

# MÉTODO PARA LA TOMA DE DECISIONES MILITARES UNA MIRADA CRÍTICA

El pensamiento crítico se propone analizar y/o evaluar la estructura y consistencia de los razonamientos, particularmente opiniones o afirmaciones que las personas aceptan como verdaderas en el contexto de la vida cotidiana o de una organización.

PALABRAS CLAVE: MÉTODO / TEORÍA DE LA DECISIÓN / JUICIO PROFESIONAL / CREATIVIDAD / GESTIÓN DE EQUIPOS

Por Miguel Ángel Podestá

## PRESENTACIÓN

René Descartes, alistado circunstancialmente como soldado y con sólo 23 años, aprovecharía su estadía en un cuartel de Baviera durante el invierno de 1619 para concebir, al calor de una estufa, su famoso “Discurso del Método”, obra de referencia de la corriente filosófica conocida como racionalismo. Quizás éste pueda ser considerado, metafóricamente, un hito simbólico en la búsqueda permanente de los militares por encontrar la metodología más adecuada para planear sus operaciones.

Los pasos necesarios para precisar el problema militar que se afronta, analizarlo en detalle, concebir posibles soluciones, elegir la más adecuada e impartir las órdenes para transformar esa idea en acción, constituyen, en líneas generales, lo que se conoce como método de planeamiento militar.

Aunque todavía resuena en las aulas castrenses la frase que se le reconoce al Mariscal de Campo Helmuth Karl Bernard von Moltke<sup>1</sup>: “*Ningún Plan, por bueno que sea, resiste su primer contacto con el enemigo, con la realidad*”, la educación militar ha insistido históricamente en el concepto de plan como “previsión de empleo”.

Se aspira a efectuar una mirada crítica desde cuatro aproximaciones sobre la metodología en la toma de decisiones militares, haciendo hincapié en algunos aspectos de la enseñanza del método de planeamiento en el **nivel operacional**<sup>2</sup>.

## ¿EL MÉTODO SOBRE EL MARCO TEÓRICO QUE LO CONTIENE?

El primer aspecto que se debe mencionar es que normalmente se hace foco en el método de planeamiento cuando en realidad los métodos, el *software* de simulación y otras herramientas empleadas, son considerados sistemas de apoyo a la **Teoría de la Decisión**, la que desde aproximaciones interdisciplinarias, por cierto muy variadas entre sí, intenta normar y describir la racionalidad o no de éstas.

Esta teoría<sup>3</sup> distingue un campo normativo en el cual se trabaja habitualmente (el deber ser) y uno descriptivo que se concentra en cómo se toman realmente las decisiones. El estudio de este último, en el que intervienen en plenitud todos los factores del comportamiento humano, está normalmente ausente en la enseñanza, que sí se ocupa de analizar los resultados de esas decisiones pero sin intervenir debidamente en el análisis de los procesos que las generaron.

Vinculada con la anterior, se encuentra la **Teoría de los Juegos** que estudia los modelos de conflicto o cooperación entre actores inteligentes, con aplicación en varias disciplinas; es útil para la ciencia política y, naturalmente, para el componente militar de la defensa nacional.

Con esto se intenta una aproximación a la necesidad de reflexión sobre las propias prácticas en el ejercicio de la docencia: una aproximación inicial a ambas teorías propor-



cionaría las bases para un marco de reflexión más amplio y superador del propio método en sí.

### ¿MÉTODO O JUICIO PROFESIONAL?

El método “*modo de hacer o decir con orden*”<sup>4</sup> es, en sí, un instrumento para aunar criterios en la búsqueda de la solución a un problema, pero **no reemplaza al conocimiento del hacer militar**. Será entonces el juicio profesional alcanzado a través de la capacitación, la experiencia y auto preparación, el que jugará un papel determinante a la hora de arribar a la mejor decisión.

En tiempos venturosos de paz, ese juicio se alcanza principalmente con la participación en ejercitaciones (simulaciones) sobre el terreno o el gabinete. No obstante, más allá de su bien-

***La concepción de posibles soluciones al problema militar que se enfrenta requiere del arte de la conducción en el nivel operacional.***

venido realismo, éstas tampoco suplantán la experiencia de guerra, principalmente por las dificultades para hacer actuar al enemigo con su propia lógica, representar la logística con sus condicionamientos o percibir la real influencia de las bajas sobre la voluntad de lucha.

Otra fuente a la que podemos recurrir es la doctrina de otros ejércitos con experiencia bélica reciente, la que permite acceder a un marco teórico de referencia basado en la práctica ajena, que fomenta la reflexión, pero requiere su adecuación a los contextos singulares de actuación de las propias fuerzas armadas.

