

**FACULTAD DE LA ARMADA
UNIDAD ACADÉMICA ESCUELA DE GUERRA NAVAL
MAESTRÍA EN ESTUDIOS ESTRATÉGICOS**

TÍTULO DE LA TESIS:

**CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO
PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO**



Autor: Gustavo Rodolfo DE CORO

Directora de Tesis: Dra. Griselda GAIADA

2022

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

RESUMEN

La Estrategia es una disciplina que se confunde con la historia de la humanidad, grandes pensadores como Sun Tzu, Clausewitz, Foch, Lidell Hart o Beaufre han marcado lineamientos que pusieron las bases para la concepción de métodos de pensamiento que ayudan a comprender, concebir y aplicar una estrategia.

En nuestro ámbito, la Escuela de Guerra Naval ha desarrollado un método para comprender y desarrollar una Estrategia. Se estudia en la Maestría de Estudios Estratégicos y proporciona un procedimiento de utilidad práctica en las decisiones políticas, económicas o militares. En ese método se analiza la cuestión estratégica, sus actores, el protagonista, y propone una política y una maniobra. Se trata de una racionalidad que guía a quienes deban tomar decisiones de alto nivel, en una situación de incertidumbre. Quienes conocen este método u otros, están capacitados para tomar decisiones de nivel estratégico, o asesorar a quienes deban hacerlo.

Ese método de pensamiento puede ser utilizado por personas formadas en su comprensión y utilización, e implica el uso del lenguaje estratégico. Sin embargo, fuera del ámbito académico, en el terreno práctico de la Estrategia, no es exigible poseer una capacitación específica para tomar decisiones de ese nivel, y a lo largo de la historia reciente y más lejana, encontramos que quienes han intervenido en los procesos de toma de decisiones de nivel estratégico, no poseían necesariamente una formación profesional para abarcar esos temas. Simplemente, hacían estrategia de manera intuitiva.

Por el contrario, aquellos que han recibido una formación profesional para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, componen un colectivo profesional. Conocen el "método".

Otros colectivos profesionales poseen un código de ética profesional que rige su actividad específica, debido a que ésta última demanda una orientación moral que contemple sus limitaciones. Esto no ocurriría en el ámbito de la Estrategia.

¿Existen límites éticos en los procesos de toma de decisiones de nivel estratégico? ¿Cuáles serían?

¿Es necesario un código deontológico para el ejercicio de la estrategia?

¿Podemos hablar de una ética aplicada al problema de las decisiones estratégicas, tal como ocurre con la ética profesional de ciertas profesiones?

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Quiénes toman decisiones de nivel Estratégico, ¿deberían estar comprendidos bajo un determinado código deontológico? ¿Quién lo tendría que elaborar?

El resultado de una estrategia, ¿tiene vinculación con la ética profesional de quienes aplicaron un método de pensamiento?

Para dar respuestas a estas preguntas es que me he planteado una investigación de perspectiva cualitativa.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

AGRADECIMIENTOS

El autor desea dar las gracias:

A todos aquellos que brindaron sus conocimientos y experiencia en las entrevistas que permitieron que este trabajo se haga realidad.

Especialmente a mi tutora de tesis por sus aportes y correcciones.

INDICE

CONTENIDO	<u>Página</u>
INTRODUCCION	1
CAPITULO I ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DE LAS COSAS	5
1. Antecedentes.	6
2. Estado de las cosas.	7
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	9
1. Lógica, teoría y práctica de la Estrategia.	9
1.1 El método.	9
1.2 Características de la conducción estratégica.	11
1.2.1 Racionalidad interdependiente.	12
1.2.2 Libertad de acción.	12
1.2.3 Dialéctica de voluntades.	12
1.2.4 Incertidumbre.	13
2. Ética Profesional en la toma de decisiones de nivel estratégico.	14
2.1 Ética.	14
2.2 Ética y moral.	14
2.3 Ética aplicada.	16
2.4 Ética profesional.	18
2.5 Deontología.	19
2.6 Códigos Deontológicos.	22
2.6.1 Concepto.	22
2.6.2 Estructura.	25
2.7 Colegios profesionales.	26
3. Conclusiones preliminares derivadas del marco teórico.	28

CAPITULO III	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	30
1.	Conclusiones preliminares derivadas del análisis cualitativo de las entrevistas.	31
CAPITULO IV	ESTUDIO DE CASOS	35
1.	Operación Barbarroja.	35
1.1.	Introducción.	36
1.2.	Síntesis histórica.	36
1.3.	Hitler, los generales alemanes, el Estado Mayor y la ética profesional	38
1.4.	Conclusiones.	46
2.	Malvinas.	48
2.1.	Introducción.	48
2.2.	Análisis del conflicto.	50
2.3.	Conclusiones.	62
CAPITULO V	VULNERABILIDADES DEL MTDCI	64
CAPITULO VI	CÓDIGO DE ÉTICA RELACIONADO	69
	Credo del Oficial de Marina.	69
CAPITULO VII	RELACIÓN FINAL Y CONCLUSIONES	75
ANEXO I	ENTREVISTAS	81
1.	Entrevista N°1.	81
2.	Entrevista N°2.	85
3.	Entrevista N°3.	88
4.	Entrevista N°4.	91
ANEXO II	ORIGEN DEL CREDO DEL OFICIAL DE MARINA	97

ABREVIATURAS	98
GLOSARIO	99
BIBLIOGRAFIA	103
1. Libros.	103
2. Internet.	104
3. Otros documentos.	105

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIONES

		<u>Página</u>
CAPITULO II	MARCO TEÓRICO	
Figura II.1.	Ética y Moral.	16
Figura II.2.	Ética, ética aplicada y ética profesional.	19
Figura II.3.	Ética profesional y deontología.	20
Figura II.4.	Moral, deontología y código deontológico.	26
CAPITULO IV	ESTUDIO DE CASOS	
Figura IV.1.	Operación Barbarroja (1941).	35
Figura IV.2.	General Galtieri 1982.	48

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

INTRODUCCIÓN

La Estrategia es una disciplina que se confunde con la historia de la humanidad, grandes pensadores como Sun Tzu, Clausewitz, Foch, Lidell Hart o Beaufré han marcado lineamientos que pusieron las bases para la concepción de métodos de pensamiento que ayudan a comprender, concebir y aplicar una estrategia.

En *Safari a la Estrategia* (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1999) se hace una revisión de los pensadores clásicos y de distintas escuelas de pensamiento:

El arte de la guerra de Sun Tzu, según se cree escrito alrededor del año 400 A.C., trata sobre la selección de estrategias óptimas para posiciones específicas en el contexto de batallas militares. Algunas de las máximas de Sun Tzu son bastante generales, como "Someter al enemigo sin luchar es la cúspide de la habilidad." Otras nos llegan bajo la forma de estratagemas, como "Siempre que sea posible, fingir incapacidad; cuando se es activo, inactividad", y "Ofrecer al enemigo una carnada para hacerlo morder; fingir desorden y atacarlo".

Uno de los pensadores militares más notables de occidente es Carl von Clausewitz (1780-1831), cuyo trabajo lleva el sello inconfundible de la predilección alemana por los grandes sistemas de pensamiento. Clausewitz escribió poco después de las Guerras Napoleónicas. En su obra maestra *De la guerra*, trató de reemplazar la perspectiva tradicional de la estrategia militar por un conjunto de principios flexibles que gobernarán las ideas sobre la guerra. Mientras que sus predecesores habían considerado que la estrategia era una actividad para resolver problemas, él afirmaba que debido a las tensiones y contradicciones inherentes a la guerra como actividad social y humana, se trataba de algo abierto

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

y creativo. Sin embargo también requería organización, ya que las situaciones estaban plagadas de caos y confusión. La estrategia procura dar forma al futuro, pero las intenciones suelen verse frustradas por el azar y la ignorancia, lo que Clausewitz llamaba "fricción".

La influencia de Clausewitz en tiempos más recientes se ve reflejada, por ejemplo, en un libro del coronel norteamericano Harry Summers (1981) llamado *Sobre estrategia: la guerra de Vietnam en contexto* (*On Strategy: The Vietnam War in Context*). Lo que olvidaron los planificadores del Pentágono en ese campo, afirma Summers, fueron los fundamentos de la estrategia detallados por Clausewitz. Lo primero fue la insistencia en que "la guerra no es más que la continuación de la política por otros medios". Summers también tomó de Clausewitz la idea de fricción, y la aplicó a la flexibilidad, firmeza, fe en la causa y devoción al deber del enemigo.

El teórico británico B.H. Liddell-Hart (1954) orientó su atención hacia el desarrollo de estrategias capaces de minimizar la duración y los costes de la guerra. El propósito de la estrategia debiera ser desequilibrar al enemigo y perturbar su capacidad de respuesta, haciendo lo inesperado. Subrayó lo que él llamaba "aproximación indirecta", el cual redujo a "dos simples máximas": "Ningún general puede justificar una orden para que sus tropas realicen un ataque directo sobre un enemigo firmemente posicionado." y "El equilibrio del enemigo debe ser perturbado antes de que el verdadero ataque sea o pueda ser acometido."

Las cuestiones estratégicas están orientadas a la toma de decisiones concretas para resolver problemas no estructurados, en ámbitos complejos y de gran incertidumbre, en lo político, económico o militar. Para dar respuesta, se han elaborado sistemas de pensamiento, modelos teóricos y métodos prácticos como los

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

mencionados precedentemente. Uno de ellos es el que se enseña en la Maestría de Estudios Estratégicos. A los fines prácticos se lo designará aquí como “el método”, tal como se lo conoce entre los estudiosos del tema.

De mi experiencia en ejercicios y en la aplicación de ese y otros métodos de pensamiento, he observado que existen dos ejes en la resolución de problemas no estructurados. El primer eje contiene la precisión, detalle y pericia en el conocimiento y aplicación “del método”. El segundo eje es la ética profesional con que ese “método” es aplicado. Es sobre ese eje sobre el que trata la presente tesis de maestría.

Con el objeto de delimitar el problema de investigación, se entenderá que:

- El método de pensamiento y el lenguaje estratégico será el que establece el libro *Estrategia: Lógica, teoría y práctica de la estrategia* de Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernandez (1995).
- El nivel de decisión y de conducción a analizar será el nivel estratégico y estratégico-militar.
- El colectivo profesional objeto de este estudio será el de los académicos y egresados de la Maestría en Estudios Estratégicos que se imparte en Escuela de Guerra Naval.

El sentido de la investigación es entonces analizar la pertinencia de crear un código deontológico para el ámbito de la estrategia, y la hipótesis de trabajo que la orienta se expresa como sigue:

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

“El buen ejercicio de la Estrategia implica un método de pensamiento y la ética profesional con que ese método es aplicado”.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

CAPITULO I ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DE LAS COSAS

La ética es una rama de la filosofía cuyo origen se remonta por lo menos a la antigua Grecia. Sin embargo, la ética profesional que nos incumbe aquí es un concepto mucho más reciente, cuyas connotaciones y relaciones con la estrategia no han sido suficientemente exploradas ni dimensionadas.

La complejidad que caracteriza a la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre aconseja el uso de algún método de pensamiento. Ese método brindaría por sí solo una buena solución a un problema complejo, que por su naturaleza podría implicar costos altísimos en recursos y vidas. Podría suponerse por tanto que el conocimiento minucioso del método garantizaría buenos resultados.

Sin embargo, la aplicación de un método de pensamiento exige desde luego un agente, en este caso, profesionales capacitados en su conocimiento y utilización, los cuales están lógicamente sujetos a cuestiones de carácter ético, habida cuenta de la praxis implicada en el método.

Muchas profesiones cuentan con un código de ética profesional aplicada al ámbito específico de su actividad, aunque en el ámbito de la estrategia no se reconoce formalmente un colectivo profesional y tampoco deberes éticos relacionados con la aplicación de los métodos de pensamiento.

Al encontrar la manera en que puedan aplicarse los valores ético-profesionales a esta disciplina (estrategia), podría empezar a discutirse la necesi-

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

dad de reconocer un colectivo profesional de quienes han sido capacitados en ese conocimiento, y definir los deberes éticos que deberían guiarlos en su ejercicio.

1. Antecedentes.

El concepto de Deontología y Ética Profesional es materia de estudio en el ámbito académico debido a la importancia e implicancias que tienen los valores éticos en el ejercicio de ciertas profesiones. Por ejemplo, el derecho impone ciertos límites al ejercicio de la medicina, la genética, la arquitectura, etc. Pero las innovaciones continuas y la especificidad propia de esas actividades requieren que, más allá de los términos legales, se discutan también los límites éticos.

La Ley 25. 188 de Ética De La Función Pública fija lineamientos generales de aplicación. En el ámbito de las Fuerzas Armadas, se encuentra en revisión el Código de Ética Militar PC 19-01 (Proyecto), el cual podría incluir cuestiones relacionadas a las decisiones de nivel estratégico-militar, pero aquí se evidencia un vacío conceptual.

En cuanto a la Estrategia, en la Maestría de Estudios Estratégicos se encuentra minuciosamente desarrollado un método de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. El método de Estrategia proporciona un procedimiento de utilidad práctica en las decisiones políticas, económicas o militares. En ese método se analiza la cuestión estratégica, sus **actores**¹, el **protagonista**, y se

¹ Desde aquí y en todo lo que sigue del texto, los términos señalados en cursiva y negrita se entienden de acuerdo al lenguaje estratégico desarrollado en *Lógica, teoría y práctica de la Estrategia* (Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernandez, 1995). Ver glosario.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

propone una **política** y una **maniobra**. Se trata de una *racionalidad* que guía a quienes deban tomar decisiones de alto nivel en una situación de incertidumbre. Este método es conocido como “Método de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre” (MTDCI).

Cabe aclarar que ese no es el único método para tomar decisiones de nivel estratégico, en otros ámbitos se han desarrollado procesos intelectuales para abarcar problemas no estructurados. Planeamiento estratégico, análisis FODA, proyección de escenarios, el concepto de visión y la teoría del juego son algunos de los conceptos que en las últimas décadas se han sumado en la práctica de la dirección estratégica (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1999). En *Safari a la Estrategia*, se ofrece una amplia revisión de distintas escuelas de pensamiento estratégico. Tal revisión incluye las siguientes escuelas: la escuela del diseño (la estrategia como proceso de concepción), la escuela del planeamiento (la estrategia como proceso formal), la escuela del posicionamiento (la estrategia como proceso analítico), la escuela *entrepreneur* (la estrategia como proceso visionario), la escuela cognitiva (la estrategia como proceso mental), la escuela del aprendizaje (la estrategia como proceso emergente), la escuela del poder (la estrategia como proceso de negociación), la escuela cultural (la estrategia como proceso colectivo), la escuela del entorno (la estrategia como proceso reactivo) y la escuela de la configuración (la estrategia como proceso de transformación).

2. Estado actual de las cosas.

Como se sabe, la ética profesional es específica de cada profesión. Ergo (si se concede que los estudiosos de la estrategia conforman un cuerpo profesional), cabe destacar que las vinculaciones entre ética y disciplina estratégica no

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

han sido suficientemente exploradas ni valoradas, sin desconocer valiosos aportes provenientes de autores recientes. Por ejemplo Jean Vincent Holeindre, Claude Bersay, o George Lucas, han tratado las relaciones entre ética y estrategia. En *Ethics and Military Strategy In The 21st Century Moving Beyond Clausewitz* (2020), Lucas profundiza sobre las relaciones e implicancias entre la ética y la estrategia, orientado principalmente hacia dos cuestiones que necesariamente debe contener un código deontológico para el nivel estratégico, que son los principios de *Jus ad bellum* y *Jus in bello*. El derecho internacional humanitario (DIH), o *jus in bello*, es el derecho que regula la forma en que se conducen las hostilidades. Su finalidad es estrictamente humanitaria, ya que procura limitar los sufrimientos causados por los conflictos armados. Es independiente de los motivos o las justificaciones de la guerra, ámbito correspondiente al *jus ad bellum*. En otras palabras, reflexiona sobre lo que debe o no debe contener una estrategia. Los límites éticos de lo que se puede o lo que no se puede hacer en una guerra, y que todo buen estratega debería tener en cuenta al pensar una estrategia.

En complemento a esta visión, esta investigación complementa los desarrollos mencionados a partir de una indagación de los problemas éticos que se presentan en los procesos de concepción y puesta en práctica de una estrategia, a saber, cómo se aplican los métodos de pensamiento, cómo son pasibles de manipulaciones o alteraciones en favor de intereses ajenos a los de los estados u organizaciones a los que representan o asesoran, siendo su principal objetivo analizar la pertinencia de crear un código deontológico para el ámbito de la estrategia.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Con el fin de indagar la pertinencia de un código que regule la conducta de los decisores estratégicos, esta investigación se centra en dos ejes temáticos bien diferenciados. El primero es la Teoría del Conflicto, tal como es desarrollada en *Lógica, teoría y práctica de la Estrategia* del Dr. Federico Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya y Hernandez. No se trata de transcribir aquí el método en sí, sino de explicar la finalidad del mismo, en qué se utiliza, y sus características.

En el segundo eje, se explican conceptos de ética, ética profesional y deontología. Para ello, se indaga en teorías filosóficas donde se desarrolla esta temática. Finalmente, se relacionarán ambos ejes teóricos arribando a conclusiones preliminares derivadas de este marco teórico.

1. Lógica, teoría y práctica de la Estrategia

1.1 El método:

La complejidad que caracteriza a la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre aconseja el uso de algún método de pensamiento. Para dar respuesta, se han elaborado diversos sistemas de pensamiento, modelos teóricos y métodos prácticos. Uno de ellos es el que se enseña en la Maestría de Estudios Estratégicos.

