

DECISIÓN RACIONAL Y DECISIÓN INTUITIVA¹

El autor analiza los métodos de decisión racional e intuitivo como herramientas intelectuales que un comandante operacional o táctico puede emplear al alcanzar el punto culminante de su ofensiva, colocándolo a las puertas de la ineludible decisión entre cambiar su actitud o persistir en ella. Asimismo, señala las ventajas del método intuitivo en el nivel táctico, y su vínculo con la “Intención del Comandante” y la obtención y preservación del ciclo OODA (Observar-Orientar-Decidir-Actuar)

PALABRAS CLAVE: COMANDANTE / PUNTO CULMINANTE DE LA OFENSIVA / DECISIÓN / RACIONAL / INTUITIVO

Por Jorge Paulo Barrales

INTRODUCCIÓN

Cuando un comandante que conduce una ofensiva (en el nivel operacional o táctico) debe decidir si persiste en ella o se detiene, entran en juego una serie de factores entre los que merecen destacarse los siguientes:

- › La situación en que se encuentra ese comandante respecto del objetivo que persigue y su Punto Culminante de la Ofensiva (PCO)²
- › La alternativa que la doctrina establece como razonable (continuar o detenerse) para el caso en cuestión
- › El método de planeamiento y decisión empleado por el comandante
- › La personalidad del comandante

Se considera oportuno rescatar el concepto publicado en la revista *Visión Conjunta* en el que se interpreta el vínculo entre la decisión del comandante y su PCO (válido para el ataque y la defensa): *La trascendencia del Punto Culminante radica en que, cuando el conductor militar reconoce haberlo alcanzado, lo obliga a tomar una decisión, ya sea para cambiar de actitud para prevenir un fracaso muy probable, o para perseverar en la que mantenía con conciencia del riesgo implícito*³.

Por otra parte, para evaluar la situación, elaborar alternativas, compararlas y finalmente decidir, el comandante tiene dos métodos posibles: uno **racional** y otro **intuitivo**.

El Método Racional (que también podríamos denominar analítico) se basa en el Método Lineal o Mecánico⁴. Esta es la

metodología tradicionalmente empleada en las Fuerzas Armadas argentinas y se la enseña en los institutos de formación de nivel específico y conjunto, donde se la utiliza en la resolución de las ejercitaciones que en esas escuelas se desarrollan.

La publicación conjunta, *Manual de estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta*, MC 20-01, reseña este método de la siguiente manera:

En los niveles táctico y operacional en general se divide al proceso cíclico de planeamiento en siete pasos, que varían según el preciosismo didáctico:

- 1) *Análisis de la misión*
- 2) *Desarrollo de los modos de acción (MA)*
- 3) *Confrontación*
- 4) *Comparación de los Modos de Acción*
- 5) *Resolución y concepto de la operación*
- 6) *Completamiento de planes*
- 7) *Supervisión*

Por otra parte, el Método Intuitivo⁵ consiste en reconocer los factores esenciales de la situación que se enfrenta, asociarlos con factores análogos de una situación equivalente del pasado, y resolver la situación presente sobre la base de la experiencia (militar profesional) del pasado tomado como referencia. A su vez, esta experiencia profesional del decisor proviene de tres fuentes posibles:

- a) Experiencia de guerra (ideal pero poco frecuente)
- b) Adiestramiento militar (ejercitaciones con gran realismo y alta exigencia)



- c) Estudio crítico de la Historia Militar⁶ (impuesta por el sistema de enseñanza o auto-impuesta)

Asimismo, debemos considerar que *el proceso de decisión intuitiva ocurre en el subconsciente, donde el decisor puede no darse cuenta que está ocurriendo y, por lo tanto, los líderes (comandantes) deben acumular experiencia de forma tal de disponer de una bien nutrida base de datos en su subconsciente*⁷.

