se consideren mutuamente como compañeros profesionales, no subordinados ni superiores. Además, alguien debe servir como mediador quien “mantiene el contexto” del diálogo.<sup>14</sup>

En *Adapt or Die*, Fastabend y Simpson afirman, “El pensamiento crítico es también un aspecto del ambiente. Para fomentar el pensamiento crítico, los equipos del Ejército, a veces deben dejar el grado en la puerta. El pensamiento grupal es la antítesis del pensamiento crítico [y creativo] y existe en organizaciones en las que los subordinados simplemente imitan la forma de pensar de sus superiores”.<sup>15</sup> A fin de desarrollar su capacidad de pensamiento crítico, el Ejército debe educar, capacitar y seleccionar a oficiales que no tengan ningún problema dejando a un lado su posición de poder (es decir, su grado) para facilitar un mejor juicio a través del escepticismo reflexivo. Jim Collins, en *Good to Great*, consideró que el liderazgo en las grandes compañías no sólo se trata de la visión, es “igualmente sobre la creación de un clima donde la verdad sea escuchada y los hechos brutales sean encarados”. Hay una enorme diferencia entre la oportunidad de “dar su opinión y la de ser escuchado. Los líderes de buenos a grandiosos entendieron esta diferencia, creando una cultura donde la gente tenía gran oportunidad de ser escuchada y, en última instancia, que la verdad fuera escuchada”.<sup>16</sup> Este requisito tiene que ver no sólo con los líderes de las unidades, sino también con los mediadores e instructores en el sistema educativo.

## Cómo mejorar

Teniendo en cuenta estos retos y obstáculos, ¿cómo podemos hacer mejores a los líderes del Ejército en lo que respecta al pensamiento creativo y crítico? En primer lugar, debemos enseñar a los líderes conocimientos, destrezas y la terminología asociada con las competencias de pensamiento. Estas son destrezas intelectuales. Como se sugirió anteriormente, la mejor manera de enseñar las destrezas de pensamiento a los líderes del Ejército es proporcionar el desarrollo de destrezas de contexto dependientes. Los oficiales necesitan aprender estas destrezas de pensamiento en el

Sistema educativo para oficiales del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC). Sin embargo, el cambio verdadero del desarrollo de pensamiento estratégico se producirá cuando los instructores y mediadores de TRADOC destaquen las oportunidades de pensamiento estratégico en la amplia gama de temas en el currículo de TRADOC.

Sin embargo, esta recomendación, tiene un antecedente único pero fundamental para el éxito. En primer lugar, TRADOC debe desarrollar en sus instructores los conocimientos necesarios que permitan un pensamiento estratégico en un contexto de entorno dependiente. Lo más importante entre ellos es la capacidad de facilitar el diálogo. Los instructores de TRADOC deben entender cuándo es apropiado ofrecer la presentación directa de información (conferencias y demostraciones); cuándo es mejor tener una discusión y, lo más importante, cuándo facilitar un contexto de diálogo para desarrollar destrezas conceptuales. En segundo lugar, TRADOC no sólo necesita desarrollar las destrezas de mediación de sus instructores, sino que necesita seleccionar instructores que cuentan con las experiencias, la inteligencia, el conocimiento, las aptitudes y las destrezas para asegurar el éxito. Esos cambios podrían mejorar la calidad de instrucción de TRADOC.<sup>17</sup>

El que no sea plenamente apreciado es el efecto secundario definitivo de un clima TRADOC: sus egresados se reportarán a unidades de tropa donde se puede estructurar estos comportamientos, al tratar temas complejos. Según lo observado por Fastabend y Simpson, “los líderes del Ejército deben crear un ambiente donde el pensamiento crítico sea la norma y el debate razonado sustituya el disenso tácito. El pensamiento crítico es un comportamiento aprendido que se sustenta en la educación. El sistema de educación del Ejército... puede ser nuestra arma más eficaz de cambio cultural. Muchos de nuestros cambios culturales más importantes pueden rastrear sus orígenes en la escuela”.<sup>18</sup>