Dicho método (de aquí en más, “El método”) no es sólo una teoría más del conflicto, sino que siguiendo las enseñanzas de Clausewitz, se encaró un

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

enfoque político de la estrategia, para desarrollar una teoría de utilidad práctica en la decisión político-militar. (Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernandez, 1995, p.9).

Este método representa un enfoque político de la estrategia, en consonancia con Clausewitz, con el posmodernismo europeo y con la emergente línea soft de la teoría de sistemas sociales americana. (Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernandez, 1995, contratapa).

El método analiza la **cuestión estratégica**, sus **actores**, **protagonista**, y propone una **política** y una **maniobra**. Se trata de una **racionalidad** que guía a quienes deban tomar decisiones en una situación de incertidumbre. Encara así tres tareas: convenir un lenguaje, explicar la teoría y ensayar la práctica.

El centro del discurso no solo es la guerra, sino el **conflicto**, en cualquier ámbito, social, económico o militar, y en cualquier escenario familiar, grupal, empresario, institucional, sectorial, nacional o internacional.

El “método” ha gestado su propio léxico o lenguaje estratégico, de riqueza y utilidad crecientes para la inteligencia, apreciación y resolución de conflictos.

El lenguaje desarrollado permite encarar, con igual eficacia, todo el espectro del conflicto, desde la paz hasta la guerra total porque, lejos de descender al detalle táctico, se mantiene en el nivel político que representa el juego de los **intereses**, del **poder** y de la comunicación, con la pluma o con la espada.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

(Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernandez, 1995, p.10).

1.2 Características de la conducción estratégica:

Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernandez (1995) describen las características de la conducción estratégica, afirmando que esta es un arte universal. El estratega, el político y el estadista exceden la profesión para comprender la interacción humana, en cualquier ámbito.

Estrategia, operaciones y táctica no son tres estilos alternativos de conducción. Son sus tres componentes indispensables porque la estrategia concibe los objetivos, las operaciones diseñan los planes y la táctica elige la ejecución.

Tanto la conducción estratégica como la de operaciones y la táctica son sistemas de conducción que se refieren a la misma situación. Sus diferencias radican en el lenguaje, en el grado de generalidad, en la incertidumbre resultante y en la consiguiente discrecionalidad del pensamiento.

En resumen: La conducción estratégica se caracteriza por su racionalidad interdependiente que busca libertad-de-acción mediante la dialéctica de voluntades en situación de incertidumbre. (Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernandez, 1995, p.26).

La doctrina militar ubica la conducción estratégica en los niveles de conducción responsables de la fijación de objetivos. Posee cuatro características:

- Racionalidad interdependiente.
- Libertad de acción.
- Dialéctica de voluntades.
- Incertidumbre.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Estas características son explicadas por Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernandez (1995). A saber:

1.2.1 Racionalidad interdependiente:

Como toda conducción, la conducción estratégica es racional pues relaciona **fi-nes** con **medios**. Pero, por referirse al conflicto, es necesario tomar también en cuenta la **racionalidad** de aliados y oponentes, lo que lleva a la **racionalidad in-terdependiente**. En efecto: el **conflicto** es de voluntades, no de **fuerzas**; el conflicto de voluntades se refiere al enfrentamiento de **fi-nes**, no de medios; pero, sólo interesa conducir el conflicto cuando los **fi-nes** enfrentados son incompatibles en razón de la interdependencia de los **medios** para satisfacerlos. La interdependencia de **medios** da lugar a que la **voluntad y racionalidad** propias resulten condicionadas por las de los aliados y oponentes, como en política. (Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernandez, 1995, p. 23)

1.2.2 Libertad de acción:

De la racionalidad interdependiente surge la necesidad de **libertad de acción** para la voluntad propia, que se explica de la siguiente forma:

La libertad de acción se logra reduciendo las interdependencias entre **fi-nes** y **medios**, propios y ajenos; las interdependencias se reducen adecuando los **fi-nes** y **medios** propios a los opuestos y viceversa; la adecuación de **fi-nes** y **medios**, propios y opuestos, se logra cuando se representan en visiones congruentes del **conflicto**. (Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernandez, 1995, p. 24)

1.2.3 Dialéctica de voluntades:

Las visiones del **conflicto** en las mentes de los **actores** sólo se puede modificar

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

influyendo sobre éstas; no existe ninguna forma de influir sobre la mente sin comunicación; la comunicación, con la pluma o con la espada, es el diálogo con que los **actores** tratan de modificar recíprocamente sus visiones del conflicto para hacerlas congruentes; la dialéctica de voluntades es la comunicación o interacción, esto es el intercambio de **mensajes**; la comunicación es la esencia de la conducción estratégica que, entonces, sobrepasa lo militar para hacerse aplicable en cualquier **ámbito**. (Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernandez, 1995, p. 24)

1.2.4 Incertidumbre:

La naturaleza dialéctica de la conducción estratégica es, finalmente causa de su incertidumbre que la configura como una apuesta al futuro más que como un pronóstico o un cálculo:

La dialéctica de voluntades actúa desde y sobre las mentes de los **actores**; como no se puede leer el contenido de la mente humana éste puede inferirse de la acción; en este sentido, la conducción estratégica sigue un método de ensayo y error que debe contrastar permanentemente sus hipótesis con la realidad de los hechos; la incertidumbre estratégica, que impide pronosticar, reduce su horizonte; la estrategia sólo vale aquí y ahora. (Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernandez, 1995, p. 25).

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

2. Ética Profesional en la toma de decisiones de nivel estratégico.

A continuación, siguiendo la interpretación de Cortina y Martínez (2001), partiré de las definiciones de ética y moral, a fin de diferenciar esos conceptos del ámbito propio de la ética aplicada, la ética profesional y la deontología. Luego, me propongo relacionar esos conocimientos con el ejercicio de la estrategia y el colectivo profesional capacitado en “el método”.

2.1 Ética:

Según Adela Cortina y Emilio Martínez (2001) la ética es aquella parte de la Filosofía que se dedica a la reflexión sobre la moral. Como parte de la Filosofía, la ética es un tipo de saber que intenta construirse racionalmente, utilizando para ello el rigor conceptual, los métodos de análisis y explicación propios de la Filosofía. En este sentido, los autores proponen las siguientes definiciones:

La Ética es un tipo de saber normativo, esto es, un saber que pretende orientar las acciones de los seres humanos. (Cortina –Martinez, 2001, p. 10).

La Ética –como Filosofía moral- se remonta a la reflexión sobre las distintas morales y sobre los distintos modos de justificar racionalmente la vida moral. (Cortina –Martinez, 2001, p.13).

2.2 Ética y Moral:

La palabra “moral” se usa para referirse a “un conjunto de principios, preceptos, mandatos, prohibiciones, permisos, patrones de conducta, valores e ideales de vida buena que en su conjunto conforman un sistema más o menos

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

coherente, propio de un colectivo humano concreto en una determinada época histórica”. (Cortina –Martinez, 2001, p.14). En este sentido, tanto los colectivos humanos como su contexto histórico no son inalterables, mutan a lo largo del tiempo, y consecuentemente la moral que los contiene.

Podemos pensar a la moral como un modelo ideal de buena conducta socialmente establecido, y como tal, puede ser analizado desde enfoques sociológicos, históricos o antropológicos.

También el término “Moral” puede entenderse como una “ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia”. Ahora bien, esta supuesta “ciencia del bien en general”, en rigor no existe. Lo que existe es una variedad de doctrinas morales (“moral católica”, “moral protestante”, “moral comunista”, “moral anarquista”, etc.) y una disciplina filosófica, la Filosofía moral o Ética, que a su vez contiene una variedad de teorías éticas diferentes, e incluso contrapuestas entre sí (“ética socrática”, “ética aristotélica”, “ética kantiana”, etc). (Cortina –Martinez, 2001, p.16).

Podemos entonces diferenciar en términos académicos que el término “Ética” se refiere a la filosofía moral, y el término “moral” se usa para manifestar los distintos códigos morales concretos. Esta diferencia sirve para distinguir dos niveles de reflexión diferentes, dos niveles de pensamiento y lenguaje acerca de la acción moral, y por ello se hace necesario utilizar dos términos distintos.

Entendemos entonces por “moral” al conjunto de principios, normas y valores que cada generación transmite a la siguiente en la confianza de que se trata de un buen legado de orientaciones sobre el modo de comportarse para

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

llevar una vida buena y justa. Y llamamos “Ética” a esa disciplina filosófica que constituye una reflexión de segundo orden sobre los problemas morales.

La pregunta básica de la moral podría ser entonces “¿qué debemos hacer?”, mientras que la cuestión central de la Ética sería más bien “¿por qué debemos hacerlo?”, es decir, “¿qué argumentos avalan y sostienen el código moral que estamos aceptando como guía de conducta?”. (Cortina –Martinez, 2001, p. 22).

La relación entre ambas es semejante a la de la epistemología con la ciencia: el hombre que hace ciencia no necesariamente reflexiona sobre su quehacer científico. El científico no suele hacer epistemología. Del mismo modo, el hombre que actúa siguiendo las normas, valores o costumbres morales de una sociedad no necesariamente reflexiona sobre ello. La ética añade la dimensión del “contexto de justificación”, por decirlo de algún modo.

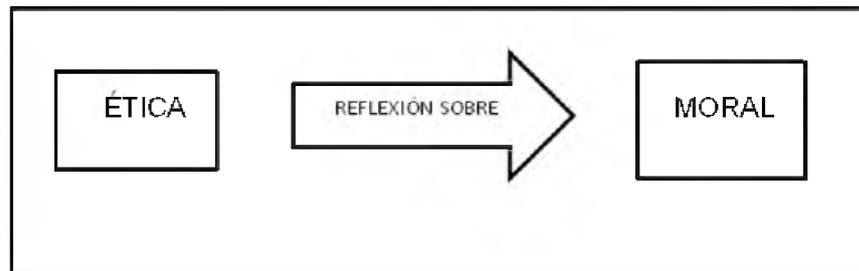


Gráfico II-1 Ética y Moral.

Elaboración propia basada en el marco teórico

2.3 Ética aplicada:

Cortina y Martinez afirman que entre las tareas de la Ética, no sólo figura la aclaración de lo que es la moralidad y la fundamentación de la misma, sino la aplicación de sus descubrimientos a los distintos ámbitos de la vida social: a la

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

política, la economía, la empresa, la medicina, la ingeniería genética, la ecología, el periodismo, etc. Si en la tarea de fundamentación hemos descubierto unos principios éticos, la tarea de aplicación consistirá –al parecer- en averiguar cómo pueden esos principios ayudar a orientar los distintos tipos de actividad.

...no basta con reflexionar sobre cómo aplicar los principios éticos a cada ámbito concreto, sino que es preciso tener en cuenta que cada tipo de actividad tiene sus propias exigencias morales y proporciona sus propios valores específicos....En esta tarea no pueden actuar los éticos en solitario, sino que tienen que desarrollarla cooperativamente con los expertos de cada campo (sanitarios, empresarios, periodistas, etc.). (Cortina –Martinez, 2001, p. 145).

Esta reflexión permite encuadrar nuestro problema de investigación, en la medida en que la discusión sobre la pertinencia de un código deontológico para el nivel estratégico y su contenido debe darse entre los expertos de este campo del conocimiento, asistidos y orientados por profesionales formados en filosofía y ética.

Continuando con lo expresado por Cortina y Martinez, una de las razones del nacimiento de la ética aplicada es el descubrimiento de que la ética individual es insuficiente, porque la buena voluntad personal puede, sin embargo, tener malas consecuencias para la colectividad.

La época de la buena intención, la época “moralista” da paso a éticas aplicadas en que es más importante la inteligencia que la buena voluntad. Por eso es necesario transitar de la lógica de la acción individual a la de la acción colectiva, es decir, “mo-

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

ralizar” las instituciones y las organizaciones, de suerte que las consecuencias sean beneficiosas. (Cortina –Martinez, 2001, p. 160).

Este último concepto nos orienta en cuanto a que sería insuficiente contar únicamente con la moral individual de las personas y sería importante moralizar las instituciones y organizaciones, en nuestro caso, pensar en una ética profesional para quienes están capacitados en el método de estrategia.

2.4 Ética profesional:

José María Barrio (2002) explica que la ética profesional intenta regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión. Por hacer referencia a una parte específica de la realidad, se trata de una disciplina que está incluida dentro de la ética aplicada. A diferencia del derecho, la ética no impone sanciones legales o normativas. Sin embargo, la ética puede expresarse mediante la imposición de sanciones sociales provenientes de la comunidad a la que se pertenece.

La ética profesional estudia las normas vinculantes adoptadas por la deontología.

Cuando las personas adquieren una formación profesional, obtienen los conocimientos necesarios para desarrollar bien la misma a través de estudios y de la práctica. Pero no es suficiente contar con los conocimientos técnicos o científicos y la habilidad práctica, es necesario ejercer la profesión con responsabilidad.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Aquí se manifiestan los dos ejes que componen este marco teórico. El primero es "el método", que son los conocimientos técnicos y la habilidad práctica para realizar estrategia; y el segundo es la ética profesional que debería subyacer a su ejercicio.



Gráfico II-2 Ética, ética aplicada y ética profesional.
Elaboración propia basada en el marco teórico

2.5 Deontología:

Para López Guzmán, Aparisi Miralles (1994), el término deontología equivale etimológicamente a "tratado o ciencia del deber", ya que está constituido por dos palabras griegas: "deontos", que significa deber, y "logos", razón,

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

discurso o tratado. Se trata de "aquella parte de la filosofía que trata del origen, la naturaleza y el fin del deber, en contraposición a la ontología, que trata de la naturaleza, el origen y el fin del ser". Por deontología se entiende entonces, en una primera aproximación, la teoría de los deberes. También se suele sostener, atendiendo a la función que desempeña en la sociedad, que "la deontología es la encargada de velar para que la ética y el humanismo avancen al unísono con el progreso científico y técnico." (López Guzmán -Aparisi Miralles, 1994, p.164).

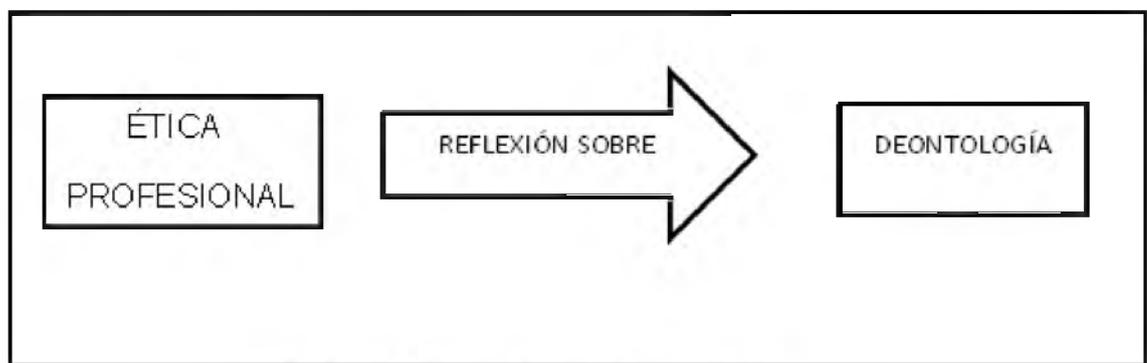


Gráfico II-3 Ética profesional y deontología.

Elaboración propia basada en el marco teórico

Delgado Alemany, Blanco Gonzalez, Revilla Camacho (2020, p. 232) explican que la ética está orientada al bien, a lo bueno; que no se refleja en una normativa, no es exigible, propone motivaciones, conciencia individual predominantemente y se preocupa por los máximos. Al hablar de "máximos" entendemos que la ética orienta hacia un modelo ideal de perfección moral. Sin embargo, la deontología está orientada al deber, se refleja en normas y códigos exigibles a los profesionales, conlleva actuaciones concretas, y se aprueba por un colectivo de profesionales (Helin y Sandström, 2007). La deontología recoge una serie de mínimos obligatorios, situándose entre la moral y el derecho. Sin

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

embargo, es frecuente que no se atienda a esta distinción y que el uso de los términos ética y deontología terminen solapándose.

Según José María Barrio, profesor titular de la Universidad Complutense de Madrid, existe una diferencia entre deontología y ética profesional. La ética profesional es la disciplina que estudia los contenidos normativos de un colectivo profesional, es decir, su objeto de estudio es la deontología profesional, mientras que, la deontología es el conjunto de normas vinculantes para un colectivo profesional.

La deontología profesional es el “conjunto de principios y reglas éticas que regulan y guían una actividad profesional”. Estas normas reúnen los deberes mínimamente exigibles a los profesionales en el desempeño de su actividad. Por este motivo, generalmente es el propio colectivo profesional quien determina dichas normas y, a su vez, se encarga de recogerlas por escrito en los códigos deontológicos. (Barrio Maestre, José María, 2002). Para Adelstein y Clegg, “la deontología se centra o localiza entre el derecho y la moral, limitado por el derecho en el sentido en el que no es una norma estatal, pues los códigos deontológicos emanan del propio colectivo con una labor de autorregulación, por su parte y respecto de la moral en el sentido en el que tiene carácter colectivo y no obedece a principios individuales autoimpuestos” (Adelstein y Clegg, 2016).

En esta línea, y de forma progresiva, el concepto de deontología se ha limitado fundamentalmente al ámbito de las profesiones intelectuales que se desenvuelven en régimen de autonomía. Por ello, en la actualidad, cuando se habla de deontología se piensa en los deberes que impone a los profesionales el ejercicio

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

de su actividad peculiar. Así surgen la deontología médica, jurídica, farmacéutica, entendidas como los tratados encaminados a dar normas precisas desde el punto de vista moral, para el comportamiento de un determinado profesional, en relación con la sociedad en la que se desarrolla su actividad. La deontología se enfrenta así desde la perspectiva de una moral objetiva, basada en la naturaleza de una profesión, con los problemas humanos. (López Guzmán -Aparisi Miralles, 169).