La experiencia profesional es esencial para decidir intuitivamente pero se requiere además que el decisor posea cierto *cup d'oeil* innato, mejorado mediante el adiestramiento en la toma de decisiones con este método.

Respecto del *cup d'oeil*, el documento mencionado, *Developing Intuitive Decision-Making In Modern Military Leadership*, lo describe como: *La capacidad de visualizar y entender rápidamente el campo de batalla, descubrir "su verdad", y a partir de ella determinar un apropiado modo de acción y tener*

la fuerza moral de llevarlo a cabo hasta el final. Considerando las restricciones en tiempo, la incertidumbre y el caos propios de las situaciones de combate, el desarrollo del "cup d'oeil" en los comandantes resulta imperativo.

LA DECISIÓN RACIONAL EN LA CAMPAÑA OFENSIVA

Cuando el Comandante Operacional aprecia que ha alcanzado el Punto Culminante de la Ofensiva (PCO)⁸, le resultará relativamente sencillo (desde su psicología militar) decidir cambiar su actitud operacional ofensiva por una defensiva dado que la "teoría de Clausewitz" lo respalda⁹ al señalarla como una decisión acertada para preservar su declinante poder de combate y conservar lo ganado hasta ese momento.

Refuerza este concepto el hecho de que en el PCO el poder de combate del atacante, aun siendo superior al del oponente, no lo es en la medida necesaria como para lograr con razona-

1. Nota del Autor: Por razones de brevedad se desarrolla solamente desde la óptica del atacante, limitados a los niveles operacional y táctico.
 2. Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina, *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional - La Campaña*, MC 20-01, revisión 2013, capítulo III, artículo 3.004.3
 3. Barrales Jorge, "Punto Culminante y Estado Final Deseado", *Visión Conjunta*, año 5, N° 9, Escuela Superior de Guerra Conjunta, Buenos Aires, 2013.
 4. Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina, op. cit., capítulo VI, artículos 4.02 y 4.03.
 5. Mc Cown, Neil R.: *Developing Intuitive Decision-Making In Modern Military Leadership*, Naval War College, 2010.

6. Gen Charles C. Krulak (USMC): "La simple lectura de la historia no es suficiente para conformar una base de experiencia para sustentar el método de decisión intuitiva, los líderes deben examinar críticamente las decisiones relevantes que tuvieron lugar en los hechos".
 7. Mc Cown, Neil R.: op. cit.
 8. Barrales, Jorge, op. cit. *El PCO el nivel operacional es la situación espacio-temporal en la que el/ los actores que mantenían una actitud operacional ofensiva dentro del teatro de operaciones deben como mínimo adoptar una "pausa operacional", o como máximo cambiar a una actitud operacional defensiva a fin de mantener la capacidad para cumplir con los criterios de finalización correspondientes al Estado Final Deseado Operacional (EFDO.)*
 9. Clausewitz, Carl Von, *De la Guerra, Libro VII, capítulo 1, "El Ataque"*, Editorial Labor, Barcelona.

Para evaluar la situación, elaborar alternativas, compararlas y finalmente decidir, el comandante tiene dos métodos posibles: uno racional y otro intuitivo.

ble expectativa de éxito el Estado Final Deseado Operacional (EFDO)¹⁰.

Previo a la toma de esta decisión, el Estado Mayor (EM) habrá asesorado al Comandante sobre la situación de su poder de combate remanente considerando el efecto concurrente de la acción enemiga, las características del teatro y la “fricción”¹¹ del sistema propio. También se habrá considerado el balance entre el poder de combate a recuperar mediante una pausa operacional¹² y el “tempo”¹³ a resignar a causa de ella, así como las implicancias que esto tiene sobre la iniciativa, que debería estar en manos de quien detenta la ofensiva. Asimismo, el área Inteligencia de su Estado Mayor habrá apreciado la probable situación del defensor respecto de su Punto Culminante de la Defensa (PCD), tratando de reducir la “niebla”¹⁴ que rodea este aspecto.