La historia militar también realiza su contribución de larga y distinguida tradición en institutos superiores: puede aportar enseñanzas útiles, pero abusar de ella otorgaría validez a la advertencia del propio Descartes<sup>5</sup> “*cuando se extrema la curiosidad por las cosas que se practicaban en los tiempos pasados, se queda uno en gran ignorancia de las que se practican en el suyo*”.

1. Moltke (1800 – 1891), apodado “El viejo” para diferenciarlo de su sobrino también militar, fue uno de los genios militares que ayudó a convertir a Prusia en la nación que extendiera su influencia sobre toda Alemania.
2. El artículo se delimita a este nivel de conducción para distinguirlo del nivel táctico en donde las características de las decisiones obliga a otras consideraciones.
3. Para aspectos generales ver Peterson, M (2009) *An Introduction To Decision Theory*. New York: Cambridge University Press.
4. Real Academia Española; *Diccionario de la Lengua Española*; Vigésimo segunda edición; Primera acepción; Madrid
5. Descartes, René. (1637). *El Discurso del Método*; traducción del francés Antonio Rodríguez Huescar; Aguilar Biblioteca de Iniciación Filosófica Núm18; Buenos Aires; 1968; ; p.52.

En definitiva, no se deben esperar del método grandes resultados si ese juicio profesional está ausente o poco desarrollado, sería el equivalente al de un profesor que domina al dedillo la didáctica pero desconoce la disciplina que se propone enseñar.

En ese sentido, se puede observar que en las ejercitaciones académicas, los alumnos desempeñan roles en niveles que ocuparán efectivamente mucho tiempo después. Este criterio, comprensible en cuanto se capacita profesionalmente para el futuro, exige una cuota de realismo a la hora de evaluar o ponderar la calidad de las decisiones que efectivamente se obtienen.

### ¿ARTE Y/O CIENCIA?

Desde que Clausewitz, probablemente, desatara el debate sobre si lo relativo a la guerra pertenecía al campo de las ciencias o las artes<sup>6</sup>, y a pesar de la evolución del significado de esos conceptos desde principio del siglo XIX hasta la actualidad, el tema se mantiene vigente.

En general, se puede decir que la concepción de posibles soluciones al problema militar que se enfrenta requiere del arte de la conducción en el nivel operacional y que éste está correlacionado con la creatividad, pero poco se reflexiona sobre cómo se logran personalidades con esa capacidad.

Al ser la **creatividad**, según la Teoría de la Inversión de Sternberg y Lubart (citada en Agudo de Córscico,<sup>7,8</sup> 2003 p.7), una función interactiva de seis fuentes: inteligencia, conocimiento, estilo cognitivo, personalidad, motivación y ambiente; la formación y estímulo de este tipo de mente nos presenta un desafío singular.

Habría que tomar sólo el concepto de ambiente que admite al menos tres aproximaciones: la de espacio físico fuente de ideas, contexto social de promoción o no de ideas nuevas y la del grado de valorización que éstas tienen o no por parte de la organización.

Para promover este concepto en el ámbito militar, la libertad en el contexto de educación resulta fundamental.

No obstante, al ser la libertad un valor que se encuentra en tensión con el de orden (central en la cultura militar), la búsqueda de la armonía entre ambos es un constante desafío; quizás la fórmula sea “tanta libertad como sea posible, tanto orden como sea necesario”.

Simultáneamente, este ejercicio de la libertad servirá para promover y evaluar un aspecto no menos relevante en la vida de un profesional militar, como es el ejercicio de la responsabilidad.

*El arte militar considerado como el “conjunto de preceptos y reglas para la organización y acción de los ejércitos”<sup>9</sup> debe ser complementado con la ciencia porque ésta lo valida en su esencia y ayuda a legitimarlo.*

***Si se entrelazan las evaluaciones, el ego y las emociones con los procesos cognitivos, la toma de decisiones intuitiva está repleta de potenciales trampas.***



En el otro extremo, se reconoce el aporte de la ciencia, pero, ¿en qué medida y forma se emplea en las apreciaciones? o ¿cuál es su contribución a la calidad de las decisiones?

Un posible campo de empleo es la evaluación de las opciones de solución (cursos de acción). La tecnología puede brindar una importante ayuda en este camino, ya sea mediante simulación operativa que permita confrontar al nivel de incidentes críticos, cálculos del esfuerzo logístico que den sustento científico al mencionado sostén, medios de obtención de información que hagan más confiable la información, sistemas de información geográfica (SIG) que aproximen a una representación del ambiente real, etc.

