

21/2019

14 de marzo de 2019

*Conrado Cebollero Martínez*

Escribir para pensar: La doctrina militar como motor de la innovación

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## Escribir para pensar: La doctrina militar como motor de la innovación

### Resumen:

La voluntad y la necesidad de escribir llevan al pensamiento y este a la reflexión; la reflexión a la crítica y esta al cambio. Por tanto, el desarrollo de doctrina militar es el instrumento intelectual idóneo para mejorar el modo de operar de las Fuerzas Armadas. Para llevarlo a cabo de una forma correcta es imprescindible seguir unos principios y una metodología moderna de trabajo en equipo capaz de obtener los mejores resultados partiendo de conocimientos multidisciplinares, fragmentados y dispersos. Mediante la interacción dirigida, dotada y sostenida, del desarrollo de doctrina con agentes innovadores tecnológicos y sociales, se puede lograr la transformación militar.

### Palabras clave:

Árbol doctrinal, capacidades operativas, capacidades militares, innovación, evolución, revolución militar, adaptación y transformación, trabajo en equipo, pensamiento grupal, liderazgo integral, planeamiento de la defensa.

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los *Documentos de Opinión* son responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

## *Write to think: The military doctrine as an innovation engine*

### *Abstract:*

*The goodwill and the need to write lead to deep thinking and this one to reflection; reflection drives to criticism and this one urges the change. Therefore, the development of military doctrine is the ideal intellectual instrument to improve the way the Armed Forces operate. To carry it out in a correct way, it is essential to follow certain principles and a modern teamwork methodology capable of obtaining the best results having started from multidisciplinary, fragmented and dispersed knowledge. Hence, military transformation can be achieved through the directed, endowed and sustained interaction of the development of doctrine with innovative technological and social agents.*

### *Keywords:*

*Doctrinal tree, operative capacities, military capabilities, innovation, evolution, military revolution, adaptation and transformation, teamwork, working group, integral leadership, defense planning.*

### **Cómo citar este documento:**

CEBOLLERO MARTÍNEZ, Conrado. *Escribir para pensar: La doctrina militar como motor de la innovación*. Documento de Opinión IEEE 21/2019. [enlace web IEEE](#) y/o [enlace bie](#)<sup>3</sup> (consultado día/mes/año)

## Introducción

«Unamuno distinguía entre los que piensan para escribir y los que escriben porque han pensado. Recuerdo haber propuesto una nueva posibilidad: escribir para pensar. [...] El hombre con demasiada facilidad acepta lo que “se dice” y renuncia a su propia evidencia. Esto es lo que hace posible la pavorosa manipulación de que somos testigos. [...] Cuando se va a formular y expresar el pensamiento, se descubre su insuficiencia. Eso que parecía claro, que se creía haberse entendido, está lleno de sombras, de oscuridades, de dudas. Es menester un nuevo esfuerzo para poder “decir” aquello que se había pensado. [...] Por esto hay que escribir para pensar. Para pensar de verdad y a fondo, de manera que aquello resista al examen, a la crítica, a la confrontación con el resto de las realidades. Hay que crear —si se puede— una tupida red de relaciones que ponga en su verdadero lugar aquella porción de lo real que se trata de entender»<sup>1</sup>.

En esta memorable «tercera» del *ABC*, Julián Marías rompe el aceptado orden natural de pensar en primer lugar y luego escribir sobre lo pensado. En lugar de ello, destapa un nuevo proceso intelectual que no es del todo extraño a quienes han descubierto los escasos, etéreos, inseguros y endebles que se tornan sus aparentemente profusos, detallados, claros y sólidos conocimientos, cuando se trata de escribir sobre ellos.

Y ese es el caso, precisamente, de todos cuantos militares se enfrentan a la responsabilidad de escribir, y por tanto pensar, sobre... doctrina. «... la reflexión lleva a la crítica; y la crítica, al cambio que, a su vez, conduce al enriquecimiento de la colectividad. No está de moda el pensamiento militar... ni siquiera entre los militares»<sup>2</sup>.

Y la razón es que «es habitual que las organizaciones ofrezcan resistencia a los grandes cambios; los ejércitos no son una excepción al respecto. Es más, algunas notas distintivas como la jerarquía, la disciplina y la tradición ponen freno a las innovaciones de gran calado. Pero, sin embargo, la experiencia nos muestra que los ejércitos evolucionan y que, a veces, se transforman de un modo revolucionario»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> MARÍAS, Julián, académico de la RAE. *Diario ABC* de 24 de diciembre de 1998.

<sup>2</sup> ADÁN GARCÍA, Ángel José. “Creer en la Institución Militar”, *revista Ejército*, núm. 911, marzo 2017.

<sup>3</sup> JORDÁN, Javier. “Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones militares”, *Revista de ciencia política*, volumen 37, núm. 1. 2017.

El presente documento versa sobre la doctrina, sobre cómo debe afrontarse su escritura y sobre cómo afecta a los profesionales y al cambio en las Fuerzas Armadas; porque esté o no de moda, es necesario hacerlo por necesidades del servicio.

## La doctrina militar

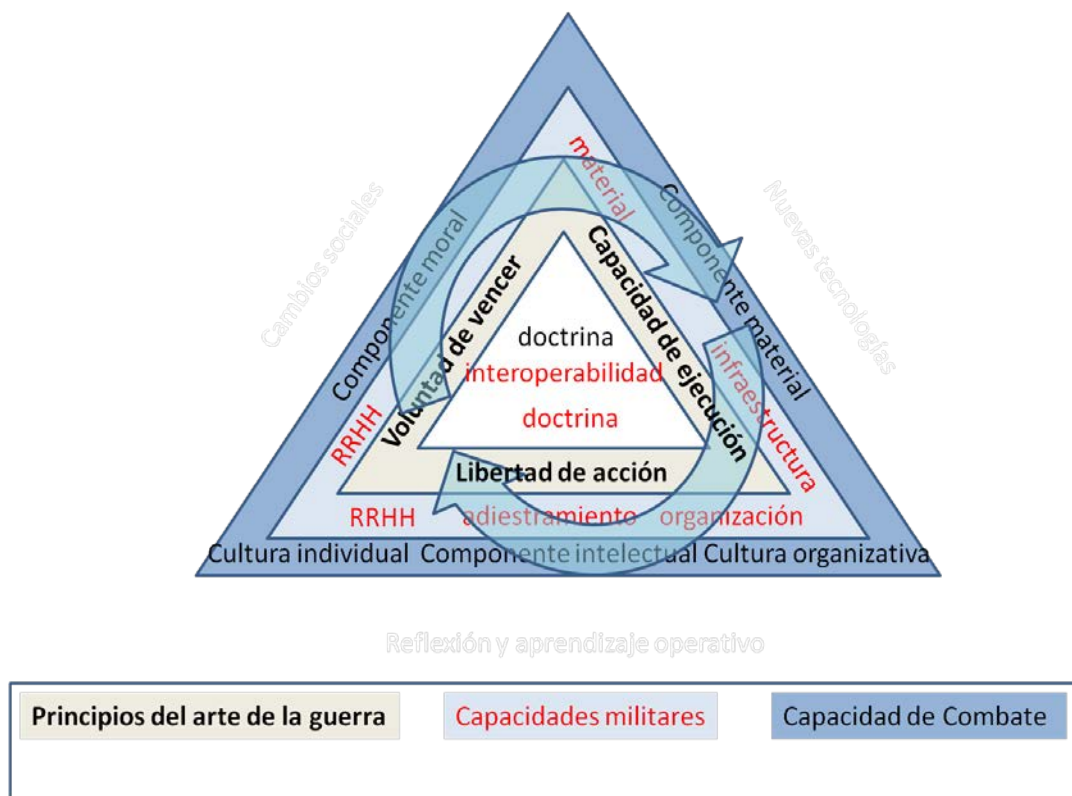
Sucede frecuentemente que cuando se habla de «doctrina militar», el término es entendido de formas diferentes por quienes lo emplean.