Por otra parte, cuando el Comandante Operacional considera que todavía no alcanzó su Punto Culminante de la Ofensiva, le resultará más sencillo decidir mantener la actitud operacional ofensiva dado que estaría cumpliendo con lo que la teoría prescribe como correcto para este caso.

Por último, también se puede considerar racional la decisión del atacante de mantener su actitud operacional ofensiva cuando cruzó su PCO sin advertirlo, independientemente de que los hechos posteriores le muestren su error.

Esta posibilidad está respaldada por el siguiente concepto de Milan Vego: *En el nivel Estratégico Operacional es extremadamente difícil determinar con anticipación cuando se alcanzará el Punto Culminante, ya que son muchos los factores de los que depende. En este nivel, a diferencia del táctico, a menudo sólo es percibido retrospectivamente, es decir, luego de haberse producido*¹⁵.

LA DECISIÓN RACIONAL EN LA OFENSIVA TÁCTICA

Para los comandantes tácticos que, en el contexto de una cam-

paña operacional ofensiva conducen batallas y combates les resulta más sencillo saber cómo están ubicados respecto de su PCO, dado que los indicadores para determinar esa situación son más concretos y evidentes que en el nivel operacional, razón por la cual es difícil que esos comandantes “pasen de largo” su PCO sin advertirlo.

Es oportuno recordar que las batallas se libran dentro de las campañas, y los combates dentro de las batallas. Asimismo, la diferencia entre ambos está reflejada en las definiciones de la doctrina del Ejército Argentino y del Glosario de Terminología Conjunta¹⁶:

- › *Batalla: Acto táctico consistente en el choque violento entre dos adversarios de gran magnitud, por medio del cual al menos uno de ellos buscará modificar sustancialmente la situación operacional. Normalmente constituirá el episodio más importante de una campaña a la cual puede llegar a resolver.*
- › *Combate: Acción táctica violenta entre dos fuerzas de relativa importancia y cuyos resultados pueden ser o no decisivos para la resolución de la batalla.*

Por otra parte, de la comparación entre las “pausas operacionales” que se producen entre batallas con las “pausas de combate” que ocurren dentro de las batallas y combates, deducimos que:

- › En las pausas operacionales priman las razones de naturaleza logística y en las de combate las de índole táctica
- › Las pausas operacionales afectan al “tempo operacional” y, las pausas de combate, al “tempo táctico”
- › Las pausas de combate dentro de las batallas son más breves que las pausas operacionales dentro de la campaña
- › Las pausas de combate dentro de los combates son más breves que las que ocurren dentro de las batallas (entre dos combates sucesivos), y pueden derivar en la pérdida irreversible de la iniciativa táctica en dicho combate

Cuando el Comandante Táctico que conduce una batalla (o dentro de esta un combate) ha alcanzado su Punto Culminante de la Ofensiva (PCO) luego de agotar el recurso de la “pausa de combate”, la doctrina respaldará su decisión de adoptar un dispositivo táctico defensivo en alguna de sus formas posibles (defensa móvil, de zona o mixta)¹⁷, dada la baja probabilidad de éxito que la teoría le asigna en caso de persistir en su ofensiva.

10. Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, op. cit., capítulo III, artículo 3.03.1. EFDO: “Situación de los acontecimientos deseada al finalizar las acciones militares en el teatro de operaciones”.

11. Pertusio, Roberto, *Estrategia Operacional*, Escuela Superior de Guerra Naval, tercera edición, capítulo 9, 2005. Fricción: Efectos negativos sobre la maniobra propia producidos por falencias originadas en el propio sistema.

12. Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, op. cit., MC 20-01, Capítulo III. Pausa Operacional: Cese temporal de ciertas actividades durante el curso de una Campaña o en una de las Líneas de Operaciones del diseño operacional de la misma.

13. Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, op. cit., MC 20-01.Tempo: Ritmo de la operación propia respecto de la del adversario, que cuando es

favorable contribuye al mantenimiento de la iniciativa, Cap.III.