Si trasladamos estos conceptos a nuestro problema de investigación, acordar las normas que reúnan los deberes mínimamente exigibles a los profesionales de la estrategia (conjunto de principios y reglas éticas que regulan y guían esa actividad profesional) debería estar en manos del propio colectivo profesional y recogerlos por escrito en un código deontológico.

2.6 Códigos Deontológicos:

2.6.1 Concepto:

En la actualidad, muchas profesiones han elaborado sus propios códigos y, podemos hablar de una deontología profesional periodística, de una deontología profesional médica, deontología profesional de los abogados, etc.

Los primeros códigos deontológicos se aplicaron después de la segunda guerra mundial, luego de ver las atrocidades cometidas por profesionales de la salud (médicos principalmente), justificándose en el ejercicio de la investigación, pero que tampoco tenían ningún tipo de regulación ni control. Es así como durante la guerra fría se comienza a estudiar y aplicar la deontología en Europa

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

(Jumbo, 2021, p.1)².

Uno de los motivos para redactar los códigos deontológicos es precisamente explicitar la dimensión estrictamente moral de una profesión, es decir, aquellos comportamientos exigibles a los profesionales, aunque no estén delimitados jurídicamente, o quizá, por eso mismo.

Se suele denominar Código deontológico a una guía de normas precisas para el profesional que persigue facilitar y orientar el buen cumplimiento de las normas morales que impone una determinada profesión. (López Guzmán, Aparisi Miralles, 1994, p. 175)

...Un código deontológico posee un carácter fundamentalmente promocional, no represivo. Así, se ha sostenido que el Código, más que mandar, deberá recomendar, promocionar determinadas pautas de comportamiento, e intentar disuadir de la realización de otras. Desde este punto de vista, en última instancia el cumplimiento efectivo del código se hallaría en manos de la libre decisión de los profesionales y por ello su existencia estaría poco justificada. Sin embargo, no parece del todo correcto mantener esta postura. El código posee una función primaria en la que coincide con el Derecho y la moral: condicionar el comportamiento de los miembros de un colectivo profesional en un sentido concreto e inclinar a los profesionales a actuar siguiendo un determinado modelo. (López Guzmán, Aparisi Miralles, 1994, p. 175)

² También los conflictos bélicos han implicado una vasta reflexión en lo ético-jurídico tendiente a limitar los efectos perniciosos de la guerra. En la actualidad, esta reflexión se traduce, por ejemplo, en el Derecho Internacional Humanitario (*jus in bello*), que es un conjunto de normas que, por razones humanitarias, trata de limitar los efectos de la beligerancia. Protege a las personas que no participan o que ya no participan en los combates y limita los medios y métodos de hacer la guerra. En el rigen los principios de: Limitación, de Necesidad Militar, de Humanidad, de Distinción, de Proporcionalidad y de Protección al Medio Ambiente.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Delgado Alemany, Blanco Gonzalez, Revilla Camacho (2020, p. 233) explican que los códigos deontológicos deben ser aprobados por el colectivo, comprensibles y referidos a la profesión concreta para la que se crean. Deben adaptarse a los tiempos y hacerse obligatorios, bajo el ejercicio sancionador normalmente encomendado de dicha potestad a la organización profesional que los promulga y aprueba y de la que depende el profesional (Donker et al., 2008).

Los códigos deontológicos suelen cumplir principalmente tres funciones (Múzquiz, 2016):

- Fijar y recoger criterios científicos y funcionales para el desarrollo adecuado de la profesión, haciendo la misma más operativa y eficaz. Función asumida por los Colegios Profesionales. Defendiendo la profesión y evitando, previniendo y sancionando actitudes incorrectas desde el punto de vista deontológico.
- Recapitular el ámbito moral de la profesión, estableciendo los comportamientos que deben ser exigidos a los profesionales concretos de un colectivo, aun cuando no esté normativa o legalmente recogidos y reflejarlos en códigos deontológicos sectoriales de cada profesión.
- La imposición de sanciones disciplinarias, para aquellos profesionales que incumplan los deberes y obligaciones recogidas en los códigos deontológicos. Dichas sanciones pueden ir desde una mera reprimenda, reproche hasta la expulsión temporal y definitiva del colectivo.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Por lo tanto, un Código Deontológico es el conjunto de normas que emana de un Órgano Colegiado (colegio profesional).

A partir de los conceptos desarrollados en esta parte del marco teórico, encontramos más apropiado hablar de un “Código deontológico” en lugar de un “Código de ética” o de un “Código de ética profesional”. Por lo tanto, el título original de esta investigación “Creación de un código de **ética profesional** para el nivel estratégico”, ha sido corregido por “Creación de un código **deontológico** para el nivel estratégico”.

2.6.2 Estructura:

Delgado Alemany, Blanco Gonzalez, Revilla Camacho (2020, p. 233) explican que la estructura habitual de un código deontológico sería la siguiente:

En un primer nivel o nivel básico, encontramos que la gran mayoría de los códigos deontológicos tratan la definición e importancia de la profesión, los principios orientadores, la relación del profesional con el destinatario de sus servicios, la relación entre los profesionales, la relación del profesional con el colegio del que depende, criterios de honorarios e incumplimientos y sanciones. En un segundo nivel o más avanzados los códigos deontológico se preocupan y extienden al secreto profesional, la publicidad del profesional y la captación de clientes. Por último y más innovadores o modernos como los códigos de abogacía, médicos, economistas, veterinarios y ópticos encontramos regulación referida a la protección de datos, las nuevas tecnologías y el profesional, y los servicios específicos de la profesión. La gran mayoría de los códigos deontológicos finalizan con la regulación de la relación de los profesionales y su colegio profesional, del sometimiento a los departamentos correspondientes colegiales que velan por el cum-

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

plimiento deontológico, así como los tipos de procedimientos, faltas y sanciones así como a las consecuencias en caso de incumplimiento. Estos aspectos son los más comunes, desarrollados casi sin excepción en todos los códigos analizados. (Delgado Alemany, Blanco Gonzalez, Revilla Camacho, 2020, p. 244).

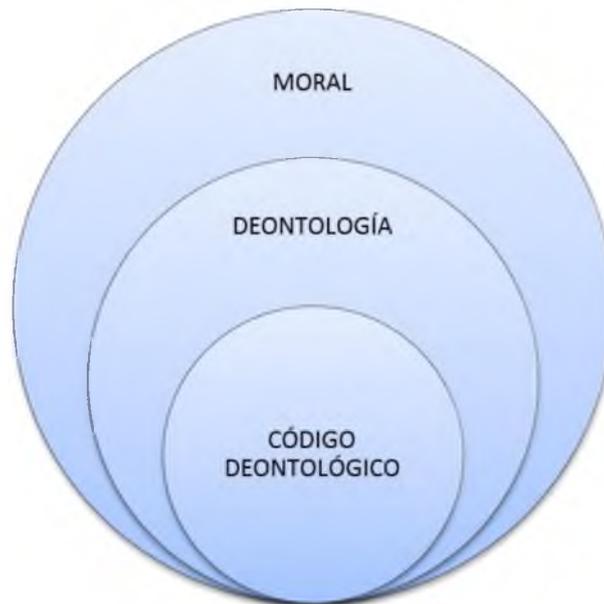


Gráfico II-4 Moral, deontología y código deontológico.
Elaboración propia basada en el marco teórico

2.7 Colegios Profesionales:

Independientemente de la propia conciencia, que debiera ser la que rigiera principalmente el cumplimiento de los códigos morales, existe la figura de los colegios profesionales para mantener, promover y defender la deontología. Éstos vigilan el cumplimiento de determinados niveles de exigencia, de competencia y de calidad en el desempeño del trabajo de sus colegiados.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

La codificación deontológica es el resultado de un pacto social. La sociedad ha depositado en determinadas corporaciones profesionales (ej. Colegio de Abogados) la facultad de otorgar licencias para el ejercicio de una determinada profesión. (López Guzmán, Aparisi Miralles, 1994, p. 178)

López Guzmán, Aparisi Miralles afirman que:

Los Colegios, pretenden la mejora de la profesión misma en cuanto tal, lo cual implica necesariamente un compromiso con la sociedad. Para mantener este compromiso el Colegio dispone de diversos medios, entre los que destaca el control deontológico y el ejercicio de la potestad disciplinaria. De este pacto entre la sociedad y las corporaciones deriva, por un lado, el carácter público del código, así como de su sistema disciplinario. Por otro, la obligación de los profesionales de acatar estas directrices. Estos, al solicitar su ingreso en dicho cuerpo, se comprometen a seguir las pautas de comportamiento que garantizan el cumplimiento de la función social que se atribuye a una determinada profesión, así como los valores éticos que ésta persigue. En este sentido señala Sáinz Moreno que "es evidente que la naturaleza misma de la actividad ejercida profesionalmente conlleva su sometimiento a reglas que van más allá de lo dispuesto por el derecho positivo en un sentido estricto al estar originadas en los principios y usos de la profesión (en lo que se espera de un profesional)". (López Guzmán, Aparisi Miralles, 1994, p.179)

El Estado, al convertir a los colegios profesionales en corporaciones a través de mecanismos legales, propicia el modo de mantener la deontología profesional. Les encarga funciones públicas y les dota de la potestad de imponer una determinada disciplina a todos los profesionales pertenecientes a este colectivo.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Los Colegios Profesionales, “son corporaciones de derecho público, amparadas por la ley y reconocidas por el Estado, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, entre los que se encuentra la ordenación del ejercicio de las profesiones”. Además, son las corporaciones que elaboran los códigos deontológicos.

3. Conclusiones preliminares derivadas del marco teórico.

3.1 Cuando las personas adquieren una formación profesional, obtienen los conocimientos (en nuestro caso “del método”) necesarios para desarrollar bien la misma a través de estudios y de la práctica. Pero no es suficiente contar con los conocimientos técnicos o científicos y la habilidad práctica, es necesario ejercer la profesión con responsabilidad (ética profesional).

3.2 La ética de los individuos que componen un colectivo profesional no es suficiente para garantizar las exigencias morales de la actividad.

3.3 La discusión sobre la pertinencia de un código deontológico para el nivel estratégico y su contenido, debería darse entre los expertos de este campo del conocimiento, asistidos y orientados por profesionales formados en filosofía y ética.

3.4 La deontología recoge una serie de mínimos obligatorios, situándose entre la moral y el derecho.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

- 3.5** Un código deontológico debería tener un carácter orientativo y no represivo, teniendo por objeto condicionar el comportamiento de los miembros de un colectivo profesional en un sentido concreto e inclinar a los profesionales a actuar siguiendo un determinado modelo.
- 3.6** Un Código Deontológico es el conjunto de normas que emana de un Órgano Colegiado (colegio profesional).
- 3.7** Las normas que rigen a un colectivo profesional se denominan “Código deontológico”, siendo impreciso (aunque no incorrecto) nombrarlo como “Código de ética” o “Código de ética profesional”.
- 3.8** Para crear un código deontológico para el nivel estratégico es necesario previamente conformar un colegio profesional que represente al colectivo profesional de los profesionales formados en “el método”.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

CAPITULO III ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

En este capítulo se analizan entrevistas orientadas a distintas cuestiones que componen nuestro problema de investigación desde una perspectiva de investigación cualitativa. Las mismas se encuentran transcriptas en el Anexo I de esta investigación.

Los profesionales expertos entrevistados fueron seleccionados entre los docentes que conocen “el método” MTDCI (Método de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre), tanto de la Maestría en Estudios Estratégicos como del Curso de Comando y Estado Mayor de la Escuela de Guerra Naval. La identidad de los mismos se mantendrá en reserva por motivos éticos y metodológicos.

Para ello, se confeccionó una guía de entrevista con preguntas orientadoras. Previo a la formulación de las mismas, se introdujo a los entrevistados en el problema de investigación, límites y marco teórico, con la finalidad de acotar el alcance de los temas a abordar.

Se seguirá luego una serie de apreciaciones y conclusiones preliminares, relacionando las opiniones de los entrevistados con lo expuesto en el marco teórico.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

1. Conclusiones preliminares derivadas del análisis cualitativo de las entrevistas.

1.1 Con referencia a la pregunta: ¿Considera usted que para tomar decisiones de nivel Estratégico es necesario contar con una capacitación y una formación específica?

La opinión de los expertos entrevistados varía entre “**no sería necesario, pero sí conveniente**” a “**es imprescindible**” tener una capacitación específica en la toma de decisiones de nivel estratégico.

Estas opiniones nos llevan a inferir la existencia implícita de un colectivo profesional conformado por aquellos que han recibido una capacitación en la disciplina de la Estrategia.

1.2 Con referencia a la pregunta: ¿Considera Ud. que existen problemas de carácter ético-profesional propios de la toma de decisiones de nivel Estratégico?

Los expertos entrevistados concuerdan en afirmar que sí, que en la actividad se pueden presentar problemas de carácter ético. Sin embargo, sus respuestas oscilan en cuanto a darle un enfoque específico a la actividad en sí misma, lo que demandaría la necesidad de postular una ética profesional, o atribuirle un carácter general como problema humano salvable en términos de una “ética individual”.

En cuanto a esta divergencia, el marco teórico refiere lo siguiente:

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Una de las razones del nacimiento de la ética aplicada es el descubrimiento que la ética individual es insuficiente, porque la buena voluntad personal puede, sin embargo, tener malas consecuencias para la colectividad. La época de la buena intención, la época "moralista" da paso a éticas aplicadas en que es más importante la inteligencia que la buena voluntad. Por eso es necesario transitar de la lógica de la acción individual a la de la acción colectiva, es decir, "moralizar" las instituciones y las organizaciones, de suerte que las consecuencias sean beneficiosas. (Cortina, Martínez, 2001, p. 160).

En síntesis, la ética de los individuos que componen un colectivo profesional no es suficiente para garantizar las exigencias morales de la actividad.

- 1.3** Con referencia a la pregunta: ¿Conoce casos en los cuales deficiencias ético-profesionales de los decisores han interferido en los procesos de toma de decisiones? Desarrollar.

En esta cuestión los expertos entrevistados mencionan tener conocimiento de conflictos de intereses de quienes están a cargo de la toma de decisiones (entre los intereses personales y los institucionales/ estatales).

A este respecto, fueron mencionados dos casos históricos que resulta conveniente analizar más adelante: uno de ellos tiene que ver con las decisiones estratégicas tomadas por Adolfo Hitler y el Estado Mayor Alemán a principios de la Segunda Guerra Mundial, y el otro caso es el del gobierno militar en relación a la recuperación de las Islas Malvinas.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Ambos casos históricos serán revisados desde el punto de vista ético-profesional de los decisores involucrados en el capítulo IV de esta investigación.

1.4 Con referencia a la pregunta: ¿Cree Usted que quienes toman decisiones de nivel Estratégico, deben estar comprendidos bajo un determinado código deontológico?

La opinión de los expertos entrevistados varía entre:

- Sí.
- Los profesionales de la Estrategia deben estudiar Ética.
- Los militares poseen uno y es el credo del Oficial de Marina.

Ante la variabilidad de las respuestas, en el capítulo VI se analizará el Credo del Oficial de Marina para evaluar su alcance como Código Deontológico para el Nivel Estratégico.

1.5 ¿Cree usted que el método de decisión estudiado en la ESGN garantiza la seguridad ante desviaciones subjetivas de quienes intervienen en la implementación del método? ¿Por qué?

La opinión de los expertos entrevistados aporta los siguientes conceptos:

- El MTDCI es un método que no contempla explícita ni implícitamente la cuestión ética.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

- Ninguna capacitación profesional o actividad académica garantiza la honestidad y la conducta ética.

Si volvemos al marco teórico, recordamos que “cuando las personas adquieren una formación profesional, obtienen los conocimientos necesarios para desarrollar bien la misma a través de estudios y de la práctica. Pero no es suficiente contar con los conocimientos técnicos o científicos y la habilidad práctica, es necesario ejercer la profesión con responsabilidad”. En nuestro caso el conocimiento “del método” es la formación profesional. La cuestión ética-profesional no está contemplada explícitamente, pero podría suponerse que es parte integrante de las **reglas de juego**, aunque no esté expresada de modo manifiesto.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

CAPITULO IV ESTUDIO DE CASOS

En este capítulo se revisarán dos casos históricos donde la ética profesional de los estrategas y de quienes los asesoraban, ha tenido influencia. Como criterio de elección de esos hechos de la historia, he escogido aquellos que por sus características se adecúan a la delimitación del problema definido en la introducción de este trabajo, donde establecí que el nivel de decisión y de conducción a analizar será el nivel estratégico y estratégico-militar.

1. Operación Barbarroja:



Figura IV-1. Operación Barbarroja (1941).

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

1.1 Introducción:

La decisión de abrir el frente ruso en la Segunda Guerra Mundial es quizás uno de los mayores errores estratégicos de la historia militar. La Alemania de Hitler se encontraba empeñada en el frente Occidental, donde no había podido doblegar a Gran Bretaña, y los Estados Unidos estaban en camino de abandonar su neutralidad. En ese contexto, Alemania inició la operación Barbarroja, lo que sellaría el destino final de la guerra. Las características del líder alemán Adolfo Hitler son bien conocidas, una figura autoritaria y despótica, con rasgos de irracionalidad. Pero Hitler no actuó solo en la conducción estratégica de las fuerzas armadas alemanas, tenía un Estado Mayor y Generales que lo asesoraron y apoyaron en sus decisiones. En este capítulo vamos a analizar algunas de las actitudes que adoptaron esos profesionales de la Estrategia desde el punto de vista ético-profesional, que contribuyeron a conducir a Alemania a la derrota.