La doctrina es parte y producto de la «cultura organizativa» (procesos de gestión del conocimiento y de mando y control) y de la «cultura individual» (tanto general como profesional de líderes y ejecutantes) que conforman el componente intelectual de una fuerza militar.

El componente intelectual, junto al componente moral y al componente material, determina la capacidad de combate de toda fuerza militar. Todos los lados de este triángulo de componentes, intelectual (saber), moral (querer) y material (poder) son importantes por igual. Entre ellos hay relaciones de compensación y de sinergia que, cuando se confrontan fuerzas con «triángulos» de diferentes magnitudes absolutas y relativas, pueden dar lugar a resultados diferentes a los esperados inicialmente. Así, por ejemplo, en unas ocasiones, excelentes militares y unidades han sucumbido frente a una aplastante diferencia de medios, y en otras, esto ha sucedido al revés, ¿por qué?

Toda fuerza, organización operativa o unidad militar cuenta con una parte de las capacidades militares que poseen las fuerzas armadas a que pertenece. En cada capacidad militar la doctrina es el componente que orienta al conjunto de elementos materiales, infraestructura, recursos humanos, adiestramiento y organización que la conforman, para conseguir un determinado resultado o efecto.

La doctrina asume ese mismo papel en la integración de todas las capacidades disponibles por una fuerza para su empleo. Es decir, la doctrina militar tiene la función de orientar, armonizar y cohesionar a los componentes materiales y morales en todos los niveles para la consecución de los objetivos en un determinado entorno.



**Figura 1: Triángulo de capacidades.** Fuente: Elaboración propia

Puntualizando, la eficacia de una fuerza es fruto de la sinergia de sus capacidades en la medida en que los efectos conseguidos faciliten la consecución de los objetivos que se pretenden alcanzar; es decir, de lo acertado de su forma de empleo.

La actividad de una fuerza está dirigida por tres conjuntos de factores de diferente naturaleza: la cadena de mando que toma las decisiones, el conocimiento de las circunstancias que van a interactuar con esas decisiones, y un «mecanismo socializador» que obtenga la concordancia de las decisiones entre sí con las circunstancias, denominado doctrina<sup>4</sup>.

### La doctrina y la Doctrina

La necesidad de disponer de un mecanismo socializador (que proporcione armonía y cohesión) se da en todos los niveles, desde el de las capacidades nacionales y aliadas en su conjunto, hasta el más sencillo de los sistemas que componen las capacidades

<sup>4</sup> GÓMEZ BLANES, José Luis. "El camaleón indomable: estabilidad doctrinal en un mundo cambiante", revista *Ejército*, núm. 863, marzo 2013.

militares. De ahí que suceda frecuentemente que cuando se habla de «doctrina» en distintos niveles y entornos, el término se entienda de forma diferente por quienes lo emplean: mientras unos se refieren a la Doctrina como fuente intelectual atemporal inspiradora de la toma de decisiones de los comandantes, otros lo hacen refiriéndose al conjunto de principios, conceptos, intenciones y normas por las que se rige el empleo de fuerzas en operaciones a todos los niveles. Es decir, «Doctrina» como nombre propio, referente fundamental del pensamiento militar operativo, inspiradora incluso de la estrategia militar; o «doctrina» como conjunto de referencias, orientaciones, normas y procedimientos necesarios para el empleo integral e interoperable de fuerzas militares.

Rafael Jiménez Sánchez, en su artículo *Toma de decisiones y aprendizaje* se apoya en la Teoría de la Decisión del premio nobel Daniel Kahneman que distingue dos modelos para explicar el funcionamiento de nuestra mente (uno rápido, instintivo y emocional y otro lento, reiterativo y de base racional), para propugnar dos modelos de conducta militar asociados al aprendizaje y a la toma de decisiones: uno es el «intuitivo» y otro el «reglamentario». «Parece lógico que si existen dos formas de pensar es porque ambas son necesarias; el acierto estriba en adaptar la idónea para cada situación»<sup>5</sup>.

Para dar luz sobre las ocasiones en que resulta más apropiado optar por una u otra forma de pensar, es recomendable acercarse a los fundamentos de la Guerra de Maniobras de W. Lind. «El conflicto puede ser visto como (sucesivos) ciclos de observación-orientación-decisión-acción que deben durar el menor tiempo». Este ciclo consiste en que cada parte de un conflicto comienza por observarse a sí mismo, el entorno y al enemigo. Sobre las conclusiones de esta observación, se hace una imagen mental de la situación. Con esta percepción se toma una decisión y se actúa ejecutándola para causar un efecto. Luego, asumiendo que la situación ha cambiado, se vuelve a observar reanudando el ciclo. [...] Suponiendo que las decisiones tomadas sean acertadas, «el bando en combate que puede realizar el ciclo Boyd (o ciclo OODA<sup>6</sup>) más rápido que el otro, gana una gran ventaja» que suele ser decisiva<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> JIMÉNEZ SÁNCHEZ, Rafael. "Toma de decisiones y aprendizaje: reflexiones sobre cómo se aprende a ganar", *revista Ejército*, núm. 918, octubre 2017.

<sup>6</sup> "Observe, Orient, Decide, Act".

<sup>7</sup> WILLIAM S. Lind "Manual de la guerra de maniobras", *Círculo Militar Argentino*, Biblioteca del Oficial 1991, capítulo 2.