14. Pertusio, Roberto, op. cit. Niebla: Incertidumbre generada a partir de lo que se desconoce sobre el enemigo.

15. Pertusio, Roberto, op. cit. Cita a Milan Vego.

16. Ejército Argentino, *Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre*, ROB-00-01, capítulo I, sección IV y capítulo V, sección II. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; *Glosario de Términos de Empleo Militar para la Acción Militar Conjunta*; PC-00-02; Proyecto (2010).

17. Ejército Argentino, op. cit., ROB-00-01, capítulo VI, Sección II, “Operaciones Defensivas - Dinámica de la Defensa”: contraataque, ataque de desarticulación ataque con objetivo limitado, acción retardante y otros procedimientos ofensivos (como ser emboscadas, golpes de mano, incursiones, 1992.

El cup d'oeil se lo describe como: la capacidad de visualizar y entender rápidamente el campo de batalla, descubrir "su verdad", y a partir de ella determinar un apropiado modo de acción y tener la fuerza moral de llevarlo a cabo hasta el final.

En lo que atañe al Estado Mayor, seguirá los lineamientos mencionados para el nivel operacional, siendo particularmente importante su consejo sobre el empleo de los recursos que configuran la *dinámica de la defensa*¹⁸ una vez que la decisión de pasar a la defensiva ha sido adoptada.

Por otra parte, cuando el Comandante Táctico considera que no ha cruzado su PCO, al igual que en el caso del Comandante Operacional, la decisión doctrinaria será continuar su ofensiva táctica atento a la posibilidad de "explotación" y dispuesto a la "persecución"¹⁹ si no tiene restricciones para ello impuestas por el nivel Operacional (posiblemente originadas en el nivel Estratégico Militar).

LA DECISIÓN INTUITIVA EN LA BATALLA Y EL COMBATE

Dado que en el nivel táctico los acontecimientos ocurren más rápido que en el nivel operacional (y las pausas de combate son más breves que las operacionales), habrá más ocasiones para que la "decisión intuitiva" (*coup d'oeil*) reemplace al análisis detallado que precede a una decisión racional.

Los decisores intuitivos son aquellos capaces de "ver a través de la niebla de la guerra", la cual nunca puede ser disipada totalmente, a pesar de los buenos recursos disponibles para intentarlo. Las características salientes de estos decisores son:

- › Elevada autoconfianza (incluyendo confianza en su suerte)
- › Confianza en sus subordinados
- › Capacidad para reconocer los elementos esenciales de un problema
- › Capacidad para decidir intuitivamente bajo estrés y elevada incertidumbre, desarrollada con la práctica (entre otros, ejercicios, simulaciones, juegos de guerra) y apoya-

da en la experiencia, la doctrina y los procedimientos .

- › Capacidad para reconocer oportunamente cuando las condiciones para aplicar la doctrina dejaron de existir y decisión para apartarse de ella siendo consciente de sus implicancias

Asimismo, el decisor intuitivo se verá motivado a resolver cuando aprecie que su contrincante carece de algunas o todas estas características.

Por otra parte, este decisor deberá ser consciente de que: *El modo de acción seleccionado intuitivamente puede no ser el mejor, por lo que deberá estar dispuesto a ajustarlo cuando sea necesario*²⁰.

Los tres casos siguientes pueden ser ejemplos de situaciones en las que el comandante táctico involucrado debe decidir intuitivamente:

- › El Comandante reconoce haber cruzado su PCO, pero sabe que si detiene su ataque el impacto sobre la moral de su tropa será desfavorable, debiendo optar entre preservar el componente material o el moral de su poder de combate (que se nutre de ambos en una proporción que el comandante conoce o presume)²¹.