1.2 Síntesis histórica:

En la página web claseshistoria.com (2022) se hace una breve reseña de la operación Barbarroja:

En su obra "Mein Kampf", Hitler había expresado la necesidad de invadir la Unión Soviética, para erradicar el comunismo y apropiarse de sus recursos económicos. El 22 de junio de 1941 se ponía en marcha la "Operación Barbarroja", nombre con el que se designó la invasión. Los alemanes establecieron tres objetivos fundamentales que fueron asumidos por tres cuerpos de ejército. El del Norte, que buscaba la conquista de Leningrado (actual San Petersburgo), el del Centro, que apuntaba hacia Moscú (la capital), y el del Sur, cuyo objetivo era Kiev (capital de Ucrania).

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Las operaciones deberían haberse concluido antes del invierno, pues los ejércitos alemanes (3 millones de hombres) estaban preparados tan solo para una guerra de unas pocas semanas. El Alto mando alemán preveía que los ejércitos rusos, tomados por sorpresa, fácilmente se desmoronarían.

Stalin asistió con sorpresa a la inesperada invasión y tardó algún tiempo en reaccionar. Los grupos de ejército alemanes avanzaron sin grandes obstáculos por las estepas rusas con su habitual celeridad. Causaron enormes pérdidas al ejército soviético y capturaron cientos de miles de prisioneros. Para frenar el avance germano, Stalin ordenó consumir una estrategia de "tierra quemada". Con ello lograría dificultar a los alemanes su abastecimiento durante el invierno. Numerosas fábricas fueron desmanteladas y trasladadas enteras más allá de la cordillera de los Urales, en la zona asiática de Rusia. Allí se volvieron a poner en funcionamiento para contribuir a la contraofensiva, prevista para el invierno

El 8 de septiembre de 1941 los alemanes pusieron cerco a Leningrado, éste se prolongaría durante 900 días, hasta 1944. El día 16 de ese mes, sus ejércitos envolvieron la región de Kiev y, en el mes de diciembre, se apostaron frente a las puertas de Moscú.

Pero la llegada del invierno detuvo el avance alemán. Las temperaturas descendieron por debajo de los 40 grados bajo cero y, las tropas germanas, preparadas tan solo para una corta campaña, sin el abastecimiento y los uniformes adecuados, comenzaron a resentirse. Fue el momento elegido por Stalin para lanzar su contraofensiva.

La campaña de Rusia, que Hitler había planeado llevar a cabo un año antes, supuso la verdadera generalización del conflicto. El fracaso de sus planes para concluir la en pocos meses llevó al ejército alemán a enfrascarse en una penosa guerra de desgaste, al tiempo que luchaba en dos frentes, algo que sus generales habían intentado evitar.

Stalin, que permaneció en Moscú mientras se producía el ataque alemán, apeló al nacionalismo ruso, instando a salvar a la "Madre Rusia". Hitler por su parte, dio la

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

consigna a sus oficiales de no respetar la más mínima convención humanitaria. Se trataba de aniquilar no solo a los combatientes, sino también a los civiles.

1.3 Hitler, los generales alemanes, el Estado Mayor y la ética profesional:

Keegan (1970) hace mención de algunos hechos donde se puede apreciar la importancia de la ética profesional en momentos donde se adoptaron decisiones que tuvieron impacto a nivel estratégico durante la Operación Barbarroja:

Uno de los motivos que llevaron a Hitler a tomar la decisión de invadir la Unión Soviética era la idea de que la operación sería rápida y sencilla, Hitler la dijo a uno de sus generales (a Runsdtedt, Comandante del Grupo del Ejército Sur) “No tenemos más que dar una patada en la puerta y toda la podrida estructura se vendrá abajo”. Estaba confiado en la rapidez y poder de penetración de sus fuerzas *Panzer*. (Keegan, 1970, p. 8).

En otro discurso, Hitler les dijo a sus comandantes: “La guerra contra Rusia no será una guerra caballeresca: están en juego ideologías y diferencias raciales, y por tanto será conducida con una dureza sin precedentes, implacable e inflexible. Todos los oficiales tendrán que librarse de ideologías anticuadas. Ya sé que muchos de ustedes, generales, no pueden comprender la necesidad de utilizar tales medios para hacer la guerra, pero.... **Insisto en que se cumplan todas mis órdenes sin discutirlos**³. Los comisarios sustentan ideologías totalmente opuestas al nacional-socialismo; por consiguiente, deben ser liquidados. Los soldados alemanes culpables de quebrantar las leyes internacionales...serán excusados. Rusia no tomó parte de la Convención de la Haya y por tanto no tiene ningún derecho”.

³ El resaltado es del autor de esta tesis.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Para gran parte del ejército alemán, estas ideas eran intolerables, pero **nadie se atrevió a protestar abiertamente**⁴ y como después se comprobaría, la mayoría acató las órdenes de Hitler sin discusión. (Keegan, 1970, p. 48-49).

En estos párrafos podemos apreciar que Hitler se trataba de un líder autocrático, que imponía sus ideas sin permitir el más mínimo disenso. Cuando el liderazgo es ejercido de manera despótica e inconsulta, se gana en celeridad pero se pierde en la calidad de las decisiones adoptadas. El sentido de contar con un Estado Mayor es poder discutir, analizar, confrontar ideas, y llevar adelante los procesos de toma de decisión.

Cuando un Estado Mayor es liderado de manera autoritaria, sus integrantes se encuentran ante un dilema ético-profesional (el cumplimiento de uno de los valores involucrados implica el incumplimiento del otro). Obedecer al líder sin oponerse a sus propósitos (lo cual respondería al valor ético militar de la subordinación) o intentar de alguna manera poner freno y atemperar los excesos de esa autoridad (y cumplir con sus deberes ético-profesionales) con el consecuente costo personal y/o profesional. Aquí se manifiestan dos valores: el de la obediencia por un lado y el del apego por los deberes profesionales por otro. La jerarquización relativa entre ellos usualmente no está determinada explícitamente, y dependerá en cada caso de la ética de los individuos. Nos preguntamos entonces, si un código deontológico debería ocuparse, no solo de enumerar los valores, sino también, de dar un ordenamiento, prioridad o jerarquía entre ellos. Siguiendo con este argumento, resulta obvio que a bajos niveles, la obediencia es prioritaria: la tropa, un soldado o marinero deben cumplir las órdenes sin realizar un análisis profesio-

⁴ El resaltado es del autor de esta tesis.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

nal de ellas, pero este concepto, ¿se mantiene inalterado en los niveles superiores de conducción?

Volviendo a la segunda guerra mundial, Liddel Hart (1974) brinda una versión de la manera en que Hitler decidió la invasión a la Unión Soviética:

A pesar de que el proyecto para invadir Rusia estaba incubándose en la mente de Hitler desde julio de 1940 y había tomado forma definitiva antes de terminar ese año, es asombroso cuán confusos estaban la mayoría de los generales sobre las razones que tuvo para dar un paso que decidió la suerte de todos. La mayoría de ellos estaban recelosos cuando se enteraron de la decisión, pero se les comunicó muy poco y muy tarde. Hitler fue muy hábil en la forma en que mantuvo a sus comandantes en “compartimientos impermeables” y aislados; a cada uno se le comunicaba solo lo que Hitler consideraba necesario que supiera para cumplir su misión especializada. Eran como prisioneros que hacían su trabajo en celdas individuales.

Según la versión de Liddel Hart (1974), nos encontraríamos ante una falencia ético-profesional a nivel estratégico. Es reconocida la importancia que tradicionalmente daban los alemanes al Estado Mayor, donde se debía estudiar con profundidad la situación estratégica y adoptar la mejor decisión. Sin embargo, Hitler había percibido que ese Estado Mayor sería un obstáculo para sus planes, y prefirió llevarlos a cabo sin su plena participación. El resultado fue determinante para la suerte de Alemania en la guerra, ya que abrir un segundo frente de tal magnitud resultó en la práctica, insostenible.

Este es un ejemplo en el cual, los Estados prevén métodos para la toma de decisiones, conforman los grupos de estrategias calificados, pero cuando llega el

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

momento de ponerlos en práctica, son anulados, obviados y dejados de lado, ya que resultan incómodos ante un líder que cree poseer una visión estratégica que no puede ser cuestionada.

Philippi y Ferdinand (1963) realiza otra apreciación de este tipo de liderazgo:

Hitler – que había pasado de una campaña y de una victoria a otra, convencido del impulso de su superioridad intuitiva y de su omnipotencia dictatorial en la conducción de la guerra, cuyo acierto vio de nuevo demostrado una vez más, de un modo tan impresionante- **nunca había considerado seriamente la necesidad de recabar el competente asesoramiento y el sobrio juicio profesional,**⁵ a fin de que sirvieran de base para sus decisiones solitarias y desarrollar un plan de guerra meditado con amplias vistas. (Philippi, Ferdinand, 1963, p. 21).

Con Hitler se podía discutir a lo más sobre lo que era inmediato, pero no sobre lo que estaba más allá. Tenía la idea preconcebida de que con la primera embestida sobre Rusia, “todo se derrumbaría en fragmentos”, la conducción del Estado Soviético se disolvería y que en tales circunstancias ya solo se trataría de acciones de ocupación..... Parecía que él ya se había habituado a pasar por alto que en el lado contrario regía una voluntad independiente. **¿Quien quería probar su error al dictador que siempre eludía las consideraciones objetivas?**⁶ ¿Que se podía esperar si uno quisiera polemizar con quien vivía en semejante mundo imaginativo, sobre las posibilidades del desarrollo de una fase de la campaña y de todos los imponderables? Para eso le faltaba a Hitler la fantasía controlada por el criterio profesional, la sobria reflexión en lo referente a las interdependencias operativas y en lo

⁵ El resaltado es del autor de esta tesis.

⁶ El resaltado es del autor de esta tesis.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

que respecta a su persona, precisamente la capacidad de confiar en el consejo de la conducción militar (Philippi, Ferdinand, 1963, p. 73).

Gorlitz (1952) realiza la siguiente descripción de la relación de Hitler con el estado mayor en esa época:

En la primavera del año 1941, poco antes de la campaña de Rusia, el prestigio de Hitler en el ejército había alcanzado sin duda su punto culminante. Desde que vio que el antiguo Estado Mayor se había equivocado en la apreciación de la capacidad de resistencia del ejército francés y de la “línea Maginot”, las opiniones del Estado Mayor habían perdido toda importancia para Hitler. (Gorlitz, 1952, p. 873).

Podemos observar que cuando un líder de características autoritarias adquiere cierto prestigio, tiende a anular, disminuir y/o a manipular a quienes tienen la tarea de asesorar y planificar estrategias, operaciones y hasta tácticas. El líder cree saberlo todo, mientras que sus subordinados, no saben nada. Los métodos de toma de decisión son desechados o manipulados para justificar artificialmente la decisión adoptada previamente por el líder.

Más adelante, John Keegan (1970) vuelve a referirse al Estado Mayor alemán:

Como medio para intervenir en los asuntos militares, Hitler disponía del OKH (*Oberkommando der Wehrmacht*), y en particular de la sección conocida como OKW *Wehrmachtführungsstab*. Los dos jefes superiores del OKH, Brauchitsch y Halder, aunque en principio acerbo defensores de la autonomía operativa del Ejército, no poseían por desgracia de este, las dotes necesarias para defenderla de manera efectiva. Halder, Jefe del Estado Mayor, era lo bastante inteligente para com-

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

prender como iban las cosas, pero carecía de la firmeza para oponerse. Brauchitsch que podía y hubiera debido mantenerse firme en su postura, era de todos los mandos el menos indicado, ya que había hecho toda su carrera a fuerza de no llevar la contraria a Hitler. Designado para suceder a Fritsch cuando se relevó a este último por supuestas acusaciones de inmoralidad en 1938, nada más tomar posesión de su cargo, consintió el relevo de alguno de sus mandos superiores a quienes sus jefes no aceptaban, quienes a su vez, le ayudaron a solucionar su propio pleito de divorcio y a contraer nuevo matrimonio (con una entusiasta miembro del partido). Desde entonces no se había atrevido a enfrentarse a Hitler, en la única ocasión en que lo hizo eligió tan mal su terreno que recibió tal torrente de vituperios como contestación, que seguramente decidió no arriesgarse de nuevo a una empresa semejante (Keegan, 1970, p. 75).

En este ejemplo queda claro como un Jefe de Estado Mayor queda disminuido en su capacidad profesional, no por carecer de conocimientos, experiencia o inteligencia, sino por una debilidad de carácter que impidió que prevaleciera una decisión fundada en los deberes profesionales. Brauchitsch era vulnerable por su situación personal, y prefirió acomodarse a los deseos de Hitler. Esa actitud no resultó gratuita, ya que la sucesión de decisiones equivocadas del Estado Mayor alemán no solo costó miles de bajas, sino que contribuyó a la derrota final. Es otro caso donde falencias en la ética profesional repercuten a nivel estratégico.

Más adelante, Keegan (1970) relata una reunión de Estado Mayor, donde se discutió la prioridad para atacar Moscú o Kiev, y la manera en que actuaron sus integrantes en tan importante decisión operacional, que tuvo consecuencias a nivel estratégico:

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Halder y Guderian acudieron a Rastenburg para exponer a Hitler la urgencia por atacar Moscú. Llegados a tiempo de asistir a la conferencia vespertina de Hitler, les salió al encuentro Brauchitsch, quien les anticipó: les prohíbo mencionar la cuestión Moscú al Furer. Se ha ordenado empezar la operación del Sur (el ataque a Kiev) el problema consiste en cómo llevarla a cabo. **Discutir ya no tiene sentido**⁷. Guderian expuso la situación de su *Panzergruppe*, aunque sin mencionar a Moscú. Incitado a hablar, hizo un largo bosquejo de la estrategia de la “acometida central” con toda la persuasión y precisión de que era capaz. Hitler, después de escuchar le dio una rápida respuesta en la que figuraban palabras que Guderian no había oído nunca antes (“mis generales no saben nada de los aspectos económicos de la guerra”) y en la que detalló la necesidad, a su juicio, de asegurar la zona industrial meridional, desde Kiev hasta Jarkof, y de neutralizar Crimea.

Advirtiendo que los presentes no se atrevían a aventurar una palabra en su ayuda, sino que asentían activamente con murmullos y gestos a cada palabra que salía de los labios del Furer, Guderian decidió abstenerse de continuar argumentando. Después de todo, se encontraba en una situación ridícula: **la de un subordinado que expresa puntos de vista que sus superiores comparten pero no se atreven a admitir en voz alta**⁸ (Keegan, 1970, p. 87).

Este ejemplo es muy rico en situaciones donde intervienen cuestiones que exceden los argumentos, la lógica y la racionalidad. En todo Estado Mayor, la personalidad de quienes lo componen juega un papel fundamental. Los conocimientos y la capacidad profesional de sus integrantes son importantes, pero también lo es el carácter y los principios éticos sobre los cuales ese carácter se sustenta.

⁷ El resaltado es del autor de esta tesis.

⁸ El resaltado es del autor de esta tesis.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

En este ejemplo se discutió la conveniencia de concentrar el esfuerzo sobre el sur, en lugar de marchar sobre Moscú antes de la llegada del invierno. Hitler resolvió la discusión basándose en un principio de autoridad “mis generales no saben nada...”. El resto de los miembros del Estado Mayor eligieron aprobar silenciosamente la decisión del líder, dejando solo a quien presentó con profesionalidad una mejor opción estratégica. Quienes callaron, a pesar de sus convicciones profesionales, por miedo, cobardía o supervivencia sellaron el destino de miles de bajas, y contribuyeron una vez más a la derrota de Alemania.

Veamos como otro autor describe los motivos por los cuales Hitler eligió al sucesor de Halder como Jefe de Estado Mayor para conducir la ofensiva de Stalingrado, en 1942, Liddel Hart (1974):

Hitler se había demostrado cada vez más impaciente ante las objeciones de Halder y un consejo inoportuno originó su destitución. Halder fue reemplazado por Kurt Zeitzler, un hombre mucho más joven, “de acción” que agradaba a los jefes nazis, en contraste con el “hombre de reflexión” representado por Halder.

La preferencia de Hitler por los hombre jóvenes con conocimientos sobre operaciones mecanizadas, unida a los merecimientos prácticos de Zeitzler en este terreno, podrían ser suficientes para explicar su elección, pero no era esa la explicación completa. Al colocar a un general tan joven a la cabeza del O.K.H., Hitler esperaba que estuviera tan agradecido a su protector que **renunciaría a su lealtad profesional y se convertiría en un secuaz servil suyo**⁹, como lo habían hecho Keitel y Jodl. Al deshacerse de Halder, Hitler contaba con librarse de las objeciones que había tenido que soportar de ese “revoltoso sacerdote” del orden militar preestablecido (Liddel Hart, 1974, p. 78-79).

⁹ El resaltado es del autor de esta tesis.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

En este pasaje de la historia vemos que en ocasiones, las condiciones intelectuales y la idoneidad profesional resultan incómodas para ciertos estilos de conducción, resultando deseables aquellos que aparentemente están dispuestos a ser flexibles en su ética profesional. Cuando se selecciona a los integrantes de un Estado Mayor en función de su docilidad, se resiente la calidad de las decisiones de ese Estado Mayor, no sin consecuencias para ese nivel de conducción.