Este concepto considera la necesidad de combinar dos elementos básicos: técnicas y educación, una procedimental y otra creativa. «La educación no es qué hacer, sino cómo pensar. La educación sin capacitación en técnicas significa que la acción no será oportuna o efectiva. Pero técnicas sin educación significan que las tácticas serán formulistas, rígidas y predecibles por el enemigo»<sup>8</sup>.

No se puede pretender realizar un ciclo OODA ágil si cada uno de sus pasos debe ser improvisado en cada ocasión. Solo los procedimientos probados y compartidos proporcionan interoperabilidad, velocidad y fiabilidad a las fases más ejecutivas; y esto solo se consigue con el adiestramiento.

Es particularmente interesante el correo electrónico del 1SGT Rudy Romero (US) en el que informa de sus primeras impresiones en los inicios de la intervención en Afganistán, un escenario desconocido para el ejército, en el que concluye que, pese a todo, hay que combatir como se entrena<sup>9</sup>. Correo que en solo cuatro semanas llegó a la cúpula del Ejército dando prueba de celeridad en la gestión del conocimiento.

Sin embargo, resulta imposible disponer de un procedimiento para cada situación. Por ello resulta básico que estas «técnicas» estén razonadas y fundamentadas de forma tal que permitan a los ejecutores alterarlas o improvisar cuando no sea posible su aplicación literal; es decir incluyan ciertas dosis de «educación».

Este componente de educación, indispensable pero secundario en las técnicas, es sin embargo el principal y esencial en la Doctrina. La capacidad de reflexión y de abstracción, de ponderación de información, de identificación de lo fundamental, de formulación de hipótesis, de confrontación de alternativas, y de búsqueda de analogías, son actividades intelectuales propias de la acción del mando, de las que participa la Doctrina.

Es decir, la Doctrina, soporte de conceptos, forma parte de la actividad intelectual individual y colectiva propia del planeamiento, que va “de la realidad a lo conceptual y de lo conceptual a la abstracción” y a la inversa; actividad que es indispensable para

---

<sup>8</sup> WILLIAM S. Lind. *Manual de la guerra de maniobras*. Círculo Militar Argentino, Biblioteca del Oficial 1991, capítulo 2.

<sup>9</sup> «*I guess the biggest lesson I learned is nothing changes from how you train at JRTC. We all try to invent new dilemmas and TTP's because it's a real deployment but we end up out smarting ourselves. Go with what you know, stick with how you train*». Correo electrónico del 1SGT Rudy Romero al MAJ Frank Sturek, 8JUL2002. Afghanistan Lessons Learned.



desarrollar líneas de acción y conceptos de operación en cualquier nivel de mando, aunque especialmente en los superiores.

Este proceso mental concreción-conceptual-abstracción-conceptual-concreción asociado al ciclo OODA, precisa de herramientas para poder ser modelado y compartido. Para ello, la doctrina proporciona un lenguaje operativo común, así como una gramática compuesta por fundamentos, principios y conceptos que hace posible elaborar e intercambiar ideas de forma eficiente.

Gómez Blanes, en su artículo *Conceptualización y realidad*<sup>10</sup>, describe, profundiza y nos ayuda a reflexionar sobre este proceso mental y en *El contexto lo es todo*<sup>11</sup> medita sobre el modo de conseguir la aptitud necesaria para ello. Los apartados en los que agrupa sus propuestas no pueden ser más reveladores: centrarse en lo relevante, variar el punto de vista, aprender a aprender, y aprender de la historia.

Siguiendo precisamente esta última propuesta de bucear en la historia nos topamos con un hallazgo muy significativo: el Programa General de Instrucción del Ejército para el año 1929 indica que «para la instrucción de los cuadros de mando se tendrá presente que su objeto es que la oficialidad desarrolle su juicio táctico, adquiera aptitud para tomar resoluciones [...] y se habitúe a deducir de una situación general del conjunto, la manera detallada de llevar a cabo la misión que se le encomiende»<sup>12</sup>.

La lectura histórica sirve para ejercitar el juicio personal en la realización de la vinculación entre los hechos y los contextos concretos en los que estos suceden. Su utilidad consiste en que la forma de realizar esta conexión es muy similar a la que se debe emplear ante hechos y contextos a los que nos enfrentaremos en el futuro.

Gómez Blanes es el autor de numerosas y enriquecedoras reflexiones sobre Doctrina de la que dice «contiene los fundamentos sobre los que gira la interpretación de la información y la intencionalidad de las decisiones; es, fundamentalmente, una forma de mirar la realidad»<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> GÓMEZ BLANES, J.L. "Conceptualización y realidad", *Revista Ejército*, núm. 921, 2017.

<sup>11</sup> GÓMEZ BLANES, J.L. "El contexto lo es todo", *Revista Ejército*, núm. 923, 2018.

<sup>12</sup> *Diario Oficial del Ministerio del Ejército* núm. 8 de 11 de enero de 1929, página 97, punto 6.

<sup>13</sup> GÓMEZ BLANES, J.L. "El camaleón indomable: estabilidad doctrinal en un mundo cambiante", *Revista Ejército*, núm. 863, marzo 2013.



Pero toda Doctrina precisa ser contextualizada para ser percibida correctamente; debe ayudar a comprender la dinámica del conflicto y de las operaciones en sus diversos aspectos y consiguientes interacciones, ya que está condicionada por la historia, los objetivos, los medios y por el entorno estratégico en que se desenvuelve.

En esta línea la doctrina suele desarrollar modelos operativos para que sirvan de referencias comunes a todos quienes participan en operaciones, con el objeto de ser confrontados y ajustados a la realidad. En estas «doctrinas derivadas» las dosis de «educación» y de «técnicas» varían en función del grado de concreción dado por su proximidad a la Doctrina o a las técnicas.

### **Negro sobre blanco**

«La forma de actuar de las Fuerzas Armadas, actual y futura, está codificada en su doctrina. La doctrina actúa como un puente entre la teoría sobre la guerra y su práctica. Toda doctrina nace de una teoría que contiene una idea sobre la guerra, sobre el combate y sobre el modo de vencer»<sup>14</sup>.

La doctrina es un proceso en constante evolución que, cuando se concreta en un momento dado en un determinado tema, se plasma en una publicación doctrinal. Así, la doctrina se compone de un conjunto de publicaciones jerarquizadas y relacionadas de tal forma que se suele hablar de él como de «árbol doctrinal», en la que una de ellas, la principal, es la Doctrina.