Como resultado de acciones de combate previas, el atacante y el defensor alcanzaron sus respectivos Puntos Culminantes, produciéndose una pausa de combate simultánea (que dejaría la iniciativa a merced de ambos), la cual puede romper el atacante reanudando la ofensiva con limitaciones; o puede hacerlo el defensor mediante la dinámica de la defensa con la probable excepción de la fuerza de contraataque, que en esta situación se estaría reconstituyendo. Si ambos aplican el método de Decisión Intuitiva, el que posea mayor experiencia tardará menos en encontrar en su memoria profesional el modo de acción adecuado, ganando el ciclo OODA a su adversario²².

- › En el contexto de un "Punto Decisivo" (PD)²³, una fracción menor de la fuerza atacante debe optar entre atacar de inmediato a una fracción mayor del sistema defensivo enemigo y sorprenderla, o esperar al grueso de su fuerza y cambiar el principio de sorpresa por el de masa. Si bien el Comandante de esta fracción no está "a las puertas de un PCO", el hecho de que debe decidir "dentro de un Punto Decisivo" hace que su resolución sea trascendente y difícil al tener que optar entre dos principios de la guerra que, en este caso, son mutuamente excluyentes.

18. Ejército Argentino, op. cit. ROB-00-01, capítulo VI, sección II.

19. Ejército Argentino, op. cit. ROB-00-01, capítulo VI, sección I, "Operaciones Ofensivas". Explotación: *Operación ofensiva que buscará aprovechar plenamente una situación favorable (producto de un combate exitoso o de una vulnerabilidad detectada en el dispositivo enemigo) y transformar un éxito local en uno de mayores proporciones // Persecución: Operación ofensiva cuya finalidad será el aniquilamiento de una fuerza enemiga que intente retirarse.*

20. Mc Cown, Neil R., op. cit.

21. Barrales, Jorge, op. cit. *A pesar de que "desobedecer" al Punto Culminante casi siempre lleva al fracaso, circunstancias tales como la buena fortuna, una corazonada brillante, la imposibilidad física o*

mental de cambiar, o simplemente no percibir que se alcanzó ese punto, puede llevar a un conductor a "pasarle de largo" y obtener igualmente el éxito.

22. Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina, op. cit., MC 20-01, anexo 5, artículo 2. Ciclo OODA: Observar-Orientar-Decidir-Actuar.

23. Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina, op. cit., MC 20-01, capítulo III. Punto decisivo (PD): Condición que cuando es alcanzada permite obtener una marcada ventaja sobre el oponente e influir fuertemente en el resultado de una maniobra operacional, o de la Campaña. Cada PD es un jalón en el camino al CDG enemigo.

CONCLUSIONES

Referidas al Método Racional

1) Es el más adecuado para desarrollar el diseño de la campaña, facilitando la correcta distribución en él de los “elementos del diseño operacional” que lo sustentan²⁴. Esto es así porque sigue siendo el que mejor se adecua a la estructura del pensamiento militar, a pesar de que otros dos métodos más recientes le disputan su primacía (Operaciones Basadas en Efectos y Diseño Operacional Sistémico) en el nivel operacional.

2) La principal debilidad del Método Racional, particularmente en el nivel táctico, radica en su rigidez y lentitud para afrontar situaciones imprevistas propias de este nivel durante el desarrollo de las batallas y combates²⁵. Esto se hará particularmente evidente cuando el comandante táctico deba resolver “en los alrededores” de su Punto Culminante. Adicionalmente, y dada la importancia que tiene en este método el análisis de la información, cuando llega gran cantidad en poco tiempo resulta difícil diferenciar la importante de la que no lo es²⁶.

3) El PCO es una parte muy importante del diseño operacional de la campaña, que impone la toma de una decisión para el caso (no deseado) de ser alcanzado prematuramente antes de cumplir el objetivo. Asimismo, el diseño operacional contiene otros puntos denominados “Puntos de Decisión”, que representan una circunstancia espacio-temporal normalmente surgida durante el paso 3 Confrontación, que señalan solamente la necesidad de tomar una decisión (sin determinar las características de la misma)²⁷.