1.4 Conclusiones:

Del estudio de la Operación Barbarroja podemos obtener algunas conclusiones en lo relacionado a la ética profesional militar:

- 1.4.1** Las estructuras previstas por los Estados para la toma de decisiones a nivel estratégico (Estados Mayores) pueden ser anuladas, disminuidas y/o manipuladas por un líder en cuya acción no pesan consideraciones éticas.
- 1.4.2** El liderazgo ejercido de manera autoritaria tiende a anular, disminuir y/o manipular los métodos de toma de decisión justificándose en que el líder posee mayor prestigio, experiencia, visión y celeridad para adoptar decisiones de nivel estratégico.
- 1.4.3** Ante un liderazgo ejercido de manera autoritaria (deficiente en conductas ético-profesionales), los integrantes de las estructuras de toma de decisión previstas por los Estados (Estados Mayores) se encuentran ante un dilema ético-profesional: ser subordinados y obedientes (lo cual es militarmente

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

correcto) y aceptar sin discusión lo que impone el líder (lealtad excesiva), o responder a los principios ético-profesionales y desafiar la autoridad.

1.4.4 La jerarquización relativa de los valores debería ser explicitada en un código deontológico para el nivel estratégico.

1.4.5 Para poder controlar y manipular a los miembros que componen las estructuras de toma de decisión previstas por los Estados (Estados Mayores), los líderes autocráticos tienden a seleccionar a aquellos que presentan vulnerabilidades en su carácter, en su vida privada o que suelen hacer caso omiso de exigencias éticas.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

2. Malvinas:



Figura IV-2 General Galtieri 1982.

2.1 Introducción:

La Guerra de Malvinas de 1982 ha sido estudiada en profundidad, en muchos de sus aspectos. A continuación realizaré un análisis de la apreciación del conflicto y de su evolución. Para ello, utilizaremos conceptos de *Lógica, teoría y práctica de la estrategia* del Dr. Federico Frischknecht.

Es conocido el desarrollo y el resultado final de la guerra, donde las fuerzas argentinas enfrentaron militarmente a Gran Bretaña, que contó con el apoyo logístico y de inteligencia de la mayor potencia militar mundial, los Estados Unidos.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Ese enfrentamiento resultó desproporcionado en magnitud de fuerzas, y puso de manifiesto dos errores estratégicos por parte de quienes estaban encargados de visualizar el conflicto en ese momento. Los supuestos que llevaron a las Fuerzas Argentinas a la derrota fueron:

- Gran Bretaña no responderá militarmente.
- Los Estados Unidos mantendrán su neutralidad.

Con respecto al primero, Yofre (2011) menciona declaraciones del General Menéndez de abril de 1982: “los ingleses no pueden intentar ninguna acción de guerra en el Atlántico Sur y si lo hacen van al más estruendoso fracaso militar” (Yofre, 2011, p.272), y con respecto al segundo, el mismo autor señala que el Almirante Jorge Isaac Anaya sostuvo que: “Se intentó desde siempre interesar a los EE.UU. en la procura de una solución pacífica de la disputa sin haber obtenido mayor éxito. Sin embargo, se consideró que si bien los EE.UU. quizás no interviniesen activamente en la solución de las disputa, si serían neutrales frente a los adversarios tanto en el plano diplomático como en el campo militar llegado el caso” (Yofre, 2011, p.273).

Haber apreciado correctamente el **conflicto**, previo a la **escalada** bélica, habría permitido a la Argentina analizar mejores **opciones**, tanto diplomáticas como militares. También quizás, habría despertado a la prudencia.

Por ello, surge la pregunta ¿Por qué la Argentina apreció erróneamente cual sería el comportamiento de Gran Bretaña y de los Estados Unidos en ese

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

conflicto?, y observar los aspectos ético-profesionales de quienes tuvieron a cargo la conducción de nivel estratégico de la Argentina.

2.2 Análisis del conflicto:

Allá por 1982, la neutralidad de los Estados Unidos ante un eventual conflicto entre la Argentina y Gran Bretaña era un supuesto que se sustentaba en que Estados Unidos tenía un fuerte **interés** por que Argentina participara del conflicto en Centro América. En esa época se vivía con gran intensidad la guerra fría, que enfrentaba al bloque occidental (liderado por los Estados Unidos y la OTAN) con la Unión Soviética, apoyada por los estados satélites del pacto de Varsovia. Durante muchos años los americanos y los soviéticos se enfrentaron, no en forma directa, sino a través de otros países que los subrogaron en la confrontación directa. Recordemos Corea, Vietnam, Cuba etc.

Por una cuestión de política interna, los Estados Unidos no querían intervenir abiertamente en Centroamérica, y la Argentina aparecía como un aliado que podía hacer el trabajo que los americanos no querían hacer.

Esta situación llevó a los militares argentinos a pensar que había un vínculo especial entre los Estados Unidos y la Argentina, una relación de **identificación** “de **cooperación**” muy fuerte entre ambos países, y una relación de **poder** de la Argentina sobre Estados Unidos, al estar dispuesta a involucrarse en ese conflicto en lugar de los americanos.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Veamos lo que manifestó el General Galtieri en ocasión de un brindis que ofreció en un almuerzo en la embajada argentina en los Estados Unidos, en el marco de una conferencia de comandantes de ejércitos americanos en noviembre de 1981, (Cardoso, Kirschbaum y VanderKooy ,1984):

La Argentina y Estados Unidos marcharán unidos en la guerra ideológica que se está librando en el mundo”, aseguró confiado. Agregó que “en lo externo, la Argentina tiene un papel preponderante que jugar en el mundo y no debe limitarse a un rol secundario”. Estas palabras causaron el efecto deseado, pues para los oídos norteamericanos equivalían a una ratificación de la intervención argentina en América Central.... (Cardoso, Kirschbaum y VanderKooy ,1984, p. 29).

Pocos días más tarde, el influyente y conservador diario *The Christian Science Monitor* opinó en un editorial que Galtieri “resulta un duro y perspicaz estratega y un caluroso aliado potencial de Estados Unidos” (Cardoso, Kirschbaum y VanderKooy, 1984, p. 30).

Reagan y sus colaboradores habían concebido un vasto plan para contrarrestar la presunta influencia soviético-cubana en Centroamérica y el apoyo que, aseguraban, estaba prestando el sandinismo a los insurgentes salvadoreños y guatemaltecos. Un punto clave de ese programa era el acuerdo con la Junta Militar, cuya cabeza visible era Galtieri.

Hasta los primeros meses de 1982, la Argentina fue la principal fuente de financiamiento y adiestramiento de los antisandinistas, pero tras los episodios de Malvinas, la administración Reagan debió incrementar sus propias operaciones encubiertas ante la deserción argentina (Cardoso, Kirschbaum y VanderKooy, 1984, p. 30).

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Como podemos apreciar, existían indicios de que la Argentina y los Estados Unidos eran aliados en esa época. Los Estados Unidos tenían **intereses** en Centroamérica, y la Argentina podía operar a su favor en ese conflicto. Lo que no estaba claro, era la magnitud de esa relación de **cooperación**. Estados Unidos y Gran Bretaña eran tradicionales aliados, y eran los estados occidentales militarmente más fuertes en el conflicto contra la Unión Soviética y sus satélites. Los unían, además, el triunfo en las dos guerras mundiales. ¿Cuál fue la lógica que llevó a los argentinos a pensar que en caso de un conflicto entre la Argentina y Gran Bretaña, los Estados Unidos se mantendrían neutrales? (lo que equivaldría para los ingleses a una traición de su principal aliado).

¿El **interés** de que Argentina interviniera en Centroamérica, era para los Estados Unidos un **fin** o solo un **medio**? ¿Podemos pensar que en realidad, la eventual operación de las Fuerzas Armadas argentinas en Centroamérica, no era más que un **medio de cambio**, o sea la menor de las categorías cuando pensamos en **intereses**?

¿La alianza con Gran Bretaña frente a la Unión Soviética era para Estados Unidos un **fin**?

Una vez jugado el conflicto, las respuestas parecen obvias. Pero veamos los **mensajes** que no fueron correctamente evaluados por la Argentina.

Respecto de la actitud que tendría Gran Bretaña a una eventual recuperación por parte de la Argentina, el ex secretario de Hacienda, Manuel Solanet afirmó:

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

El general Galtieri me relató que en aquellos momentos de graves decisiones antes del 2 de abril, la Junta Militar consultó a una persona de nuestro cuerpo diplomático, bien informado sobre las cuestiones del gobierno inglés, su opinión sobre cuál sería la reacción británica luego de una ocupación argentina en las islas Malvinas. La respuesta, según Galtieri, fue que si no había derramamiento de sangre inglesa o malvinense, el conflicto se resolvería finalmente por vía diplomática. De ahí surgió la consigna de que ningún defensor o habitante recibiera siquiera un rasguño. (Cardoso, Kirschbaum y VanderKooy, 1984, p. 106).

El sábado 9 de enero de 1982 el General Galitieri se reunió con el Comandante del V Cuerpo, General Osvaldo Jorge García, donde se habría dado el siguiente diálogo:

Le pido su palabra de honor”, le dijo, y García se la dio. A renglón seguido le informó la “misión” que le imponía no era de “seguro cumplimiento, era tentativa”. La misión estaba dirigida a “recuperar las islas Malvinas para negociar luego”. “Ocupar para negociar”, reiteró Galtieri. También dijo que la operación debía ser “incruenta” desde el punto de vista militar, civil, estructural... (Yofre, 2011, p. 97-98).

Estos lineamientos quedaron plasmados en la Directiva Estratégica-militar 1/82:

De tenerse que recurrir a la fuerza, ésta sería restringida a operaciones incruentas a fin de minimizar la reacción británica y alentar a la mejor posición negociadora. Una vez recuperadas las islas se procedería a retirar las fuerzas de ocupación y se mantendría una reducida guarnición. (Yofre, 2011, p. 100).

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

La **política** de recuperar de manera “incruenta”, fue lograda de manera cabal y absoluta mediante la Operación Rosario, que fue planificada y ejecutada con gran profesionalismo, lográndose también la disposición a negociar por parte de los británicos a través de la misión Haig.

Sin embargo, el otro gran eje que consistía en “Ocupar para negociar” no fue sostenido a lo largo de la evolución del conflicto, ya que se optó por la vía de la confrontación, reforzando la guarnición Malvinas, a pesar de que existieron oportunidades para **desescalar** el conflicto, como veremos más adelante.

Horas antes del desembarco argentino del 2 de abril, existió una comunicación telefónica entre el Presidente Ronald Reagan y el General Galtieri, donde el Presidente Norteamericano advirtió:

Debo entender de sus palabras, señor presidente, que la Argentina mantiene su posición respecto del uso de la fuerza. No quiero dejar de puntualizar claramente, entonces, que la relación entre su país y el mío sufrirá gravemente. La opinión pública norteamericana y mundial adoptará una actitud negativa frente al uso de la fuerza. Además, el esfuerzo que he puesto para reconstruir aquella relación se verá gravemente afectado. (Haciendo referencia al tema Centroamérica). Gran Bretaña, señor presidente, es un amigo muy estrecho de Estados Unidos y la nueva relación que hoy mantiene Washington con la Argentina – lograda después de un largo esfuerzo hecho ante la opinión pública norteamericana – se verá irremediablemente perjudicada”. (Cardoso, Kirschbaum y VanderKooy, 1984, p. 99).

Solo puedo advertir que lamento no haber tenido éxito al transmitirle mi preocupación por el efecto de esta situación en el futuro del hemisferio. Intenté crear un buen caso para persuadirlo de que no recurriera al uso de la fuerza, pero no podía dejar

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

de llamarlo precisamente porque sé cuáles serán las consecuencias de esta acción argentina. (Cardoso, Kirschbaum y VanderKooy, 1984, p. 99 - 100).

Corroborando la veracidad de esta versión, en el diario íntimo de James Malone Rentschler, quien oficiara como responsable del manejo de Malvinas en la Casa Blanca, y que escuchó la citada conversación telefónica entre Reagan y Galtieri, afirma que:

Al finalizar el diálogo con Galtieri, Ronald Reagan le envió un mensaje a Margaret Thatcher, la "Dama de Hierro"; "Querida Margaret, acabo de hablar en extenso con el General Galtieri. Le transmití mi preocupación por la posibilidad de una invasión argentina. Le advertí que el inicio de las operaciones militares comprometería las relaciones entre los Estados Unidos y la Argentina. (...) El general escuchó mi mensaje, pero no asumió ningún compromiso. No seremos neutrales si los argentinos apelan al uso de la fuerza. (Yofre, 2011, p. 215 - 216).

El 1ro de abril de 1982, el embajador argentino en Washington, Takacs fue citado por el Secretario de Estado norteamericano Alexander Haig, quien le ofreció una mediación y le advirtió claramente "Usted comprenderá, embajador, la importancia que tiene para mi país la relación con Gran Bretaña. Nosotros no deseamos la alternativa bélica porque quizá no podríamos ser neutrales" (Cardoso, Kirschbaum y VanderKooy, 1984, p. 103).

Uno de los hitos importantes en la evolución del conflicto se produjo, luego de producida la recuperación del 2 de abril, cuando la Argentina decidió apartarse del plan original (que era ocupar para negociar), y opta por mantenerse en las Islas, en función de intereses de orden interno:

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

El ayudante de órdenes del almirante Anaya entró a su despacho y le dijo: “Almirante, la conferencia está preparada”. Anaya apretó un botón de su aparato telefónico y los tres miembros de la Junta Militar se comunicaron. Pero Anaya lo hizo micrófono abierto, como para que el diálogo pudiera ser escuchado por otros. No lo expresó, pero seguramente necesitaba testigos de lo que iba a decir: “Mirá Leo, te quiero recordar lo que dice el plan. No podemos ir a una guerra, no estamos en condiciones”. Un testigo de la conversación sostuvo que su comandante prevenía a Galtieri acerca de no dejarse llevar por el impulso, el imán, de los aplausos de la Plaza de Mayo. Cuando se hablaba de “el plan” se entendía como el “D+5” que había escrito Lombardo, García y Plessl y que había sido entregado a cada uno de los miembros de la Junta Militar...

Lami Dozo apoyó las palabras de Anaya: “Mi general, tenemos que atarnos al plan”. Su voz transmitía cautela. No tenía con Galtieri ni la antigüedad ni la amistad de Anaya. Los comandantes del Ejército y la Armada habían sido compañeros de camada del Liceo General San Martín. La misma camada de Albano Harguindegui y Ricardo Raúl Alfonsín. Cuando salió al balcón – porque así lo gritaba la gente-, Galtieri dijo: “recién hemos comenzado con la actitud de recuperar las Malvinas y ya flamea la bandera argentina sobre nuestras islas”.

El “D+5” por los imprevistos fue dejado de lado. Sin embargo, estaba detallado que el día “D+1”, es decir el 3 de abril, la fuerza de intervención del Operativo Rosario debía abandonar el terreno, regresando gran parte de las tropas al continente (Yofre, 2011, p. 227-228).

Una vez consumada la recuperación de la Islas, los Estados Unidos intentaron mediar en el conflicto a través de su Secretario de Estado Alexander Haig, quien realizó visitas a Buenos Aires, Londres y Nueva York, proponiendo distintas fórmulas para evitar la confrontación.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Respecto de la actitud que asumirían los Estados Unidos una vez desatadas las hostilidades, el semanario *The Economist* que disponía de excelente información del gobierno conservador, hacía el siguiente editorial dedicado a comentar la misión de Haig:

Para los Estados Unidos, los intereses en esta disputa son más particulares aún que la necesidad de cualquier potencia, grande o mediana, de no permanecer neutral cuando un aliado arrasa por la fuerza el interés de otro aliado. Y tal cual pensábamos, se está revelando ahora al presidente Reagan que no podrá estar en ambos lados cuando comiencen los disparos. Ni lo estará. Para mediados de semana los argentinos no lo habían comprendido aún, pero es ahora cierto que si las negociaciones fracasan y los misiles empiezan a volar, los Estados Unidos respaldarán a Gran Bretaña. No con portaviones, sin duda, sino probablemente con sanciones económicas.... y mientras el tiempo pasa, quizás con respaldo logístico para la flota británica (Cardoso, Kirschbaum y VanderKooy, 1984, p.169).

En una de las reuniones entre Haig y los integrantes de la Junta Militar realizada el 16 de abril de 1982, el Secretario norteamericano afirmó:

Si la situación se prolongaba la Argentina deberá enfrentar la acción militar británica y el gobierno de Reagan no tendría más remedio que respaldar a Londres, tal como ya lo solicitaba en voz alta la mayor parte de la opinión pública. (Cardoso, Kirschbaum y VanderKooy, 1984, p. 184).

El 19 de abril se produjo un diálogo entre Haig y Galtieri, que devela el conflicto de intereses de quien conducía estratégicamente la Argentina:

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Al día siguiente, domingo, Haig concurrió a reunirse a las 15 horas y permaneció allí hasta las 01:55 del 19 de abril. En la ocasión, tras diez horas de discusiones, Haig vio crudamente que la Junta Militar carecía de poder, ya que cada decisión debía ser aprobada por cada comandante de cuerpo. “Si cedo demasiado no estaré más en este puesto”, le dijo Galtieri en un momento, a solas. “Le pregunté – escribió Haig – cuánto pensaba que sobreviviría si perdía una guerra con los británicos.” (Yofre, 2011, p. 231).

Esta confesión del General Galtieri “Si cedo demasiado no estaré más en este puesto”, muestra que los intereses personales tuvieron un peso importante dentro del esquema estratégico que planteaba la Argentina. No solo jugaron los **intereses** de los Estados involucrados, sino que también pesaron los intereses personales del General Galtieri.