Las publicaciones del cuerpo doctrinal son aprobadas por la autoridad establecida capacitada para ello. En el cuerpo doctrinal se indican los límites, libertades y potestades que poseen los comandantes en operaciones para el ejercicio de su autoridad. Autoridad que no está guiada por un libre albedrío abstracto, sino por el buen juicio en la aplicación de la doctrina oficial. A estos efectos, la doctrina debe indicar en qué condiciones prima la iniciativa, la flexibilidad y la búsqueda de la sorpresa, y en qué otras pretende asegurar la previsibilidad e interoperabilidad entre componentes y aliados.

---

<sup>14</sup> FRÍAS SÁNCHEZ, Carlos Javier. *El sistema internacional y las FAS en el horizonte 2050*. Documento de Opinión IEEE106/2017.

Cuando unas Fuerzas Armadas tienen previsto el empleo de distintos triángulos básicos de capacidades (nacionales o aliados) que suponen diferentes marcos doctrinales de actuación, el árbol doctrinal se torna en semiarbusto que consta de varios troncos y de ramas y raíces tanto exclusivas como compartidas.



**Figura 2: Árbol doctrinal.** Fuente: Elaboración propia.

### Génesis, fisiología de la doctrina e innovación

En principio, y según el ideograma, la doctrina surge de la tierra y se alimenta tanto de ella, que la condiciona «de raíz», como de la atmósfera cambiante que la rodea y que le obliga a mudar; es decir, una parte fija, determinada (la nación, el suelo) y otra cambiante, por venir (el entorno, la atmósfera).

«Cada doctrina militar proviene de la experiencia previa de las instituciones militares y de los intentos de alargar esa experiencia para construir el futuro»<sup>15</sup>. Así, los cambios progresivos políticos y sociales, las innovaciones tecnológicas incrementales, y la capacidad de reflexión y aprendizaje, van evolucionando progresivamente a nuestro arbusto.

<sup>15</sup> GÓMEZ BLANES, J.L. “El camaleón indomable: estabilidad doctrinal en un mundo cambiante”, *Revista Ejército*, núm. 863, marzo 2013.

Pero no siempre sucede así; cuando estos cambios suponen transformaciones estructurales, pueden dar lugar a auténticas «revoluciones militares». Estas precisan la conjunción de un componente tecnológico disruptivo y un componente social modificado, con una organización y una doctrina que permitan obtener el máximo rendimiento de todo ello; en el momento oportuno<sup>16</sup>.

Es muy probable que las condiciones para esta conjunción se estén dando en este «cambio de época» en que nos encontramos caracterizado por profundos, rápidos y generalizados avances tecnológicos que proporcionan insospechadas capacidades y que afectan incluso a la forma de relacionarnos los humanos y las sociedades. Desconociendo el momento en que tendrá lugar la oportunidad, en nuestras manos queda adoptar la organización y la doctrina que nos haga obtener de todo ello un mejor rendimiento que a nuestros adversarios.

Y no solo incorporando esos cambios, sino orientando su desarrollo. Como sucedió con el concepto de *blitzkrieg* concebido por H. Seeckt combinando tradición militar, enseñanzas de la historia y avances tecnológicos: partiendo de un nivel tecnológico similar al de las demás potencias, guió el rearme alemán tras la Primera Guerra Mundial de forma equilibrada y acorde a las posibilidades nacionales y a los objetivos políticos optimizándolo a esa doctrina en particular<sup>17</sup>. Es decir, el impulso que origina la irrupción tecnológica es la voluntad de disponer de algo que todavía no existe (pero que se vislumbra factible obtener o que tiene otros usos hasta el momento), desarrollarlo y, a continuación, emplearlo.

Por tanto, la doctrina no es tan solo un componente adaptativo que incorpora los cambios del entorno, sino que posee carácter evolutivo, porque los prevé y los provoca en relación a las capacidades que maneja. Por ello, la doctrina tiene un papel vital como orientador de las organizaciones y de las capacidades militares a desarrollar con la tecnología y con los recursos disponibles en su propio triángulo de capacidades.

Por esa necesidad de conocer tanto el futuro como el pasado, la doctrina, en su acepción más amplia, se alimenta de procesos situados en un extenso marco temporal. De hecho,

---

<sup>16</sup> CALVO ALBERO, José Luis. “La revolución en los asuntos militares”. *Introducción a los Estudios de seguridad y defensa*. Política y Sociedad. Editorial Comares. Carlos Cueto y Javier Jordán (coordinadores).

<sup>17</sup> CALVO GONZÁLEZ-REGUERAL, Carlos. *Innovación*. Documento de Opinión IEEE 44/2018.

el desarrollo de doctrina se produce gracias a las aportaciones de procesos de análisis histórico (antiguo) y operacional (reciente), de lecciones aprendidas (contemporáneo), desarrollo de conceptos (corto y medio plazo), prospectiva (largo plazo) y futuros (más allá). Según este esquema, la doctrina se concreta en publicaciones a las que se les fía un periodo de vigencia en el corto plazo, tiempo máximo en el que el proceso permanente de revisión crítica debe dar a luz una versión renovada con las aportaciones de todos los procesos.



Figura 3: El tiempo y la doctrina. Fuente: Elaboración propia.

Este marco temporal que se supone está en avance permanente, tiene en el fondo un movimiento cíclico que solapa futuro y pasado. De hecho, cuanto más se esfuerzan los estudios sobre las guerras del futuro en destacar aquellos rasgos que las diferenciarán de las anteriores (como, por ejemplo, la globalización, la privatización, la inseguridad permanente y la mediatización)<sup>18</sup> más cuenta nos damos, empleando una mirada

<sup>18</sup> KRIEG, Andreas y RICKLI, Jean-Marc. "Surrogate warfare: the art of war in the 21st century?" *Defence Studies*, 21JAN2018. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/14702436.2018.1429218>

histórica, que si bien los diferencian de las recientes, los asemejan a las pasadas: ejemplos relevantes como los conquistadores del Imperio español, las patentes de corso o la leyenda negra, rezuman modernidad y nos obligan a reflexionar sobre esos episodios para obtener enseñanzas cuando empleemos nuevas capacidades en futuras operaciones.

P. Newel reflexiona así desde el país tecnológicamente más avanzado: «Con la aparición de la nueva Estrategia de Defensa Nacional (de los EE. UU.), la discusión no hace más que girar en torno a la tecnología y las innovaciones disruptivas. Sin embargo, se reconoce que lo que resultará más trascendente será la velocidad a la que alguien reconoce un problema emergente, lo articula en un lenguaje comprensible, organiza el equipo adecuado para construir un camino hacia una solución, y entrega aquella solución al campo de batalla»<sup>19</sup>. Es decir, la prospectiva, el desarrollo de conceptos y la capacidad de evolucionar la doctrina.