Evidentemente, los oficiales del Ejército no se colocarán inmediatamente las águilas de coroneles y se convertirán en pensadores estratégicos una vez sean seleccionados para asistir a una escuela de alto nivel. Por lo tanto, contamos con el Curso de Líderes Adaptables como parte de la educación militar profesional y los Cursos Básicos de Liderazgo para Oficial (I-III) para los recursos designados previos

y programas de adiestramiento inicial, cuya meta es la de desarrollar oficiales con capacidades de adaptación y agilidad mental desde el comienzo de sus carreras.<sup>19</sup> El curso de Educación a Nivel Intermedio en el Fuerte Leavenworth incluye lecciones tanto en el pensamiento creativo como en el pensamiento crítico en su bloque de instrucción de Liderazgo L100. Los oficiales superiores de menor antigüedad adquieren la comprensión de estas destrezas de pensamiento y tienen la oportunidad de ponerlas en práctica en asignaciones operacionales después de graduarse.

El desarrollo de destrezas de pensamiento que debe producirse en las asignaciones de las tropas sólo sucederá si la cultura del Ejército comienza a darle más valor al mismo. Dentro de las limitaciones del modelo de generación de fuerza del Ejército, que simplemente tiene sentido durante el primer año de reinicio del ciclo, los nuevos comandantes de batallón y brigada y sus subordinados deben asistir a otros adiestramientos facilitados. Tales adiestramientos deberían centrarse en el desarrollo de las destrezas de pensamiento crítico y creativo, así como en el mantenimiento de un clima que facilite el diálogo. Las oportunidades para poner en práctica el pensamiento creativo y el análisis crítico se encuentran omnipresentes en nuestros ambientes actuales tácticos y operacionales; los vemos a diario en los informes de los medios de comunicación desde el campo. Si el Ejército verdaderamente se interesa en el pensamiento estratégico, debe dedicar tiempo y recursos para el desarrollo del mismo.

## **El enfoque de la Escuela Superior de Guerra**

Desde hace tiempo, la Escuela Superior de Guerra del Ejército ha reconocido la necesidad de educar a sus estudiantes en las destrezas de pensamiento creativo y crítico, pero ha tenido dificultades con la conclusión de la mejor manera de presentar el material y el desarrollo de competencias. Durante varios años, ambos temas han sido presentados en una clase combinada durante el plan de estudios básico. A través del proceso de pos evaluaciones, nos dimos cuenta de que la lección abarcó en detalle un tema mientras que hizo poco énfasis en el otro, o que trataron superficialmente ambos temas. Afortunadamente, la realización coincidió con una revisión del plan de estudios

que ordenaba un curso básico de diez días sobre el pensamiento estratégico en el año académico 2006. El nuevo curso incorporó una lección completa, tanto para el pensamiento creativo como crítico. La intención era presentar a los estudiantes los conceptos del pensamiento creativo y crítico a principios del año académico de forma que pudieran ponerse en práctica en los debates del seminario durante el resto del año. A fin de desarrollar pensadores tanto críticos como creativos, los estudiantes no sólo tienen que aprender los conceptos, sino que deben practicar la aplicación de los conceptos bajo el atento ojo de un mediador experimentado.

Las lecciones de estudio provistas son dependientes del contexto. Las sesiones del seminario comienzan con una presentación de los conceptos claves y modelos predominantes por el profesorado para garantizar que los estudiantes tengan los conocimientos básicos y un marco de referencia para los temas. En cada sesión, un breve ejercicio les da a los estudiantes la oportunidad de poner en práctica los conceptos seguido por una pos evaluación facilitada por el profesorado para extraer los puntos más destacados. Este cuestionamiento y reflexión refuerza el desarrollo de la destreza de pensamiento.