El día 28 de abril el entonces canciller de la Argentina, Costa Méndez y sus colaboradores tuvieron una última reunión con el Secretario de Estado Alexander Haig, para analizar una propuesta de paz, conocida como “Haig II”, donde se pensaba en el establecimiento de una autoridad interina tripartita, que no fue aceptada por la Argentina. En esa reunión, Haig afirmó:

“Ya no será sólo Gran Bretaña – advirtió - ; Estados Unidos la respaldará, y junto con la OTAN presionará e inevitablemente el gobierno militar argentino va a caer. Esté usted seguro”.

La réplica de Costa Méndez no se hizo esperar y marcó el fin de la fallida conversación:

- “Esa amenaza, señor, es indigna de un secretario de Estado.” (Cardoso, Kirschbaum y VanderKooy, 1984, p. 212).

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Si volvemos al inicio de este análisis, recordamos que los supuestos mencionados eran:

- Gran Bretaña no responderá militarmente.
- Los Estados Unidos mantendrán su neutralidad.

Del rastreo bibliográfico aquí ofrecido se sigue que hubo claros indicios de parte de las máximas autoridades norteamericanas acerca de cuál iba a ser el comportamiento de Gran Bretaña y de los Estados Unidos. Por lo tanto, no puede juzgarse que la decisión de mantener la ocupación en las islas resultase de un error provocado por no disponer de suficiente inteligencia, o de un análisis estratégico fallido. Deliberadamente se habría optado por ignorar los *mensajes* de los norteamericanos y se habrían priorizado problemas de política doméstica e intereses personales por encima del conflicto que se estaba desarrollando.

Relacionado a actitudes ético-profesionales, podemos citar el caso de quien fuera gobernador de las islas durante la guerra, General Mario Benjamín Menéndez, y la descripción que habría hecho de él, el Contralmirante Edgardo Aroldo Otero, en un informe secreto de agosto de 1982:

El grueso error inicial de asignar al señor general Menéndez los cargos de Gobernador y Comandante Militar, se agravó a medida que se incrementaban de manera inorgánica, los efectivos a sus órdenes. Lo correcto, habiéndose incrementado las Fuerzas Terrestres en el orden de casi 3 Brigadas, era nombrar a un General de División como Comandante Militar de las islas, reteniendo el General Menendez la función de gobernador. A esto debe agregarse, para la correcta interpretación de los hechos, las características propias de la personalidad del General Menendez y

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

de alguno de sus subordinados. La personalidad externa del comandante militar de Malvinas de severo corte militar unido a un trato sumamente cortés y afable, pero internamente vacilante y carente de vigor para discutir o no aceptar órdenes superiores evidentemente equivocadas, adoptar propias decisiones e imponer un liderazgo clave y agresivo, que imprimiera confianza y templanza espirituales. (Yofre, 2011, p. 148).

Esta descripción quizás explique lo ocurrido en la reunión del 2 de marzo de 1982 entre el General Galtieri y el General Menendez, donde el primero le adelantó el plan de recuperar las islas y de designarlo Gobernador, y en donde se habría producido el siguiente diálogo:

“Después que recuperemos las islas, ¿Cuál cree que será la reacción británica?”, preguntó casi sin proponérselo un Menéndez aun atontado por el panorama que le había abierto el comandante.

“Ese no es problema suyo”, fue la respuesta tajante de Galtieri, seguida de una advertencia disfrazada de consejo: “Usted preocúpese de prepararse para gobernar. Lo demás es problema de la Junta Militar y del Equipo Compatibilizador Interfuerzas que ya está trabajando”. Clásica respuesta de un superior incómodo por la pregunta de un subordinado.

“Si mi General”, cedió ante la verticalidad Menéndez. “¿Con quién puedo hablar del tema?”

“Con nadie. El secreto es absoluto”, fue la instrucción. (Cardoso, Kirschbaum y VanderKooy, 1984, p. 67-68).

El análisis de la posible reacción británica, era un problema de absoluto interés para el futuro gobernador. Sin embargo, Galtieri decidió que Menendez no debía pensar más allá del momento de la recuperación, y apeló al principio de

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

subordinación y a la necesidad de mantener el secreto para imponer su posición. Por la importancia del tema tratado, y el nivel de decisión que ocupaban ambos, no fue prudente dejar al azar aspectos que luego demostraron ser de importancia.

Yofre (2011) afirma que para Galtieri, el General Menéndez era “el mejor General del Ejército” (Yofre, 2011, p.147), sin embargo luego de la derrota fue cuestionado por su falta de carácter.

Posterior al fin de las hostilidades del 14 de junio de 1982, Galtieri convocó una reunión de altos mandos, con el objeto de resolver si se continuaba o no con el enfrentamiento con Inglaterra. En ella, el General Reston dialogó de la siguiente forma con el General Galtieri:

“El concepto que existe en el exterior es que Argentina se portó como un chico díscolo, y ahora el profesor le pega con una regla en las manos”.

Galtieri contestó: “Nosotros fuimos solidarios con Estados Unidos en todo, con las manos que les dimos ¿nos responden así?”.

- Sí, tiene razón –volvió a responder Reston-, pero lo fuimos solamente cinco meses. Hay otros países que llevan veinte años de solidaridad, como Inglaterra. (Yofre, 2011, p. 496-496)

En este diálogo salta a la vista la dificultad de Galtieri para apreciar adecuadamente el conflicto. Muestra sorpresa por la actitud de los Estados Unidos, cuando las autoridades de ese país advirtieron en numerosas oportunidades cual iba a ser su posición durante las hostilidades.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

En una entrevista realizada por Juan Yofre al General Galtieri, referida a esta misma reunión, este afirmó:

“Yo no renuncié, me pidieron la renuncia como Comandante y Presidente. Cuando trascendió lo que había ocurrido en Puerto Argentino comenzó a patentizarse un descontento en los altos mandos. Decían que yo había actuado solo en la guerra, que no había escuchado a nadie, que nadie me había asesorado, etcétera. Yo pedí una reunión y ordené a cada general de división me transmitiera sus inquietudes a través de un documento que debía contener apreciaciones de carácter político – institucional”. (Yofre, 2011, p. 544).

Con respecto a este punto, se aprecia una situación similar a la acontecida en el ejemplo de la “Operación Barbarroja”, en el cual el Estado Mayor de Hitler prefirió callar ante los errores estratégicos del líder.

Quienes integran un Estado Mayor u ocupan puestos de responsabilidad estratégica, no deberían limitarse a manifestar tibiamente su posición, o callarla.

Deberían atender al deber ético-profesional de expresar su opinión cuando aprecian, en virtud de su criterio profesional, que se están cometiendo errores de alto impacto en la conducción del conflicto.

2.3 Conclusiones:

De esta búsqueda bibliográfica acerca de la conducción estratégica y estratégica-militar de la Guerra de Malvinas, podemos obtener algunas conclusiones en lo referente a ética-profesional:

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

- 2.3.1** Los encargados de conducir el conflicto a nivel estratégico no deberían incluir dentro del análisis del **conflicto** a sus intereses personales. (caso General Galtieri).
- 2.3.2** Quienes asesoran al líder en el nivel estratégico, deberían tener la obligación ético-profesional de exponer sus disidencias ante órdenes superiores evidentemente equivocadas. (Caso General Menéndez).
- 2.3.3** Adoptar una actitud contraria al líder representa un conflicto con la disciplina y el concepto de subordinación, por lo que constituye un problema ético para quienes ocupan puestos de nivel estratégico en esas circunstancias.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

CAPITULO V

VULNERABILIDADES DEL MÉTODO DE TOMA DE DECISIONES EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE

En el capítulo anterior se analizaron casos históricos en los que fallas ético-profesionales de los decisores involucrados tuvieron un peso determinante en decisiones de nivel estratégico y estratégico-militar.

En ambos casos, las decisiones fueron concebidas mediante un método de trabajo intelectual estructurado en el Estado Mayor, por lo que las decisiones debían pasar por un proceso destinado a su concepción, elaboración y aprobación.

Un Estado Mayor consiste en un cuerpo de oficiales encargados de informar técnicamente a los superiores, distribuir las órdenes, así como procurar y vigilar su cumplimiento. El origen del Estado Mayor es incierto, aunque todo indica que se originó en Prusia cuando en 1806 la academia de Guerra Prusiana comenzó a formar Oficiales de Estado Mayor. Esta organización fue replicada en la mayoría de los ejércitos y marinas de todo el mundo. Tanto Alemania como Argentina lo utilizaron en los conflictos considerados.

En los casos analizados, los liderazgos exacerbados interfirieron con la metodología de toma de decisiones mediante la manipulación del sistema establecido, de manera que las decisiones más importantes estuvieron bajo control del líder. En ambos casos, los resultados de las decisiones estratégicas y estratégico-militares fueron desfavorables o catastróficos. Esto permite sostener no sólo la necesidad de poseer métodos de trabajo y de pensamiento preestablecidos, sino

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

también de contar con mecanismos que resguarden el buen funcionamiento de esa metodología, tendientes a limitar las desviaciones ético-profesionales de los decisores involucrados.

El método que nos ocupa sobre la teoría del conflicto - desarrollado en *Lógica, teoría y práctica de la Estrategia* del Dr. Federico Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya y Hernandez - ha resultado de los desarrollos que desde 1983 realiza la cátedra de Estrategia de la Escuela de Guerra Naval. Evidentemente la guerra de Malvinas no habría sido ajena a la elaboración de dicho método, que comenzó precisamente al año siguiente.

Del estudio del caso de Malvinas del capítulo anterior brota que los errores estratégicos cometidos (suponer que los británicos no responderían militarmente y que los Estados Unidos permanecerían neutrales) no se pueden atribuir exclusivamente al hecho de haber carecido de un método de análisis estratégico. Se vio que hubo indicios que permiten sostener que esos mensajes fueron recibidos expresamente por la Argentina (solo habría sido necesario leer e interpretar esos mensajes), pero se prefirió ignorarlos y continuar la guerra. De ser así, no nos encontraríamos ante una falla en la metodología de toma de decisiones, sino en lo concerniente a la ética profesional, o quizás ambas cosas a la vez.

Si bien no puede negarse la importancia de disponer de un método de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre como el que se enseña en la Maestría de Estudios Estratégicos, cabe preguntarse si eso resuelve el problema, si el método en sí mismo es suficiente.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Una de las preguntas realizadas en las entrevistas apuntó a indagar si los expertos consideran que el método de decisión estudiado en la ESGN otorga garantías en cuanto a sus resultados ante la posible prevalencia por parte de sus agentes de intereses reñidos con la ética profesional. A este respecto, se registraron respuestas tales como:

- El MTDCI es un método que no contempla explícita ni implícitamente la cuestión ética.
- Ninguna capacitación profesional o actividad académica garantiza la honestidad y la conducta ética.

Supongamos entonces lo que podría suceder en un hipotético escenario, en el que un estado adoptara orgánicamente el método de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre (MTDCI) para hacer su análisis estratégico, y para aplicarlo convocara a un grupo de profesionales formados en la MAESES (Maestría de Estudios Estratégicos). Este grupo de profesionales sería heterogéneo, integrado por militares y civiles, con un conocimiento detallado “del método”. Ahora bien, no es difícil imaginar posibles alteraciones del método de comprobarse alguna de estas situaciones:

- Uno de integrantes del grupo de trabajo es también dueño de una fábrica de armas, y logra alterar las **relaciones de fuerza** del **sociograma del conflicto** para favorecer la compra de armamento.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

- Otro integrante del grupo de trabajo, posee una empresa petrolera y ejerce influencias para incorporar como **interés mayor** a yacimientos ubicados en territorio de un aliado, logrando transformar la relación de **cooperación a competencia**.
- Otro integrante del grupo de trabajo tiene prejuicios raciales, y logra transformar una **relación de identificación** de **cooperación a competencia**.
- El líder que recibe el asesoramiento de este grupo de trabajo, que posee características de “**halcón**”, aprecia que uno de los integrantes tiende, con argumentos sólidos, a la moderación (se trata de un “**palomo**”) y decide excluirlo del equipo y reemplazarlo por otro afín, de manera de controlar el resultado del estudio.

Las posibilidades de manipulación “del método” serían incalculables si quedaran libradas a la ética individual de las personas involucradas en el proceso, dada la inexistencia de un código deontológico que los comprenda, que establezca explícitamente qué es lo que no se debe hacer cuando se conciben decisiones de nivel estratégico.

Los riesgos potenciales del método, de ser aplicado sin que medien consideraciones éticas, devienen evidentes, puesto que el conocimiento detallado “del método” permite saber qué dato, qué interés o qué fin alterar para adecuar la política concebida a intereses personales.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Los conflictos de intereses existen en toda actividad profesional, por esa razón los colectivos profesionales han decidido organizarse en colegios profesionales y redactar sus propios códigos deontológicos.

Esos códigos deontológicos permiten al colectivo profesional disponer de un instrumento con el cual influir en la conducta de los profesionales que muestren desapego a las consideraciones ético-profesionales, mediante la condena social y eventualmente, con medidas como la expulsión del colegio profesional.

Adherir a un código deontológico que comprenda al colectivo profesional formado en “el método” brindaría un distintivo de calidad a los egresados de la MAESES, que se sumaría al valor propio del MTDCI.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

CAPITULO VI CÓDIGO DE ÉTICA RELACIONADO

En el marco teórico se explicó en qué consiste un código deontológico, quiénes lo redactan y cuál es su estructura general. En las entrevistas realizadas, uno de los expertos señaló al “Credo del Oficial de Marina” como instrumento válido para el colectivo profesional que contiene a quienes han sido capacitados en “el método”. Por ello, en este capítulo se lo estudiará para apreciar en qué medida satisface las características de un código deontológico para el nivel estratégico.

Credo del Oficial de Marina.

Este credo fue redactado por la Armada Argentina inspirado en las “ORDENANZAS GENERALES DE LA ARMADA NAVAL” bajo el reinado de Carlos III de España (1716-1788). Está escrito en el *Manual del Cadete* y en el sitio oficial de la Escuela Naval Militar, es lo primero que se les enseña a los futuros oficiales de la Armada Argentina. Siempre se lo consideró una guía que alumbraba el camino de quienes abrazan el camino de las armas, para convertirse en verdaderos “Caballeros del Mar” y a su vez profesionales de la Marina de Guerra, educados en el arte del mando naval y dominadores del arte de la navegación.

Este credo solo contempla a los Oficiales de la Armada. Sin embargo la Maestría de Estudios Estratégicos, está abierta a la comunidad académica y brinda formación no solo a militares sino también a civiles. De suponer que el

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Credo del Oficial de Marina podría servir como código deontológico del colectivo profesional formado en “el método”, nos encontraríamos ante el caso de que los civiles estarían capacitados para asesorar o tomar decisiones de nivel estratégico, pero no estarían comprendidos en un código de ética, ya que el Credo del Oficial de Marina les es ajeno.

En el ANEXO II “ORIGEN DEL CREDO DEL OFICIAL DE MARINA” podemos hacer una comparación entre el texto original de las “Ordenanzas Generales de La Armada Naval” y el “Credo del Oficial de Marina”. De esa comparación observamos que el Credo del Oficial de Marina toma casi textualmente los valores expresados en las “Ordenanzas Generales de La Armada Naval” de Carlos III, reemplazando el término “inferior” por el de “subordinado”. También se eliminaron frases relacionadas con la realeza española (Ejemplo: mi corona, mis reales armas).

Detengámonos un momento en la estructura de las “Ordenanzas Generales de La Armada Naval, sobre la gobernación militar y marinera de la Armada en general y uso de las fuerzas en la mar”, de Carlos III.

Muchas de sus partes están escritas en primera persona y el resto en modo impersonal. Está dividida en tratados, títulos y artículos. No tiene un índice general y cada página señala en su parte superior el tema, tratado y título.

El primer tratado se refiere al Almirante General, cargo de existencia temporal que el Rey creaba en determinadas circunstancias.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

El segundo tratado hace mención al Cuerpo General de Oficiales de Guerra de la Armada y detalla los conceptos de autoridad, funciones y obligaciones del Director General, de los Capitanes Generales de Departamentos, de los Comandantes Generales de Escuadras, del Mayor General de la Armada (nombre que se le daba al cargo actual del Jefe del Estado Mayor General) y a los Mayores de Departamentos y Escuadras.

El tercero (que es el que nos interesa) es atinente al cargo y a las obligaciones del comandante de un bajel (buque) y las de sus oficiales de guerra, oficiales mayores y oficiales de mar y otros cargos. Los oficiales de mar eran los carpinteros y calafates, el armero, el maestro de velas, el buzo y otros.

El cuarto tratado está dedicado al protocolo. Se refiere a las banderas e insignias de los bajeles, a los saludos y honores entre buques, a los honores que corresponden a los oficiales de la Armada, a bordo, en tierra y en sus funerales.

Al recorrer las páginas de esta extensa Ordenanza Naval el lector puede formarse un panorama de la vida naval española de fines del siglo XVIII.

El Credo del Oficial de Marina está inspirado en el texto del Artículo 2, título III del Tercer Tratado (p.349): “Del servicio de los Oficiales Subalternos de Guerra a bordo de los baxeles”. Estos valores son los que pensó el Rey Carlos III para los oficiales subalternos de su Armada Real.