### Escritores de doctrina

En los inicios de la carrera militar se suele pensar que la doctrina militar tiene un origen otorgado, una naturaleza inamovible y una certeza indiscutible. Y continúa sintiéndose así pese a que al ganar experiencia y ampliar conocimientos vayamos apreciando excepciones, lagunas, incongruencias y obsolescencias... que lo son porque la doctrina es realmente un producto humano, evolucionable y perfectible; de humanos de carne y hueso y uniforme.

Por ello, cuando un militar recibe la misión de escribir doctrina, la primera sensación es, normalmente, de vértigo. Y así debe ser para el oficial que aún consciente de poseer ciertos conocimientos, lo es todavía más de sus carencias y limitaciones. Y siempre ha sido así: el maestro de Campo Sancho de Londoño tampoco se reconoce como el más idóneo para redactar la doctrina militar que debería recoger las experiencias de los Tercios en las guerras sostenidas en Flandes, tras recibir el encargo de don Fernando Álvarez de Toledo, duque de Alba: «no se debe pensar que para cargos tan

---

<sup>19</sup> NEWEL, Peter. "Building the hierarchy of innovation in the Defense Department: a plan for action". Disponible en: <https://warontherocks.com/2018/04>

preeminentes como vuestra Señoría me ha encomendado, difícil elección de persona inmérita: debería saber la disciplina<sup>20</sup> militar»<sup>21</sup>.

Resulta tan severo compararse con los pensadores militares clásicos, como con los afamados pensadores contemporáneos, siempre a vanguardia de las nuevas tendencias. Más duro si cabe cuando se carece de experiencia personal de combate de cierto nivel que proporcione una perspectiva operativa amplia. Como la del ilustrado coronel Mc Master que mandando su brigada en Irak colaboraba desde Tal Afar en la confección del *FM 3-24 Counterinsurgency Operations* con correos electrónicos a veces interrumpidos con mensajes como: «tengo que dejarlo, hemos sufrido un ataque»<sup>22</sup>.

Durísimo cuando se carece de referentes nacionales contemporáneos. Aunque el pensamiento militar en España no ha estado a la altura de su relevancia militar histórica, en las últimas décadas se han dado pasos firmes para consolidar el pensamiento estratégico<sup>23</sup> y proliferan los estudios profesionales de nivel táctico. Sin embargo, solo se han dado los primeros pasos para fomentar un auténtico pensamiento militar operativo nacional conjunto e integrado. La carencia de una escuela de pensamiento militar nacional es grave porque imposibilita la participación y la influencia de España en la formación del pensamiento de seguridad occidental y reduce la capacidad de análisis crítico de lo que llega de fuera.

Pero de militares es no arredrarse ante las dificultades, más aún cuando ni nuestros limitados conocimientos, ni nuestra escasa experiencia son nuestro mayor desafío, sino «superar el miedo a pensar con imaginación, con creatividad, con innovación... incluso al uso de tecnologías que desconocemos; quizá el talento está en superar esos miedos y encontrar a las personas que lo han hecho ya»<sup>24</sup>.

De todas formas, siempre hay unos pocos militares innovadores que se deciden a plasmar por escrito sus reflexiones operativas y en los demás casos, para eliminar

---

<sup>20</sup> En su acepción de arte o rama de un arte.

<sup>21</sup> LONDOÑO, Sancho de. Mariscal de campo. "Discurso sobre la forma de reducir la disciplina militar al mejor y antiguo estado". 1568.

<sup>22</sup> MELÉNDEZ-VALDÉS, Ramón, "¿Un coronel estratégico? Contrainsurgencia en Irak: la batalla decisiva de Tal Afar". *Memorial de Infantería* Núm.65, año 2012.

<sup>23</sup> CALVO ALBERO, José Luis. "De la desolación a la esperanza. El pensamiento militar en España, 1724-2008". *Tiempo Devorado. Revista de Historia Actual*. Núm. 3, diciembre 2016.

<sup>24</sup> FELIU BERNÁRDEZ, Luis. "Segunda revolución en asuntos militares. Transformación en el asesoramiento al mando", *Revista Ejército*, núm. 917, septiembre 2017.



cualquier duda, compañeros y jefes identifican a quienes poseen los mayores conocimientos sobre los temas doctrinales a escribir y, por esa vía o la de la casualidad, la responsabilidad acaba llegándoles.

### **Innovación e innovadores**

El profesor Jordán, Adam Grissom y otros autores han estudiado detalladamente el origen de las innovaciones militares<sup>25</sup>. De una forma esquemática y abreviada estos podrían ser los siguientes: los cambios en la gran estrategia de los Estados impulsados por el nivel político; la emulación de ejércitos de otros países; la rivalidad entre los ejércitos de un país ante recursos limitados, nuevas necesidades y nuevas capacidades; la competición interna en los ejércitos entre especialidades y unidades; la práctica de los escalones más bajos especialmente en operaciones; los factores de índole cultural que influyen en la sociedad y en las Fuerzas Armadas; el aprendizaje organizacional mediante procesos y organismos que lideran la gestión del conocimiento; y los avances tecnológicos cuando interactúan con otros sistemas mediante nuevos desarrollos doctrinales. En cualquier caso, el precursor de la innovación es la percepción de la necesidad de cambio; esta puede iniciarse en cualquier lugar de la organización y propagarse en todas las direcciones.

Sin embargo, ni la dirección política ni la iniciativa de algunos oficiales, sea cual sea su posición, garantizan por sí solas que una innovación termine por implantarse. Para ello, es preciso un proceso completo que recorre dos fases de naturalezas distintas: una de desarrollo y otra de implementación.

En la primera, eminentemente intelectual, se encauzan las percepciones hasta la creación de una masa crítica de directivos que orientan y apoyan, y de pensadores que llevan a cabo el debate intelectual, perfilando y concretando la nueva visión. Esta dinámica de reflexión colectiva va creando en su entorno una dinámica multidisciplinar favorable a la innovación en desarrollo, hasta hacerla factible.

---

<sup>25</sup> JORDÁN, Javier. "Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones militares". *Revista de ciencia política*, volumen 37, núm 1. 2017.



En la segunda etapa, básicamente ejecutiva, se hace posible la innovación mediante la consolidación de la nueva visión, los cambios organizativos, la asignación de recursos y la realización de las actividades necesarias. Para ello suele ser necesario el apoyo decidido de la autoridad formal, ya que en esta fase es en la que se produce mayor fricción en la organización.