Se debe reconocer que la formación de los oficiales de estado mayor, sustentada en las ciencias sociales, ha sido una limitación a la hora de avanzar en este campo, lo que es sin duda una debilidad que se debiera superar para agregar evidencia objetiva a las propuestas y argumentos.

### ¿NORMATIVA ESTÁTICA O DINÁMICA?

La unidad conceptual del método también adquiere importancia: cuando muchas personas trabajan en su diseño modificándolo a través del tiempo, sin dejar constancia<sup>10</sup> de los motivos que tuvieron para ello, tiende a desvirtuarse. Evidencia de ello son conceptos perimidos, o al menos desactualizados, que se arrastran del pasado<sup>11</sup> o términos de un vocabulario militar que siguen existiendo aunque respondan a otra lógica de empleo.

*La doctrina militar conjunta se comporta como un cuerpo perfectible que exige investigación, desarrollo y experiencias propias o de otros países.*<sup>12</sup>

Sin embargo, no se aspira a desalentar con este comentario la necesaria revisión periódica del método que debe estar vinculada con las lecciones aprendidas en su aplicación en situaciones reales o ejercitaciones, campo en donde aún resta mucho por optimizar<sup>13</sup>; revisión que debe estar abierta a las nuevas posibilidades que proporciona la tecnología<sup>14</sup> y al empleo de otras herramientas con gran desarrollo teórico que

***La doctrina militar conjunta se comporta como un cuerpo perfectible que exige investigación, desarrollo y experiencias propias o de otros países.***

complementan el método, como la gestión de riesgos, los modelos matemáticos para determinar probabilidades y el aporte de los estudios del comportamiento humano<sup>15</sup> en la toma de decisiones, entre otros.

En este último aspecto, por ejemplo, la metodología ha insistido históricamente en la personalidad del comandante y la posibilidad de que desestime el trabajo de su estado mayor, basándose en su propia apreciación de situación o intuición. Al respecto, en su interesante artículo sobre el tema, Williams (2011)<sup>16,17</sup> advierte: “*se han identificado algunas heurísticas (en el concepto de decisiones basadas en el pensamiento rutinario) usadas por las personas para tomar decisiones intuitivas a fin de destacar los posibles sesgos cognitivos que inconscientemente surgen y que pueden producir malos resultados. Si se entrelazan las evaluaciones, el ego y las emociones con los procesos cognitivos, reconocemos que la toma de decisiones intuitiva está repleta de potenciales trampas.*”

Como correlato de la insistencia en el protagonismo del comandante, los jefes de estados mayores han visto desvalorizado, al menos académicamente<sup>18</sup>, su rol en este proceso, cuando son los que naturalmente deben gestionar el talento de las personas que les dependen, guiar y coordinar el día a día ante la casi segura ausencia del comandante en contacto con las tropas para afianzar su liderazgo, y finalmente transformar lo resuelto en órdenes o sea “mandatos de ejecución inmediata”, que pongan en marcha las decisiones.

*Desolado por su derrota en Waterloo (1815)<sup>19</sup> que significó su ocaso definitivo en vida, Napoleón se lamentaba “...si Berthier<sup>20</sup> hubiera estado allí, yo no hubiera sufrido esta desgracia...”*, re-

6. Clausewitz, Carl von... *De la guerra*; dirección y traducción Michael Howard y Peter Paret; Ministerio de Defensa; Tomo I, Libro II Capítulo III Arte o Ciencia de la Guerra; Madrid; 1999

7. Agudo de Córscio, M.C.; “Inteligencia y Creatividad” (Texto de una disertación pública de la Academia Nacional de Educación); Boletín de la Academia Nacional de Educación; Nro. 54; Buenos Aires; octubre 2003; p.3.

8. Miembro de número de la Academia Nacional de Educación de la República Argentina fallecida en el año 2014.

9. Real Academia Española; *Diccionario de la Lengua Española*; vigésimo tercera edición; Madrid

10. En forma de apéndice de metodológico, normalmente ausente en la doctrina militar.

11. Al respecto, es interesante la investigación en desarrollo del General (R) Evergisto de Vergara referida a los orígenes (publicación del US Naval War College Año 1936) de la inclusión en el anterior método de planeamiento de lo que se enunciaba como principio militar fundamental.

12. PC - 29 - 01 Normas para la producción de las publicaciones de la Acción Militar Conjunta y Combinada; 2012; p.1

13. Sería conveniente una vinculación más estrecha con el CIDESO (Centro de Investigación

y Desarrollo de Software) del Ejército Argentina y sus equivalentes de la Armada y la Fuerza Aérea Argentina.