Si volvemos a nuestro marco teórico, observamos que:

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

- a) Uno de los motivos para redactar los códigos deontológicos es precisamente explicitar la dimensión estrictamente moral de una profesión, aquellos comportamientos exigibles a los profesionales. En este caso, el Credo del Oficial de Marina comprende a la profesión de los marinos, y no fue concebido ni orientado a los profesionales de la estrategia.
- b) “Se suele denominar Código deontológico a una guía de **normas precisas**¹⁰ para el profesional que persigue facilitar y orientar el buen cumplimiento de las normas morales que impone una determinada profesión”. (López Guzmán, Aparisi Miralles, 1994, p. 175). El credo del oficial de marina está expresado de manera universal y abarcativa. Un código deontológico debería estar orientado a lo específico de la actividad, enfocado en los deberes relativos a una profesión.
- c) “Los códigos deontológicos deben ser aprobados por el colectivo, comprensibles y referidos a la profesión concreta para la que se crean. Deben adaptarse a los tiempos y hacerse obligatorios” (Delgado Alemany, Blanco Gonzalez, Revilla Camacho, 2020, p.233). El credo del Oficial de marina no cumple con estas características por lo expuesto precedentemente (si es que pensamos en su aplicación al colectivo profesional formado en “el método”).
- d) “Un Código Deontológico es el conjunto de normas que emana de un Órgano Colegiado (colegio profesional)” (Múzquiz, 2016). No es el caso del

¹⁰ El resaltado es del autor de esta tesis.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

credo del Oficial de Marina, que fue concebido y orientado hacia otro colectivo profesional diferente al que nos ocupa.

- e) El credo del Oficial de Marina no tiene la estructura de un código deontológico (artículo 2.6.1 del capítulo II, Marco teórico).

En síntesis, las cuestiones ético-profesionales con las que se encuentran los profesionales de la estrategia, algunos de cuyos ejemplos hemos visto en el capítulo IV “Estudio de casos”, requieren de un código deontológico orientado a ese nivel de decisión. Si bien hay similitudes con los problemas éticos que enfrenta el Comandante de un buque o un oficial subalterno, hay diferencias en las cuestiones ético-profesionales de quienes toman decisiones en el nivel estratégico y estratégico-militar.

Intentar utilizar un instrumento creado y orientado a otros colectivos profesionales resultaría impreciso e insuficiente. El colegio profesional de los abogados no utilizaría el código deontológico de los médicos o viceversa (por más buenos que estos sean). Cada colectivo profesional enfrenta problemas éticos específicos de su actividad. Y esos códigos deontológicos evolucionan y se actualizan en consonancia con la evolución de la tecnología y con los cambios de la sociedad y de la profesión.

El colectivo profesional formado en “el método” debe contar con un código deontológico que lo contenga, que si bien puede tomar normas morales de este código y también de otros, deberá enfocarse en los problemas ético-profesionales propios del nivel estratégico y estratégico-militar, sin dejar de considerar que este

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

colectivo profesional no está formado exclusivamente por militares, sino que lo integran numerosos profesionales provenientes del ámbito civil universitario, por lo que explicitar un código deontológico resulta una necesidad, ya que los civiles no están obligados moralmente por los códigos morales de los militares.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

CAPITULO VII RELACIÓN FINAL Y CONCLUSIONES

Esta investigación ha tenido como objetivo analizar la pertinencia de crear un código deontológico para el ámbito de la estrategia, teniendo como hipótesis de trabajo que el buen ejercicio de la Estrategia implica un método de pensamiento y la ética profesional con que ese método es aplicado.

Para avanzar en la investigación, en el primer capítulo se indagó sobre los antecedentes en los que ética y estrategia estuvieron de algún modo relacionados, observando que autores destacados profundizaron en los principios del *jus in bello*, es decir, acerca de los límites éticos de lo que se puede o lo que no se puede hacer en una guerra, y que todo buen estratega debería tener en cuenta al pensar una estrategia.

En complemento a ese enfoque, esta investigación indagó sobre los problemas éticos que se presentan en los procesos de concepción y puesta en práctica de una estrategia, acerca de cómo los métodos de pensamiento son pasibles de manipulaciones o alteraciones en beneficios ajenos a los de los estados u organizaciones a los que representan o asesoran.

Para ello, en el segundo capítulo se esbozó el marco teórico como referente, con las respectivas definiciones conceptuales referidas a dos ejes temáticos bien diferenciados: el primero orientado a la Teoría del Conflicto, tal como es desarrollada en *Lógica, teoría y práctica de la Estrategia* y el segundo eje orientado a conceptos de ética, ética profesional y deontología, para comprender en qué

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

consiste un código deontológico y quién lo concibe. Se arribaron a conclusiones preliminares, que sintetizo en: “no es suficiente contar con los conocimientos técnicos o científicos y la habilidad práctica (el método), es necesario ejercer la profesión con responsabilidad (ética profesional)”; “la ética de los individuos que componen un colectivo profesional (egresados de la MAESES, por ejemplo) no es suficiente para garantizar las exigencias morales de la actividad”; “la discusión sobre la pertinencia de un código deontológico para el nivel estratégico y su contenido, debería darse entre los expertos de este campo del conocimiento, asistidos y orientados por profesionales formados en filosofía y ética”. O lo que es lo mismo: “un código deontológico es el conjunto de normas que emana de un órgano colegiado (colegio profesional)”, y “para crear un código deontológico para el nivel estratégico es necesario previamente conformar un colegio profesional que represente al colectivo profesional de los profesionales formados en “el método”.

Posteriormente, se realizaron entrevistas a personalidades referentes que conocen el método de Estrategia, recogiendo valiosas experiencias vinculadas a ética profesional y estrategia. Entre ellas destaco: “el MTDCI es un método que no contempla explícita ni implícitamente la cuestión ética” y que “ninguna capacitación profesional o actividad académica garantiza la honestidad y la conducta ética”. Una de las cuestiones puntuales preguntadas a los expertos fue si sabían de casos en los cuales la ausencia de consideraciones ético-profesionales por parte de los decisores hayan interferido en los procesos de toma de decisiones, y los casos mencionados fueron: el Estado Mayor alemán de la segunda guerra mundial y el gobierno militar en la guerra de las Islas Malvinas.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Estos casos fueron analizados en el capítulo IV y se obtuvieron conclusiones como: “las estructuras previstas por los Estados para la toma de decisiones a nivel estratégico (por ejemplo los Estados Mayores) pueden ser anuladas, disminuidas y/o manipuladas por un líder en cuya acción no pesan consideraciones éticas”; “el liderazgo ejercido de manera autoritaria tiende a anular, disminuir y/o manipular los métodos de toma de decisión justificándose en que el líder posee mayor prestigio, experiencia, visión y celeridad para adoptar decisiones de nivel estratégico”; “ante un liderazgo ejercido de manera autoritaria (deficiente en conductas ético-profesionales), los integrantes de las estructuras de toma de decisión previstas por los Estados (Estados Mayores) se encuentran ante un dilema ético-profesional: ser disciplinados y obedientes (lo cual es militarmente correcto) y aceptar sin discusión lo que impone el líder (lealtad excesiva), o bien responder a sus principios ético-profesionales y desafiar la autoridad”; “la jerarquización relativa de los valores debería ser explícita en un código deontológico para el nivel estratégico”; “para poder controlar y manipular a los miembros que componen las estructuras de toma de decisión previstas por los Estados (Estados Mayores), los líderes autocráticos tienden a seleccionar a aquellos que presentan vulnerabilidades en su carácter, en su vida privada o que tienen deficiencias ético-profesionales (incompetencia)”; “los encargados de conducir el conflicto a nivel estratégico no deberían incluir dentro del análisis del conflicto a sus intereses personales” y “quienes asesoran al líder en el nivel estratégico, deberían tener la obligación ético-profesional de exponer sus disidencias ante órdenes superiores evidentemente equivocadas”. En síntesis, los problemas éticos que caracterizan al nivel estratégico y estratégico-militar son propios de esos niveles de decisión, por ello entender como código deontológico a un documento que enumera un conjunto de sentencias para otro colectivo profesional resultaría insuficiente.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Continuando con esta línea de razonamiento, en el capítulo V se visualizaron posibles vulnerabilidades del MTDCI, imaginando posibles alteraciones del método (inspirado en los casos históricos analizados), concluyendo que las posibilidades de manipulación “del método” son incalculables, en cuanto dependerán de la ética individual de cada uno de las personas involucradas en el proceso, ya que no existe un código deontológico que los limite, que diga explícitamente que es lo que no se debe hacer cuando se conciben decisiones de nivel estratégico. Adicionalmente los riesgos potenciales del método, de ser aplicado sin que medien consideraciones éticas, devienen evidentes, puesto que el conocimiento detallado “del método” permite saber qué dato, qué interés o qué fin alterar para adecuar la política concebida a los intereses personales.

De las entrevistas realizadas surgió la necesidad de analizar al Credo del Oficial de Marina, por estar relacionado con el colectivo profesional que nos ocupa (quienes han sido capacitados en “el método”), con el objeto de apreciar en qué medida satisface las características de un código deontológico para el nivel estratégico. De ello se concluye que las cuestiones ético-profesionales con las que se encuentran los profesionales de la estrategia requieren de un código deontológico orientado a ese nivel de decisión. Si bien hay similitudes con los problemas éticos que enfrenta un Comandante de un buque o un oficial subalterno, hay diferencias en las cuestiones ético-profesionales de quienes toman decisiones en el nivel estratégico y estratégico-militar.

De todo lo expuesto puedo concluir que el colectivo profesional formado en “el método” debe contar con un código deontológico que lo contenga, enfocado en los problemas ético-profesionales propios del nivel estratégico y estratégico-

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

militar, sin dejar de considerar que este colectivo profesional no está formado exclusivamente por militares, sino que lo integran numerosos profesionales provenientes del ámbito civil, por lo que explicitar un código deontológico resulta una necesidad, ya que los civiles no están obligados moralmente por los códigos morales de los militares.

También debe tenerse presente que “el método” se ocupa del conflicto, en cualquier ámbito: social o económico y no solamente del militar, por lo que deberá tenerse una visión amplia de las cuestiones ético-profesionales al abordar su redacción.

Un Código Deontológico es el conjunto de normas que emana de un órgano colegiado (colegio profesional) y la tarea de redactarlo corresponde a los expertos del campo del conocimiento en cuestión, asistidos y orientados por profesionales formados en filosofía y ética, siendo necesario formar un equipo idóneo que incluya militares y civiles con experiencia en “el método” guiados por profesionales con conocimiento en la elaboración de códigos deontológicos, ética y filosofía.

La creación de un código deontológico permitirá al colectivo profesional disponer de un instrumento con el cual influir en la conducta de los profesionales que muestren desapego a las consideraciones ético-profesionales, mediante la condena social y, eventualmente, con medidas como la expulsión del colegio profesional.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Adherir a un código deontológico que comprenda al colectivo profesional formado en “el método” brindaría un distintivo de calidad a los egresados de la MAESES, que se sumaría al valor propio del MTDCI.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

ANEXO I ENTREVISTAS

1. Entrevista N° 1

- 1.1 ¿Considera usted que para tomar decisiones de nivel Estratégico es necesario contar con una capacitación y una formación específica?

No es necesario pero sí es conveniente, porque hay una intrínseca interdependencia entre los NIVELES de decisión. Así como desde el punto de vista del liderazgo es conveniente que los Oficiales de la Armada alguna vez hayan limpiado baños, creo que es altamente conveniente que quienes toman decisiones estratégicas (problemas no estructurados), hayan tenido experiencia en todo el espectro de problemas existentes (también en resolver problemas estructurados y semi-estructurados propios de los niveles más bajos de decisión). Ese conocimiento amplio facilita la comprensión del problema que uno debe afrontar dentro del todo.

La estrategia sin el nivel más bajo de la técnica es solo una entelequia y la segunda sin la primera estará a la deriva.

- 1.2 ¿Considera Ud. que existen problemas de carácter ético-profesional propios de la toma de decisiones de nivel Estratégico? Fundamente.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Los problemas ético-profesionales se viven en todos los niveles de decisión. En todos los niveles hay ocasiones donde los intereses profesionales o institucionales discrepan con los personales.

Asimismo, hay otros dilemas éticos donde no participan los intereses personales, sino que se originan en problemas donde de una u otra forma la solución no es completa. Por ejemplo en el caso del “dilema del prisionero” o en otros mucho más controvertidos como la ética en las acciones de obtención de información, o de acción psicológica o en la eventual conveniencia operativa del uso de la tortura (como en el caso de las conocidas justificaciones que ha publicado Estados Unidos de América).

- 1.3** ¿Conoce casos en los cuales deficiencias ético-profesionales de los decisores han interferido en los procesos de toma de decisiones? Desarrollar.

El caso más común en todos los niveles de decisión es aquel donde discrepa el interés por destacarse y progresar en la carrera con el de decir o hacer lo que realmente se piensa. No hay jerarquía o nivel donde no se presente ese dilema. Cuando más alta es la jerarquía o el nivel de decisión, mayor es el perjuicio que se genera a la organización si se privilegia el interés personal. Tampoco se puede descartar la idea de que callar implica complicidad. Una situación muy particular se presenta cuando se deben tomar decisiones personales de cómo actuar cuando son afectados intereses institucionales vitales.

- 1.4** ¿Cree Usted que quienes toman decisiones de nivel Estratégico, deben estar comprendidos bajo un determinado código deontológico?

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

No estoy seguro si debe existir un “código deontológico”, pero sí estoy firmemente convencido de que se debe estudiar “Ética” en todo su espectro, tanto en lo que hace al individuo como ser humano, como a profesional. Eso permitiría CONSOLIDAR UN ETHOS PROFESIONAL con todos sus VALORES en forma explícita, y poder reconocer aquellos DILEMAS donde la cuestión ética es muy difícil y no puede arribarse a una solución inequívoca de BIEN o MAL, o de VERDAD o FALSEDAD.

Sin lugar a dudas, el “*jus ad bellum*” y el “*jus in bello*” constituyen herramientas que no pueden ser soslayadas en dicha formación ética.

- 1.5** ¿Cree usted que el método de decisión estudiado en la ESGN garantiza la seguridad ante desviaciones subjetivas de quienes intervienen en la implementación del método? ¿Por qué?

El MTDCI es un método que se sustenta en una modelización de la situación presente y la situación deseada. No contempla explícita ni implícitamente la cuestión ética. Esto no sería una anomalía, puesto que en todos los problemas está presente la cuestión ética propia del ser humano que participa en la solución de problemas o toma de decisiones.

Además de los intereses personales que pueden estar en juego, las desviaciones subjetivas pueden originarse en “sesgos” propios de la especificidad de las actividades, profesiones, competencias o capacidades de los decisores.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Es por ello que siempre resulta muy importante el trabajo en grupos interdisciplinarios o en “Estados Mayores” de la organización militar, incluyendo a las distintas disciplinas de la organización.

El asunto de las “desviaciones subjetivas” trae consigo la consideración del problema de las percepciones. Las diferentes percepciones humanas dificultan seriamente a veces la consideración de “desviaciones subjetivas”.

Vale resaltar otro aspecto muy importante: la función para la que se capacita al personal militar. La actividad militar resultante de una estrategia sectorial es una función del Estado Nacional responsable de la “grand strategy” o “estrategia nacional”. Los ciudadanos delegan en los funcionarios las decisiones que los lleven a satisfacer necesidades y mayores niveles de bienestar. Por lo tanto, el empleo de la violencia como último recurso para la solución de problemas trae aparejado a veces la necesidad de vencer a cualquier costo para no ser subyugado o la de “perder” o “morir” para ganar en otro aspecto. Todos dilemas éticos que, aunque no tengan una solución inequívoca, merecen ser analizados en profundidad.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

2. Entrevista N° 2

- 2.1 ¿Considera usted que para tomar decisiones de nivel Estratégico es necesario contar con una capacitación y una formación específica?

Mi respuesta es afirmativa. Para conducir cualquier proceso de toma de decisiones a nivel estratégico es imprescindible contar con un adecuado nivel de conocimientos si se desea alcanzar el éxito, es decir satisfacer los propios intereses. Por supuesto que existe y existirá una gran cantidad de decisores que considerarán que esto es superfluo, que con sus conocimientos en el área de actuación y su experiencia profesional es suficiente. La capacitación y formación específica no sólo son necesarias sino imprescindibles. Y en cierta manera encontramos respaldo en esta aseveración al observar la cantidad de bibliografía, cursos y carreras de posgrado que ofrecen estos conocimientos.

- 2.2 ¿Considera Ud. que existen problemas de carácter ético-profesional propios de la toma de decisiones de nivel Estratégico? Fundamente.

Sí, por supuesto que existen problemas de carácter ético-profesional como en toda actividad humana. No obstante, no se la puede ni debe vincular a la estrategia. Los procesos de toma de decisiones buscan satisfacer intereses, objetivos, que pueden ser de orden político, empresarial, social, etc. Si la persona que conduce esos conflictos adolece de fallas en su formación ética no dudará en distorsionar cualquier etapa del proceso decisorio para su pro-

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

pio beneficio. Obviamente que esta actitud con toda seguridad la adoptará en todos sus proceder.

- 2.3** ¿Conoce casos en los cuales deficiencias ético-profesionales de los decisores han interferido en los procesos de toma de decisiones? Desarrollar.

Esto es difícil de decir porque nunca la información es completa cuando se analizan estos casos desde afuera. Por ejemplo, es tentador decir que en la decisión estratégica de ocupar militarmente las islas Malvinas en 1982 surgió de un interés de política interna que respondía a intereses militares, pero en el ámbito de la política nacional. Siendo más claro, que el objetivo a satisfacer era perpetuarse en el poder o mejorar la situación interna y no uno vinculado estrictamente con aquel conflicto centenario internacional. Si esto hubiera sido así estaríamos ante un caso de fallas de orden ético, pero ¿quién puede asegurarlo? Otro caso tal vez mucho más claro son las primeras decisiones tomadas por Hitler al comienzo de la Segunda Guerra Mundial, exitosas por cierto, que estuvieron basadas en su intuición. Y ello le reforzó esa costumbre de conducir el conflicto estratégico basado en intuiciones, percepciones y hasta golpes de fortuna, azar en definitiva. Así le fue después cuando ya no tuvo esa “suerte”.