La Escuela Superior de Guerra del Ejército también ofrece distintos cursos electivos en estas áreas temáticas impartidas por profesores expertos en la materia. Si bien la lección y los objetivos del

curso electivo (Tabla 1) son diferentes, los alcances de la oferta de cursos electivos son esencialmente los mismos. El pensamiento creativo electivo es un curso de alto nivel de líderes para ayudar a los estudiantes a lidiar con los asuntos y las dificultades con las que posiblemente se encontrarán, las cuales requieren soluciones creativas e innovadoras. Este curso utiliza ejercicios que presentan situaciones inusuales y difíciles que requieren soluciones creativas. Se examina la aplicabilidad de las técnicas de solución creativa de problemas en los asuntos estratégicos tales como la política de defensa y seguridad nacional. Del mismo modo, el curso electivo de pensamiento crítico tiene como objetivo mejorar el desarrollo y aplicación de las destrezas de pensamiento crítico para analizar y evaluar problemas complejos e identificar y discutir las premisas subyacentes que constituyen la base del diálogo estratégico. El curso desarrolla las destrezas de razonamiento crítico de los estudiantes.

En cada curso, las perspectivas múltiples proporcionan a los estudiantes una base en los conceptos y teorías de estas destrezas cognitivas. En cada sesión del seminario, hay una oportunidad para poner a prueba los conceptos y confirmar “la prueba de principio” mediante varios métodos. Las primeras lecciones de los cursos electivos tienen como objetivo desarrollar la autoconciencia y destrezas específicas de pensamiento que respaldan el uso más complejo más adelante en los cursos. En el curso

**PENSAMIENTO CREATIVO**

- Proveer a los alumnos una mayor comprensión de los procesos de solución creativa de problemas tanto del individuo como del grupo.
- Aumentar la capacidad de los estudiantes para ser innovadores y creativos en un entorno marcado por la ambigüedad, la complejidad y el cambio.
- Aumentar la concienciación y apreciación de los estudiantes por las competencias requeridas por un pensador estratégico.

**PENSAMIENTO CRÍTICO**

- Comprender la amplia gama de destrezas de pensamiento crítico pertinentes a los líderes estratégicos.
- Comprender la importancia de la reflexión y la autoconciencia para identificar el efecto que surten los prejuicios, las suposiciones, el razonamiento falaz y el pensamiento egocéntrico en las decisiones que tomamos como líderes estratégicos.
- Poner en práctica el pensamiento crítico en situaciones del mundo real como acontecimientos actuales, toma de decisiones estratégicas y desafíos éticos.

**Tabla 1. Objetivos electivos**



Departamento de Defensa

*Séptimo seminario de estudiantes durante el curso de Estrategia de Teatros y Campañas en el plan de estudio básico de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, diciembre 2008-enero 2009.*

electivo de pensamiento creativo, los estudiantes llenan formularios tales como el Indicador de Tipo Myer-Briggs, 20 el Instrumento de Adaptación e Innovación de Kirton 21 y los Roles de Equipo Belbing<sup>22</sup> los cuales revelan sus preferencias por los estilos tanto creativos como individuales y proveen opiniones de su comportamiento en los grupos —ya sea como miembros o líderes. En los ejercicios de seminario se demuestran los conceptos en acción tanto individuales como en equipo. Un ejemplo es un proyecto de simulacro de planificación que demuestra el perfeccionamiento en la creatividad y la calidad de decisiones tomadas por los grupos.<sup>23</sup>

Además del profesorado interno, le ofrecemos las perspectivas de profesores y profesionales invitados acerca de temas como la intuición estratégica y el clima para la innovación. La diversidad de pensamiento y de material demuestra el valor de aprovechar las fuentes no convencionales (civiles) para encontrar ideas que pueden tener un uso en los conjuntos de problemas militares. En cada sesión del período de pensamiento creativo electivo, los estudiantes hacen anotaciones en el libro de registro para capturar sus opiniones personales sobre los conceptos presentados y evaluar su pertinencia en sus experiencias pasadas y posiciones futuras.

Se incorporan estudios de casos que presentan acontecimientos históricos y asuntos difíciles que requieren un pensamiento estratégico — creativo y crítico— para discernir las áreas de interés y las causas subyacentes. Los estudiantes intentan definir el problema y, luego, examinan las posibles soluciones. En el plan de estudios del año académico 2010, pusimos a prueba un

estudio de caso utilizando el permanente conflicto palestino-israelí. Para la lección de integración, a los estudiantes se les requirió utilizar los conceptos de pensamiento crítico y creativo para obtener una apreciación global de la complejidad del problema y las perspectivas que han frustrado muchas soluciones en el último medio siglo.