Por otra parte, los “Puntos de Decisión”, graficados con una estrella, no deben confundirse con los “Puntos Decisivos”, graficados con un triángulo, definidos doctrinariamente, según determina la doctrina²⁸.

Referidas al Método Intuitivo

4) En el nivel táctico, de acuerdo a lo determinado en la conclusión 2), donde la incertidumbre es alta y los tiempos para decidir son escasos, el Método Intuitivo se adecua mejor que el Racional. Si ambos métodos se confrontan en el contexto de una batalla o combate, el “decisor intuitivo” normalmente dominará el ciclo OODA.

5) Para la toma de decisiones por parte de los comandantes tácticos, ya sea en proximidades del Punto Culminante o en situaciones de parecida trascendencia, la combinación ideal muy probablemente sea: *decidir intuitivamente dentro de la “Intención del Comandante” operacional que diseñó la campaña que*

los involucra. La “Intención del Comandante” fue incorporada formalmente a nuestra doctrina como nexo entre la Misión y el Concepto de la Operación.

Referidas a la formación de los Oficiales

6) **Historia Militar:** debería incrementarse su estudio con sentido crítico (la situación, las decisiones y sus consecuencias) a fin de dotar a los oficiales de una adecuada “base de datos profesional” a la cual recurrir cuando decidan intuitivamente.

7) **Intención del Comandante:** este concepto ya forma parte desde hace años de las directivas de planeamiento que reciben los oficiales alumnos en las escuelas de formación y de las directivas contribuyentes que ellos a su vez realizan. Falta, no obstante, que los oficiales se ejerciten desde muy temprano en el uso de este recurso que les brinda el Comandante.

8) **Decisión Intuitiva:** la habilidad para decidir pronto, con poca información y alto estrés sobre aspectos trascendentes para el éxito de las operaciones, debe ser desarrollada, particularmente, en el nivel táctico.

9) **Adiestramiento táctico:** los ejercicios tácticos (en gabinete y terreno) a ser realizados en las escuelas específicas y unidades operativas son la herramienta más adecuada para cubrir los aspectos mencionados en las conclusiones 7) y 8). Para el caso de la decisión intuitiva, serán particularmente útiles los ejercicios “a partido contrapuesto”. Adicionalmente, esto representará un beneficio para las Planas Mayores que dirijan estas ejercitaciones en las unidades, revitalizando así una cultura profesional que, ante la falta de recursos, ha sufrido un “repliegue bajo presión”, que los formadores de oficiales no debemos permitir que se transforme en retirada.

Jorge Paulo Barrales

Capitán de navío (RE). Veterano de Guerra de Malvinas. Licenciado en Sistemas Navales. Participó de los ejercicios combinados “Unitas”, “Fraterno Anfibio” y “Fleetex 96”, en este último elaborando doctrina específica y conjunta. Integró, en el marco de las Naciones Unidas, las misiones en Angola y Haití. En la Escuela de Oficiales de la Armada cumplió funciones como Jefe de División de Infantería de Marina y, posteriormente, fue Secretario Académico, ejerciendo la docencia en ambas oportunidades. Desde el 2008, se desempeña como profesor de la Escuela de Guerra Naval en la cátedra de Planeamiento.

24. Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, op. cit. MC 20-01, capítulo IV, artículo 4.02.

25. Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, op. cit. MC 20-01, capítulo IV, artículo 4.02.

26. Mc Cown, Neil R.: op. cit.

27. ADP 5-0 “The Operations Process- Army Doctrine Publication”, Headquarters -Department of the Army, Section II, Terms “Decision Point”: “A point in space or time the commander or staff anticipate making a key decision concerning a specific course of action”, JP 5-0 Joint Operation Planning, 2011.

28. Ejército Argentino, op. cit., ROB-00-01, capítulo VI, sección I.

29. Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, op. cit. MC 20-01, capítulo III, artículo 3.03.1.