14. Las herramientas de software orientadas a este tipo de ayudas se desarrollan bajo la denominación global de Sistemas para la ayuda a la decisión (*decision support systems*, abreviado en inglés como DSS).

15. Principalmente aspectos de la psicología (basados en perspectivas cognitivo-conductuales).

16. Oficial de USARMY y Doctor por la Universidad de Harvard.

17. Williams, Blair; “Heurística y sesgos en la toma de decisiones militares”; *Military Review*; enero / febrero 2011; p. 64.

18. Muchas veces reducido a preparar el programa de actividades del estado mayor.

19. Nofi, Albert; *The Waterloo Campaign*, June 1815; Da Capo Press; 2007.

20. Mariscal de Campo Louis Alexandre Berthier (1756 - 1815). Jefe de Estado Mayor de los Ejércitos Napoleónicos (1796-1814). Su estrecho vínculo con Napoleón en la conducción del ejército le hizo acreedor entre la tropa al mote de “la esposa de Napoleón”.

***El método “modo de hacer o decir con orden” es, en sí, un instrumento para aunar criterios en la búsqueda de la solución a un problema.***



*firiéndose al mariscal ausente en la batalla, que fuera su jefe de estado mayor durante casi 18 años.*

### LA ESGCFFAA Y LA SITUACIÓN ACTUAL

La creación (en 2006) de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas supuso un avance sustancial en el debate sobre metodología; en poco tiempo se elaboró<sup>21</sup> un “Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional – La Campaña”, que es revisado<sup>22</sup> periódicamente, e incorpora las lecciones aprendidas por profesores y alumnos, surgidas principalmente del ejercicio que se realiza anualmente como coronación de los cursos.

#### Miguel Ángel Podestá

General de brigada en situación de retiro (2007). Oficial de Estado Mayor del Ejército argentino y del Ejército de Tierra del Reino de España. Magíster de la Universidad de Palermo en Educación Superior. Desde el año 2008, se desempeña como profesor de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.

Esta acción movilizó al propio Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas a actualizar la doctrina vigente<sup>23</sup> en ese tema y en el año 2014, salió a la luz la publicación “Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional (Proyecto)” que recoge los aspectos esenciales del manual de referencia y cuya finalidad es:

*Fijar conceptos, normas y procedimientos que sirvan de guía en la elaboración del planeamiento militar conjunto de las Fuerzas Armadas en el nivel operacional y que facilite la integración, el entendimiento mutuo y la interoperabilidad doctrinaria en el marco de acción militar conjunta.*<sup>24</sup>

### CONSIDERACIONES FINALES

La Teoría de la Decisión debe constituir el marco de referencia natural del método de planeamiento.

El método constituye una de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones y no reemplaza el buen juicio profesional logrado a través de la educación continua, la experiencia y el esfuerzo de auto preparación del personal militar.

La insistencia en la importancia de la personalidad del comandante como factor decisivo en el proceso de toma de decisiones debería dejar lugar, sin ignorar su responsabilidad legal e histórica, a conceptos más modernos en la conducción de organizaciones como la gestión de equipos talentosos o los caminos para orientar el comportamiento humano a los objetivos de la organización.

En el método de toma de decisiones se necesita arte y ciencia, pero aplicarlas correctamente en el nivel operacional requiere de profesionales creativos capaces de encontrar soluciones novedosas a problemas militares que se reconocen como complejos y de capacidad para evaluar las alternativas científicamente de forma tal que se pueda sostener la decisión adoptada con argumentos lo más objetivos posibles.

En tiempos en que los términos creatividad, innovación y cambio forman parte del lenguaje de una organización moderna, es deseable que esta dinámica alcanzada después de muchos años, en donde se encuentran presentes la reflexión, el intercambio de opiniones y la actualización, se mantenga vigente en el tiempo evitando interrumpirse<sup>25</sup> con la aprobación definitiva del proyecto de publicación sobre método de planeamiento, dado que constituye una práctica valiosa e indispensable para contar con la doctrina actualizada que la evolución del pensamiento militar demanda.

21. Equipo dirigido inicialmente por el General (R) Evergisto de Vergara y actualmente por el Contraalmirante (R) Alejandro Kenny.

22. La última revisión se realizó en el 2013 y la próxima se efectuará en el 2016.

23. La metodología de planeamiento vigente databa del año 1986 y era producto del impulso doctrinario, en el ámbito conjunto, generado después de la experiencia Malvinas.

24. PC 20 – 01 Introducción .p. V

25. Lo que puede suceder por ser la cultura militar muy reactiva a los cambios, en particular cuando lo que se aspira a actualizar fue alguna vez incluido en la normativa vigente.