En el curso electivo de pensamiento crítico, los estudiantes adoptan el lente de los encargados de la toma de decisiones estratégicas en una variedad de casos y escenarios seleccionados que requieren el uso de un modelo de pensamiento crítico, junto con otras herramientas y técnicas para elaborar una rica comprensión de los beneficios y retos de la puesta en práctica de métodos de pensamiento crítico en escenarios realistas. Además, los estudiantes eligen casos contemporáneos y llevan a cabo presentaciones sobre asuntos estratégicos a nivel militar como Pakistán y Corea del Norte a fin de examinar los puntos de vista y las premisas subyacentes. Además, otros asuntos fuera de los tradicionales terrenos conocidos de nuestros estudiantes, como la reforma educativa en los Estados Unidos y la crisis financiera nacional, se dan lugar substanciosos debates.

¿Cómo sabemos que funciona nuestro enfoque para educar a nuestros estudiantes en el pensamiento estratégico? La respuesta breve es que no lo sabemos. No obstante, al final del curso de estudio llevamos a cabo una encuesta y solicitamos observaciones anecdóticas de nuestros egresados en el campo que sugieren que están mejor preparados para operar a nivel estratégico en la fuerza operacional e institucional.

El pensamiento tanto creativo como crítico son algunos de los temas gubernamentales, educativos, sin fines de lucro y organizaciones corporativas solicitados en talleres de estudios y por el programa de Visitas a Campos de Batalla Históricas por los líderes de mayor antigüedad. Es evidente que, una vez expuestos a los conceptos de pensamiento estratégico, los estudiantes valorizan el mismo.

### Conclusión

El continuo desarrollo de destrezas de pensamiento estratégico es imperativo para un Ejército con éxito. Los asuntos que actualmente encaran los militares también se beneficiarán considerablemente del uso de las competencias del pensamiento estratégico. En primer lugar, las ideas creativas y originales son esenciales para el éxito mientras que el Ejército se esfuerza por desarrollar una cultura de innovación en toda la fuerza, pero sólo en la medida en que se aplique el pensamiento crítico a las ideas para alcanzar soluciones viables a los problemas complejos. El pensamiento creativo implica una divergencia de pensamiento. El pensamiento crítico tiene que ver con una convergencia de análisis y de pensamiento para eliminar las malas ideas e identificar las buenas.

Sin el pensamiento crítico, el pensamiento creativo tiende a ser un desperdicio de tiempo y energía. Sin el pensamiento creativo, las posibles soluciones no pueden ser exploradas ni descubiertas. Nuestros líderes deben reconocer y aceptar sus deficiencias naturales en el pensamiento estratégico y luego tomar las medidas necesarias para fomentar las destrezas esenciales de pensamiento creativo y crítico.

El capacitar a los subalternos ayudará al proceso de toma de decisiones, mientras los líderes del Ejército aprenden a facilitar el diálogo para fomentar el pensamiento creativo y crítico. La mayoría de los estudios sobre la toma de decisiones muestran el beneficio de la recolección de diversos puntos de vista y perspectivas. Esto mejora la calidad general de la decisión final y su aplicación. Además, numerosos estudios muestran que los subalternos capacitados disfrutaban de una mayor satisfacción profesional y tienen un fuerte deseo de permanecer en el Ejército.<sup>24</sup> El contexto para el Ejército no se está simplificando. La toma de decisiones complejas debe acompañar la comprensión detallada. El uso de las destrezas de pensamiento estratégico comenzará a encausar a nuestros líderes y a nuestro Ejército en esa dirección. **MR**