Que el proceso se complete con éxito o no, depende de cinco condiciones a modo de variables: una percepción compartida de necesidad de cambio; una coalición pro-innovación formada por oficiales de alta graduación y por cuadros intermedios que libran la batalla burocrática interna; un sistema de aprendizaje organizacional que facilita el flujo de inquietudes y de conocimiento; competencia y cooperación (intraejércitos, interejércitos, con otras fuerzas de seguridad, con otros organismos de la administración y de la sociedad, y con otras fuerzas armadas); y disponibilidad de recursos y de tecnología que permitan materializar los cambios doctrinales.

En este proceso intervienen militares que Barry R. Posen<sup>26</sup> denomina *mavericks* porque se conducen por la organización con iniciativa e independencia, incluso proporcionando asesoramiento técnico a los responsables civiles, y que impulsan directa o indirectamente el cambio dentro de la institución militar.

En función de sus cualidades y del papel que desempeñan, nos atrevemos a denominarlos, reinterpretando a Newel<sup>27</sup>, como «inconformistas», «emprendedores» y «padrinos».

**Inconformistas:** Preocupados por su trabajo y por cómo mejorarlo. Detallistas, ingeniosos y apasionados. Su motivación es la resolución del problema en sí, no una recompensa. Numerosos en el nivel táctico, son más escasos en niveles superiores. Frecuentemente son incomprendidos por la organización.

**Emprendedores:** Tener ideas no es suficiente para la innovación, es necesario contar con equipos de confianza que sepan moverse por las entrañas de la organización y convertir una idea en un producto, en un plazo. Manejan herramientas de investigación

---

<sup>26</sup> POSSEN, Barry R. "The sources of military doctrine: France, Britain and German between the World Wars", 1984. Citado por Javier Jordán.

<sup>27</sup> NEWEL, Peter. "Building the hierarchy of innovation in the defense department: a plan for action". Disponible en: <https://warontherocks.com/2018/04>

y de trabajo en equipo, a la vez que saben esquivar riesgos y aprovechar oportunidades. Se han ganado la confianza de sus jefes. Se apasionan por sus proyectos y no quieren otra cosa que verlos terminados. Se motivan por la complejidad y la oportunidad, por el impacto que se prevé conseguir y por las dificultades a superar durante el proceso. No temen al fracaso y lo entienden como una oportunidad para mejorar. Organizan la innovación en las organizaciones. Hacen que las cosas se consigan.

**Padrinos:** Son quienes ocupan posiciones que les permite dirigir los flujos de la innovación proporcionando guía y apoyo. Tienen experiencia en múltiples éxitos y fracasos, identifican los objetivos y conciben la finalidad. Conocen los resortes del poder y tienen capacidad o influencia para remover obstáculos. Seleccionan y apoyan a los emprendedores coordinando sus esfuerzos. Son los estrategas de la innovación.

Un ejemplo esquemático nacional de éxito probado es el denominado «triángulo de oro» en el que se ha basado la reciente evolución naval española<sup>28</sup>.

### **Adonde no llega el genio, llega el equipo**

Así como hemos reconocido que carecemos de auténticos gurús doctrinales, hay que apreciar que disponemos por el contrario de un rico conocimiento parcial que se encuentra disperso. La sabiduría habrá que obtenerla como producto de sinergias entre talentos limitados; en conseguirla consiste el arte<sup>29</sup>.

«La combinación de personas ordinarias puede hacer que sucedan cosas extraordinarias, muy por encima de lo que lograría un individuo excepcionalmente capaz. Trabajando solos o en un entorno inadecuado estamos abocados al fracaso»<sup>30</sup>. Sin embargo, no basta con reunir a personas innovadoras que cuenten con conocimientos e ideas apropiadas. Es necesario además que adquieran unas aptitudes determinadas, que efectúen un cambio personal.

Ello se debe a que el cambio organizativo ligado a la revolución digital que nos envuelve es sobre todo un cambio en las personas más que en los medios. Hoy en día y en

---

<sup>28</sup> ABRAHAM FERNÁNDEZ, Jesús. *Armada española: incubadora de talento*. Documento de Opinión IEEE 114/2017.

<sup>29</sup> Experiencias y enseñanzas del grupo de estudio de la PDC-01 (A) y CN Abel Romero.

<sup>30</sup> JIMÉNEZ SÁNCHEZ, Rafael. "Toma de decisiones y aprendizaje: reflexiones sobre cómo se aprende a ganar". *Revista Ejército* núm. 918, octubre 2017.

adelante, se trata más de trabajar por proyectos<sup>31</sup> en lugar de por funciones y para ello se necesita capacidad para saber trabajar en equipos multidisciplinares, actitud para aprender y resiliencia<sup>32</sup>. Es la interacción con otros lo que lleva al progreso.

No se trata pues de repartir el trabajo y luego de reunirlo, sino de hacerlo entre todos desde el principio hasta el final. No se trata tampoco de consultar a los mejores expertos y detectar qué opción es la que más apoyos recibe, ni siquiera elegir la más brillante de todas. Se trata de encontrar juntas soluciones mejores que las aportadas inicialmente por separado. Y para ello, las personas dotadas de conocimiento deben estar dispuestas a seguir aprendiendo; entonces empiezan a ser las adecuadas.

J. Luvas refiriéndose al general Marshall refleja que se sentía satisfecho de su paso por la escuela de Estado Mayor no por la calidad de las conferencias, sino porque «la reunión con otros oficiales, las lecturas que hacíamos y la discusión, tuvieron un tremendo efecto. Aprendí poco lo que podría usar, pero aprendí cómo aprender. Mis hábitos de reflexión estaban siendo entrenados»<sup>33</sup>.

Las etapas iniciales de un proyecto, en las que todavía no es perentorio escribir, resultan muy útiles para desarrollar el conocimiento mutuo, detectar fortalezas y debilidades, completar el equipo y diversificarlo, sondear y cotejar puntos de vista sobre los problemas. Este proceso de conocimiento personal y de mutuo reconocimiento de carencias y de capacidades distintas y complementarias, transforman al experto-dogmático y al experto-teledirigido, en experto-compañero, primer paso que predispone al trabajo eficiente en equipo y, por ende, al aprendizaje colectivo. Cuanto mayor es la tensión inicial en el grupo, más importantes y extensas son estas etapas.

El trabajo en equipo se materializa mediante un proceso colaborativo basado en el intercambio de pareceres, la argumentación y el debate. Requiere asertividad y empatía, sólida formación, flexibilidad, buenos modales, y amplitud de miras. Esta forma de trabajar demanda un liderazgo integrador que posibilite «el aprendizaje conectando», que se maneje con soltura en el procomún y que sea resiliente hasta alcanzar el objetivo.

---

<sup>31</sup> ¿Qué proyecto más claro que una publicación doctrinal?

<sup>32</sup> NEWMAN, Lee y GONZÁLEZ DE REGUERAL, Borja, "Gestión del talento y revolución digital". *El Confidencial*, domingo 13 de enero 2018

<sup>33</sup> LUVAAS, J. "Military History: Is it yet practicable?" *Parameters*; 1995, p. 97. Citado por José Luis Gómez Blanes.

Sin embargo, no hay avance sin decisiones y estas hay que tomarlas no solo al final del proceso, sino continuamente.

### **Decidir para avanzar**

La calidad de las decisiones tomadas por un grupo no solo depende de la preparación de sus componentes, sino también de la metodología de trabajo en equipo empleada. Janis introduce el concepto «pensamiento grupal»<sup>34</sup> como un tipo de error habitual en grupos incluso altamente cohesionados y en los que un excesivo celo por la unanimidad les lleva a tomar decisiones equivocadas. Determinados condicionantes agudizan la probabilidad de que se dé el pensamiento grupal: un liderazgo especialmente personalizado, compartir los mismos valores, un entorno de crisis, y el miedo al error.

Afortunadamente existen unos síntomas que nos ayudan a diagnosticar el pensamiento grupal: el seguidismo ciego a un líder, la lealtad exagerada, la cerrazón mental y la presión sobre los discrepantes. Sus consecuencias son: la falta de revisión y análisis de alternativas, las líneas rojas, la rigidez en los planteamientos pese a los cambios en el entorno, y la inexistencia de crítica interna.

En los grupos de estudio de doctrina existe cierto riesgo de tomar decisiones de este tipo cuando uno de los expertos o alguna de las autoridades implicadas ejerce presión sobre el grupo o sobre «su» experto. En la doctrina combinada sucede que los representantes de determinados países se arrogan y se les acepta un plus de credibilidad y de «autoritas» ante los demás. Sin embargo, el actor que con más frecuencia causa seguidismo irreflexivo en los grupos de doctrina es el propio documento doctrinal a revisar cuando se le cree infalible.

Para evitar el pernicioso pensamiento grupal y mejorar la toma de decisiones en equipo, se exponen una serie de medidas, apoyándonos en Díaz Robledo<sup>35</sup> y en R. Jiménez

---

<sup>34</sup> JANIS, I.L. “Pensamiento grupal”, *Revista de Psicología social*, 2. 126-180. Citado por Luis Ángel Díaz Robredo, (2017), “El liderazgo en la toma de decisiones grupales”. *Revista de Aeronáutica y Astronáutica*, octubre.

<sup>35</sup> DÍAZ ROBREDO, Luis Ángel. “El liderazgo en la toma de decisiones grupales”, *Revista de Aeronáutica y Astronáutica*, octubre 2017.

Sánchez<sup>36</sup>. Todas requieren métodos colaborativos, respeto a las personas pese al cuestionamiento de los planteamientos y liderazgo integrador:

Heteroasertividad. Todos los miembros del equipo tienen la obligación de exponer objeciones, críticas y alternativas a las opiniones compartidas en el grupo. La crítica debe ser no solo aceptada, sino estimulada, haciéndola extensiva a las soluciones adoptadas en el pasado y a la información con que se cuenta.

Cohesión. Evitar las decisiones personalistas (condicionadas por la autoridad formal o por intereses particulares o corporativos) mediante un decidido compromiso de llegar a la mejor decisión construida entre todos. La mejor prueba de cohesión es la identificación personal de los participantes con el resultado del proyecto.

Perspectiva. Valorar las cuestiones desde diferentes puntos de vista. Adquirir y compartir toda la información disponible, apoyándose en casos y asesores externos que aporten visiones y propuestas diferentes. Reconsiderar las opciones descartadas y mantener en cuestión lo avanzado hasta su consolidación.

Rigor. Aprender a centrarse en lo fundamental, que, a veces, puede estar en los detalles. Proceder de forma acorde a la trascendencia de lo que llevamos entre manos. No dar nada por supuesto, argumentar cada propuesta y justificar cada argumento. Tener espíritu crítico y creativo a la vez.

Tesón. Apremiar el valor del optimismo y de la moderación. Aprender de los errores tratando de entender la causa y de obtener enseñanzas. Priorizar la calidad sobre el tiempo. No perder de vista el objetivo.

En contra de lo que podría parecer, decidir empezar de nuevo desde el principio cuando se llevaba buena parte del camino recorrido o replantearse la organización u orientación general del proyecto, no son evidencias de desorientación, sino de que estamos haciendo las cosas bien.

---

<sup>36</sup> JIMÉNEZ SÁNCHEZ, Rafael. "Toma de decisiones y aprendizaje: reflexiones sobre cómo se aprende a ganar". *Revista Ejército*, núm. 918, octubre 2017.

## Conclusiones incompletas y propuestas para crecer

Si todas las opiniones son cuestionables, también lo debe ser la expuesta al principio de estas líneas de que el pensamiento militar no está de moda en España. Y puede que sea cierta, pero los numerosos artículos sobre doctrina militar citados en este artículo escritos por autores españoles y el reciente y creciente impulso dado al desarrollo de doctrina conjunta, parecen apuntar al surgimiento en nuestras Fuerzas Armadas de una ola de reflexión sobre su empleo operativo.

Dado que la necesidad de escribir lleva al pensamiento y este a la reflexión; la reflexión a la crítica y esta al cambio, escribir sobre doctrina genera oportunidades para la innovación, ya que esta consiste precisamente en añadir valor, mediante el conocimiento, a los medios, las organizaciones, los sistemas y los procedimientos. La innovación militar es, sobre todo, un cambio en el modo de operar de las Fuerzas Armadas que supone un incremento sustancial en su efectividad.

«Toda persona, toda institución, toda sociedad, para sobrevivir necesita aprender, al menos, a la misma velocidad a la que cambia el entorno. Y si quiere progresar, tiene que aprender a más velocidad»<sup>37</sup>. Este cambio de época en el que nos encontramos es el momento oportuno para superar el «que inventen ellos» consolidando un pensamiento doctrinal propio ajustado a nuestros triángulos de capacidades (nacional y aliado). Este pensamiento debe desarrollar los elementos claves de nuestro tradicional modelo militar español que está basado en valores, en la iniciativa y en la gestión de recursos limitados; o como expresa J. L. Calvo: «espiritualidad y gestión de la escasez»<sup>38</sup>.