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gates, Robert M., "Speech to USAWC," DVD recording (Carlisle Barracks, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 16 de abril de 2009).
2. *Ibid.*
3. Mullen, Michael, CJCS Guidance for 2008-2009 (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 2008), [www.jcs.mil/content/files/2009-03/031009163310\\_CJCS\\_Guidance\\_for\\_2008\\_2009.pdf](http://www.jcs.mil/content/files/2009-03/031009163310_CJCS_Guidance_for_2008_2009.pdf) (7 de mayo de 2009).
4. Yingling, Paul, "A Failure in Generalship" *Armed Forces Journal*, (mayo de 2007); Gerras, Stephen, "The Army as a Learning Organization" Strategy Research Paper (Carlisle Barracks Pensilvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2002); Fastabend, David A. y Simpson, Robert H., "Adapt or Die: The Imperative for a Culture of Innovation in the United States Army," *Army*, febrero de 2004, págs. 14-25.
5. En consecuencia, la necesidad de revisar las estrategias militares de EUA. Por ejemplo, véase "Remarks by the President on a New Strategy for Afghanistan and Pakistan" (Washington, D.C.: The White House, 27 de marzo de 2009), [www.whitehouse.gov/the\\_press\\_office/Remarks-by-the-President-on-a-New-Strategy-for-Afghanistan-and-Pakistan/](http://www.whitehouse.gov/the_press_office/Remarks-by-the-President-on-a-New-Strategy-for-Afghanistan-and-Pakistan/) (2 de junio de 2009).
6. Asociación del Ejército, *Torchbearer National Security Report* (Arlington, Virginia: Institute of Land Warfare, Association of the United States Army, marzo de 2005), p. 21.
7. Basado en Stephen Gerras, "Thinking Critically about Critical Thinking: A Fundamental Guide for Strategic Leaders" (Carlisle Barracks, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2008).
8. Shambach, Stephen A., ed., "The Strategic Environment," in *Strategic Leadership Primer*, 2<sup>o</sup> ed. (Carlisle Barracks, PA: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2004), págs. 12-14.
9. Basado en Allen, Charles D., "Creative Thinking for Individuals and Groups: An Essay on Creative Thinking for Military Professionals" (Carlisle Barracks, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2008).
10. Halpern, Diane F., *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking*, 4<sup>a</sup> ed. (Mahway, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003), p. 6.
11. Véase, por ejemplo, Gerras (2008).
12. Un buen ejemplo de esta perspectiva se presenta en Paul, Richard y Elder, Linda, *Critical Thinking, Tools for Taking Charge of Your Learning and Your Life* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2001).
13. Senge, p. 240.
14. *Ibid.*, p. 243.
15. Fastabend y Simpson, p. 21.
16. Collins, Jim, *Good to Great, Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Nueva York: Harper Business, 2001), p. 74.
17. McNally, Jeff; Gerras, Stephen J. y Bullis, R. Craig, "Teaching Leadership at the U.S. Military Academy at West Point," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (2), 1996, págs. 175-89.
18. *Ibid.*, p. 21.
19. Vandergriff, Donald E., "Adaptive Leaders Course; Old Dogs Teaching New Tricks," *Army* (diciembre de 2007): págs. 49-62.
20. Kroeger, Otto; Thuesen, Janet M. y Rutledge, Hile, *Type Talk at Work: How the personality types determine your success on the job* (Nueva York: Dell Publishing, 2002).
21. Kirtton, Michael J., *Adaption-Innovation in the Context of Diversity and Change* (Nueva York: Routledge, 2003).
22. Belbin, R.M., "Team roles and a self-perception inventory," en *The Effective Manager: Perspectives and Illustrations*, ed. Jon Billsberry (Londres: Open University Press, 1996).
23. Para obtener información, véase "Project Planning Situation," Human Synergistics International, [www.humansynergistics.com/products/business.aspx](http://www.humansynergistics.com/products/business.aspx) (8 de mayo de 2009).
24. Miller, Katherine I. y Monge, Peter R., "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-analytic Review," in *Leaders and The Leadership Process*, 4<sup>a</sup> ed., editado por Jon L. Pierce y John W. Newstrom (Boston, McGraw-Hill, 2006), p. 314.