El desarrollo de doctrina de forma sistemática y sostenida contribuye a la creación de esa necesaria cantera nacional de pensamiento operativo al estimular el aprendizaje individual y organizacional en los centros de pensamiento, planeamiento y enseñanza de las Fuerzas Armadas. El debate doctrinal, el estudio de la historia, el conocimiento de la organización y la práctica son el motor de la creación de «visión operativa» o «talento» entendido como «capacidad de descubrir, seleccionar, procesar, interpretar y utilizar los

---

<sup>37</sup> MARINA, José Antonio. "Si España pierde el tren del aprendizaje", *El País*, BBVA Aprendemos Juntos, 18 de enero de 2019.

<sup>38</sup> CALVO ALBERO, J.L. "De la desolación a la esperanza. El pensamiento militar en España, 1724-2008". Tiempo Devorado. *Revista de Historia Actual*. Número 3. Diciembre 2016.

datos necesarios para tomar decisiones en un mundo incierto»<sup>39</sup> (¿les suena a ciclo OODA?). Este proceso no es secundario para la organización, sino nuclear, y en él deben ser protagonistas quienes están llamados a tomar las decisiones en el empleo de la fuerza.

Para progresar realmente es necesario superar el concepto de «adaptación» como meta en términos de innovación. El vocablo «adaptación» indica «ir por detrás de» y eso, precisamente, es lo que pone en aprietos en combate a quien pretende «adaptarse». Doctrinalmente no es «en quién se adapta» en quien debemos fijarnos, sino «en quién obliga a los demás a adaptarse», ya que se ha anticipado y ha obtenido la sorpresa cambiando las condiciones del juego, del entorno; porque lo ha transformado.

Para ir por delante es necesario ser capaz de transformar. Eso se consigue mediante la innovación basada en proyectos; pero proyectos dirigidos, armonizados, integrales, sostenidos, dotados e implantados. Dado que los recursos son, por definición, limitados, la meta nacional debería ser transformar en lo que se pueda y adaptarse en el resto, sin olvidar que «es posible innovar en escenarios de recursos limitados si no se limita el pensamiento y se potencia la iniciativa»<sup>40</sup>.

Pero aunque «la tecnología es un factor material imprescindible para la innovación, y a menudo actúa como catalizador, debe acompañarse de una dirección que fije objetivos claros, motivación e iniciativa del elemento humano, y de unos procesos adecuados»<sup>41</sup>.

Son precisamente las aptitudes de la doctrina para conectar nichos de conocimientos multidisciplinares, de obtener enseñanzas del análisis del pasado, del presente y de la prospectiva, de identificar las capacidades necesarias y de concebir su empleo por las Fuerzas Armadas, las que permiten orientar los desarrollos tecnológicos.

La doctrina, pues, puede impulsar, racionalizar, guiar esta transformación, pero no puede, por sí sola, constituir el cambio. Dado que la innovación tiene tres orígenes principales, el social, el tecnológico y el doctrinal, es imprescindible que las iniciativas de estos tres ámbitos se integren de forma colaborativa en un proyecto compartido. Este trabajo en equipo de líderes y organizaciones es el procedimiento adecuado para

---

<sup>39</sup> FERRANTE, Francesco. Citado por E. Zamorano en “Los países con más talento del mundo” *El Confidencial*, 07/02/19. ¿les suena al ciclo ODDA?

<sup>40</sup> CALVO GONZÁLEZ-REGUERAL, Carlos. *Innovación*. Documento de Opinión IEEE 44/2018.

<sup>41</sup> Ibid. p. 40.



producir innovación orientada a satisfacer las necesidades de empleo de las Fuerzas Armadas en pos de los objetivos de la defensa nacional.



Figura 4: Triángulo de la transformación militar. Fuente: Elaboración propia.

El proceso español de planeamiento de la defensa<sup>42</sup> adopta este modelo, que en el fondo consiste en «desarrollar el concepto de procesos de innovación orientados por el gobierno, proceso integral de innovación que elabora productos rápidamente (versus actividades de innovación independientes)»<sup>43</sup>.

Como colofón a las reflexiones hilvanadas en estos párrafos, y enlazando lo pretendidamente avanzado con las tradiciones, J. Abraham nos advierte en su completo documento *Gestión de la innovación boots on the ground*, que la innovación representa e inspira en el fondo los más puros valores castrenses: «mantendrá una sólida formación moral, intelectual, humanística y técnica, un elevado conocimiento de su profesión y una adecuada preparación física, que le capaciten para contribuir a la eficacia de las Fuerzas

<sup>42</sup> Orden de defensa 60/2015 de 3 de diciembre de Planeamiento de la Defensa.

<sup>43</sup> NEWEL, Peter. "Building the hierarchy of innovation in the defense department: a plan for action". Disponible en: <https://warontherocks.com/2018/04>

Armadas y faciliten su adaptación a la evolución propia de la sociedad y del entorno internacional, así como a la innovación en medios y procedimientos»<sup>44</sup>.

Decidir cómo van a operar las fuerzas es la mayor potestad y responsabilidad del mando. De esa actividad intelectual y volitiva, individual y colectiva, forma parte inherente la doctrina. En el actual cambio de época, la doctrina debe estar en permanente evolución, aprendiendo del pasado y del presente, y deduciendo del futuro mediante la actividad sistemática y constante de organismos de pensamiento conjuntos, combinados y específicos, estados mayores y sociedad civil. Esta dinámica es la vía para forjar un pensamiento militar nacional ajustado a nuestros valores, necesidades y posibilidades, en el que la educación en «pensar» gane peso sobre la de en «proceder»<sup>45</sup>, y que sea interoperable con el de nuestros aliados.

La doctrina es el componente más barato de las capacidades militares y el que puede compensar una menor disponibilidad de recursos materiales u obtener de ellos mayores y mejores efectos. Además, es el recurso intelectual más flexible y el que tiene una dependencia más próxima y directa del mando.

Contamos con una cantera con talento para empezar a trabajar, conocemos los principios y hemos practicado los procedimientos; es necesario implicar a los mejores en el desarrollo de doctrina como forma de obtener el mejor producto y forjar los mejores líderes.

Una doctrina rigurosa y moderna impulsa el proceso de innovación militar proporcionando la indispensable guía operativa que oriente su desarrollo, pero solo una integración colaborativa del proceso de desarrollo de doctrina con los procesos de desarrollo de recursos materiales y humanos, puede llegar a implementar una auténtica, completa y constante transformación militar.

*Conrado Cebollero Martínez\**

Coronel, Delegado de Defensa en Aragón

---

<sup>44</sup> ABRAHAM FERNÁNDEZ, Jesús. *Gestión de la innovación “boots on the ground” asignatura pendiente en el nuevo escenario internacional*, mencionando las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas. Documento de Opinión IEEE 125/2016.

<sup>45</sup> SILVELA DÍAZ-CRIADO, Enrique. “Pensar o proceder”. *Revista Ejército*, núm. 846. Año 2011.