- 2.4** ¿Cree Usted que quienes toman decisiones de nivel Estratégico, deben estar comprendidos bajo un determinado código deontológico?

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

No me cabe ninguna duda. Quienes llegan a un nivel de conducción estratégica, no importa el ámbito donde se desempeñen, deben actuar acorde a una suerte de código deontológico.

- 2.5** ¿Cree usted que el método de decisión estudiado en la ESGN garantiza la seguridad ante desviaciones subjetivas de quienes intervienen en la implementación del método? ¿Por qué?

Ninguna norma y menos aún capacitación profesional o actividad académica garantiza la honestidad y la conducta ética. No obstante considero que como parte del plan de estudios está muy bien que se incluya una materia con contenidos orientados al conocimiento de la ética. Temática que la Armada contempla en diversos planes de estudios, no sólo en los universitarios sino también en algunos específicos del arma.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

3. Entrevista N° 3

- 3.1** ¿Considera usted que para tomar decisiones de nivel Estratégico es necesario contar con una capacitación y una formación específica?

No es necesario, sino conveniente. Recordemos el lema de la ESGN: “No es el hombre que sabe más el que triunfa, sino el que sabe mejor.” Esto marca la necesidad cualitativa del decisor, para decidir mejor.

- 3.2** ¿Considera Ud. que existen problemas de carácter ético-profesional propios de la toma de decisiones de nivel Estratégico? Fundamente.

Por supuesto que existen. Todo decisor, en el proceso, debe decidir si acepta o no las reglas de juego que regulan la interacción en el escenario y condicionan su ética y, posiblemente, al revés.

- 3.3** ¿Conoce casos en los cuales deficiencias ético-profesionales de los decisores han interferido en los procesos de toma de decisiones? Desarrollar.

No puedo decir que haya casos de deficiencias ético – profesionales que hayan interferido en la toma de decisiones, pero sí puedo decir que hay muchas decisiones que se han tomado vulnerando normas éticas fundamentales, como por ejemplo, la implementación de lo que el Tercer Reich denominó “La solución final” frente a los judíos europeos y que causó el holocausto en la IIGM, con más de 6.000.000 de muertos.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

- 3.4** ¿Cree Usted que quienes toman decisiones de nivel Estratégico, deben estar comprendidos bajo un determinado código deontológico?

Para que un código deontológico sea efectivo, debe aplicarse como conjunto de principios y reglas éticas que guían una actividad “estructurada”. Es decir, que se conocen la mayoría de las variables de entrada, se persiguen acotadas opciones de salida, o se tiene experiencia en el tema.

La decisión en el campo de la estrategia se caracteriza por la incertidumbre, por el juego del ensayo y el error, en el nivel de las situaciones desestructuradas, con altísimo grado de abstracción y, recordando el teorema de NASH, como los que deciden son seres humanos, siempre estarán presentes sus intereses personales.

Es por ello que, hasta el momento, no ha sido posible desarrollar un sistema experto, ad-hoc, para la toma de decisiones por un sistema automático y siempre está presente la visión del decisor.

- 3.5** ¿Cree usted que el método de decisión estudiado en la ESGN garantiza la seguridad ante desviaciones subjetivas de quienes intervienen en la implementación del método? ¿Por qué?

Considero imposible garantizar la seguridad ante desviaciones subjetivas pues, los decisores aquí planteados, son sujetos.

Se las puede limitar, a través de la implementación de códigos de ética profesional, que se vayan impartiendo a lo largo de su carrera profesional pero

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

no como decisores estratégicos. Ya, a ese nivel, imponer códigos de comportamiento ético, es tarde.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

4. Entrevista N° 4

4.1 ¿Considera usted que para tomar decisiones de nivel Estratégico es necesario contar con una capacitación y una formación específica?

El nivel táctico, que en el mundo civil se llama operacional, es el mundo de lo técnico y lo práctico donde no hay incertidumbre. La norma de decisión es lineal, es cero o es uno (binario) y está dada en la práctica. A medida que vamos subiendo en los niveles, vamos ingresando en el mundo de la incertidumbre, y yo aquí hago una definición de dos ejes, uno es el eje del conocimiento y el otro es el de la probabilidad de ocurrencia de ese conocimiento o suceso, lo que nos lleva a distintos cuadrantes.

En ese mundo de incertidumbre, que es la niebla de la guerra que definió Clausewitz, tenemos un punto que es clave, donde no conozco y tampoco se la probabilidad de ocurrencia de eso que no conozco, que es donde está la ignorancia. Otro cuadrante es la duda, donde tengo baja probabilidad de ocurrencia de conocer algo, que conozco. Pero la clave crítica que necesitamos estudiar, y en la que necesitamos formarnos, es lograr herramientas, estructuras para ampliar la manera de pensar, porque uno puede ser muy intuitivo, pero la formación permite ordenar, conocer herramientas y estructuras: arboles de decisión, método Delphi, teoría vallesiana, mil cosas que no son intuitivas, necesitás esa capacitación y teoría para conocer y saber.

Creo que es necesario tener una cierta capacitación y discusión de cómo se encara, cómo se arma un sociograma, cuales son los factores que afectan, cómo se toman decisiones y creo que es clave, concuerdo que es necesario.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

También debemos tener presente que la cognición humana es un aspecto crítico de la toma de decisión, entendida como la facultad que tenemos los seres humanos de procesar la información a partir de la percepción, del conocimiento adquirido y de las características subjetivas que permiten valorar y considerar ciertos aspectos en detrimento de otros.

Cuando hablamos de una decisión estratégica normalmente nos referimos a aquella importante, en términos de las acciones, los recursos comprometidos o el conjunto de antecedentes. Las decisiones estratégicas son decisiones poco frecuentes que toman los máximos dirigentes de la organización pero que afectan críticamente la salud organizacional y la supervivencia. Además, el proceso de creación, evaluación e implementación de dichas decisiones estratégicas es caracterizado por la consideración de altos niveles de incertidumbre, las sinergias potenciales entre diferentes opciones, las consecuencias de largo plazo y la necesidad clave de los interesados a participar en la importante negociación psicológica y social sobre la que se apoya dicha decisión estratégica.

La toma de decisiones estratégicas es por lo tanto un aspecto innegable de la vida organizativa. La alta conducción actúa de acuerdo a la creencia de que las decisiones estratégicas deben ser actos intencionales como resultado de un exitoso proceso racional.

- 4.2** ¿Considera Ud. que existen problemas de carácter ético-profesional propios de la toma de decisiones de nivel Estratégico? Fundamente.

La respuesta es sí.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Cuando uno nació y fue formado en principios y valores, cuando llegue a posiciones donde tenga que tomar decisiones, teóricamente no van a existir problemas éticos donde se pongan los intereses personales a los estatales o institucionales. Pero cuando no se tienen principios y valores o están desvirtuados, y valen más los intereses económicos, o una ventaja personal y analizo lo que pasó, es gente que no leyó nunca ética o a "La ética a Nicómano" de Aristóteles, lo desconoce.

No deberían existir problemas de carácter ético-profesional en la toma de decisiones, si estamos todos imbuidos en principios y valores y nos ajustamos a eso. Pero la debilidad de la raza humana hace que a veces existan intereses superiores que hacen que tus principios sean las monedas de cambio.

Debemos agregar que la ética profesional marca estándares para el desempeño de funciones propias dentro de un marco ético.

La ética profesional, es una ética aplicada a cada una de las profesiones que reflexiona sobre los actos morales realizados por las personas en el ejercicio de las mismas. Todas las profesiones comparten ciertas responsabilidades u obligaciones éticas comunes, sin embargo, cada profesión tiene responsabilidades éticas propias que derivan de la particular relación entre el profesional y el cliente, según el servicio que preste.

En nuestra profesión, en el nivel de decisiones estratégicas, debemos tener muy en claro cuál es la Ética profesional militar la cual está directamente relacionada con la conducta de los funcionarios que ocupan los cargos jerárquicos de la Institución actuando según un patrón ético, mostrando valores morales.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

El programa de ética militar del Ejército de los Estados Unidos expresa a la ética profesional militar como: "Nuestra ética profesional militar es el sistema de normas y principios morales que definen nuestro compromiso con la Nación y la forma que nos comportamos en el servicio". (Major, Jul-Ago 2012). Los militares debemos asumir un compromiso ético y social puesto que la sociedad nos ha confiado la Defensa de la Nación. Para esto debemos estar preparados para poner en práctica políticas que beneficien a la nación y a la comunidad en los distintos ámbitos.

Toda conducta humana está motivada por la selección de intereses y valores por lo que siempre que hay una conducta, hay que suponer que se han tomado previamente decisiones basadas en criterios de valor o utilidad, y estas decisiones afectaran inevitablemente en el futuro a la configuración de poder de los sistemas sociales envueltos.

La ética profesional militar no debe discrepar radicalmente del código de moral que nos debería regir a todos como seres humanos, sin embargo, en el desarrollo de una ética profesional militar debemos describir una ética de manera tal que represente acertadamente principios para nuestra profesión.

4.3 ¿Conoce casos en los cuales deficiencias ético-profesionales de los decisores han interferido en los procesos de toma de decisiones? Desarrollar.

Un caso a citar es que un sesgo ideológico no sustentado por ningún tipo de racionalidad, hizo que un Ministerio armara la cúpula estratégica de una Institución, y se viera totalmente desarmada y que tomara decisiones totalmente equivocadas, o sea problemas personales, intereses personales interfirieron totalmente en lo que era el proceso lógico de la decisión.

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Si yo tomo la década del 70, durante el proceso, surge hoy que quienes estaban en la conducción del gobierno de ese momento, hacían prevalecer sus intereses personales y todas sus decisiones fueron sesgadas por esa falta de ética profesional, porque la actitud era “yo voy a quedarme con esto para beneficio propio”.

Enmascarado en un estado final deseado, pero en el medio se tomaban las decisiones totalmente sesgadas y definidas por la falta de ética profesional, creo que ese fue el gran dilema que después cargamos todos.

- 4.4** ¿Cree Usted que quienes toman decisiones de nivel Estratégico, deben estar comprendidos bajo un determinado código deontológico?

La profesión militar lo tiene, nosotros lo tenemos en el Credo del Oficial de Marina. Son principios, si uno lo interpreta en su esencia, conducir hombres, saber resignar un cargo cuando no está en condiciones de ejercerlo, uno puede escribir un libro, debemos generarlo, no solo para el nivel estratégico. El código de ética debería existir, y regular desde la toma de decisión más baja, hasta la más alta.

Y así como lo tienen las fuerzas de seguridad, los médicos. Nosotros tenemos uno y es el credo del Oficial de Marina.

- 4.5** ¿Cree usted que el método de decisión estudiado en la ESGN garantiza la seguridad ante desviaciones subjetivas de quienes intervienen en la implementación del método? ¿Por qué?

CREACIÓN DE UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO PARA EL NIVEL ESTRATÉGICO

Creo que no. Un método no garantiza nada, porque el método que enseñamos en la Escuela es un método más de los N métodos que existen hoy de planeamiento estratégico, es otra forma de organizar y plantear la información, una manera más de presentarla, es una parte pragmática y práctica. Si tengo que generar pensamiento libre, no lo puedo hacer con un pensamiento estructurado.

ANEXO II

ORIGEN DEL CREDO DEL OFICIAL DE MARINA

A la aplicación, buena conducta, subordinación al superior, circunspección afa-
ble con el inferior, respeto a las dignidades de las demás carreras , urbanidad
general, actividad y celo incansable en la fatiga, y finalmente espíritu militar,
esto es, deseo de poner su vida á cualquier riesgo en defensa y gloria de mi
Corona y de la Patria, que son las calidades que caracterizan de digno al Ofi-
cial en todas las profesiones de mis Reales Armas, debe unir él de Marina
los conocimientos propios de los muchos ramos de su carrera, como se expre-
san en el Título de Capitanes Generales de Departamento, considerando
que si ignora no puede mandar, y que si algún acaso le pone en cargo superior
a su inteligencia, estará en el continuado desayre de darlo a conocer a sus infe-
riores , y en igual riesgo de perder su estimación.

Ordenanzas generales de la Armada Naval (1793) Artículo 2, Titulo Tercero, página 349:
“Del servicio de los Oficiales Subalternos de Guerra a bordo de los baxeles”. En negrita
las partes que fueron suprimidas o modificadas. Subrayado las partes que fueron trans-
criptas al Credo del Oficial de Marina de manera textual.

A la aplicación, buena conducta, subordinación al superior, circunspección afa-
ble con el **subalterno** respeto a las dignidades de las demás carreras, urbani-
dad general, actividad y celo incansable en la fatiga, y finalmente, **al ideal de**
exponer su vida a cualquier riesgo en defensa y gloria de la Patria, que son las
calidades que caracterizan de digno a un Oficial, debe unir el Oficial de Marina,
conocimientos propios de los muchos ramos de su carrera, considerando que si
ignora no puede mandar y que si algún acaso le pone en cargo superior a su
inteligencia, estará en el continuado desaire de darlo a conocer a sus **subordi-**
nados y en igual riesgo de perder su estimación.

Credo del Oficial de Marina. En negrita las partes que fueron agregadas o modificadas.

ABREVIATURAS

Art.:	Artículo
DIH:	Derecho Internacional Humanitario
DDHH:	Derechos Humanos
EEUU:	Estados Unidos de Norteamérica
ESGN:	Escuela de Guerra Naval
Etc.:	Etcétera
FF.AA.:	Fuerzas Armadas
Fig.:	Figura
Inc.:	Inciso
MAESES:	Maestría de Estudios Estratégicos
MTDCI:	Método de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

GLOSARIO

Los términos de este glosario concuerdan con los que figuran en *Lógica, teoría y práctica de la Estrategia* (Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya, Hernández, 1995):

Acto de fuerza: Opción competitiva que relaciona medios con medios.

Actor: Persona o grupo con intereses en el escenario del conflicto. El actor se representa por su racionalidad (intereses) y su motivación.

Ámbito: Variable de los objetos, que puede tomar como constantes político, económico, militar.

Argumento: Parte del mensaje para lograr consenso, por apelación a los valores, experiencia y conocimientos, que hacen a los fines del receptor.

Autoridad: Parte del mensaje que exhibe el poder de quien lo emite, mostrando los medios en que se basa y los fines a que apunta.

Coacción: Opción competitiva que anuncia un costo a los fines ajenos con los medios propios.

Coalición: Conjunto de actores que acuerdan llevar a cabo una maniobra común por tener intereses coincidentes en el escenario.

Conflicto: conjunto de actores con intereses que los vinculan mediante relaciones de identificación, poder y de fuerza en un escenario, con ciertas reglas de juego.

Contenido: Componente principal del mensaje que expresa los medios y fines que un actor intercambia con otro.

Cooperación: Relación entre dos actores cuando entre ellos predomina la coincidencia de fines por sobre su discrepancia.

Costo: Conjunto de intereses (fines y medios), que un actor está dispuesto a ceder, gastar o intercambiar con la maniobra = Intereses transables.

Determinación: Variable de la motivación, que puede tomar las constantes alta o baja.

Escenario: Unión de los espacios que corresponden a todos los intereses del conflicto.

Esfuerzo: Objetivo y los recursos a él asignados en la maniobra, espacio: variable de los objetos que puede tomar como constantes foro, mercado, territorio.

Fin: Interés que tiene la jerarquía de fin.

Fuerza: Variable que mide los medios de cambio, en un ámbito, y que puede tomar como constantes números cardinales.

Identificación: Relación simétrica de cooperación o competencia entre dos actores basada en la coincidencia o discrepancia de sus fines.

Interés: Objeto al que un actor le atribuye valor y fuerza en un escenario, jerarquía: variable de los valores que puede tomar como constantes fin, medio, medio de cambio.

Libertad de acción: Poder del protagonista sobre los demás actores, maniobra: resultado de la decisión que elige las pautas de la interacción a seguir con cada actor.

Medio de cambio: Interés que tiene jerarquía de medio de cambio.

Mensaje: Significado que se comunican los actores con su interacción para influir en sus intereses. Expresa: 1) autoridad, 2) contenido y 3) argumento.

Motivación: Función cuyas variables son determinación, aversión al riesgo y empatía, que pueden tomar como constantes alta o baja.

Objeto: Función cuyas variables son clase (real o ideal), ámbito (político, económico o militar) y espacio (foro, mercado o territorio).

Poder: Relación entre dos actores basada en la dependencia de los fines de uno de los medios del otro. El actor x tiene poder sobre y cuando los fines de y dependen de los medios de x.

Polaridad: Variable de los valores que puede tomar como constantes bueno, malo.

Política: Resultado de la decisión que diseña el marco de las maniobras posibles. Determina: 1) El campo de acción, como escenario a controlar, y 2) La coalición, que llevará a cabo la maniobra.

Protagonista: Actor cuyas decisiones se procesan (identidad, nivel jerárquico y ámbito).

Racionalidad: Estructura de intereses de cada actor.

Regla de juego: Relación prohibida u obligada entre intereses, para todos los actores, en el escenario.

Relación de fuerzas: Relación entre dos actores basada en la relación entre las fuerzas de sus medios de cambio, de un ámbito, en el escenario.

Trama: Conjunto de las relaciones de identificación, poder y fuerzas que vinculan a los actores de un conflicto en razón de sus intereses.

Valor: función cuyas variables son jerarquía, orden, polaridad, estado y exclusión.

Vulnerabilidad: Poder de los demás actores sobre el protagonista.

BIBLIOGRAFIA

1. Libros:

Aranguren, José Luis (1998). *Ética*. Barcelona, Litografía Rosés.

Cardoso, Oscar Raul; Kirschbaum, Ricardo y VanderKooy, Eduardo (1983). *Malvinas La trama secreta*. Buenos Aires, Editorial Planeta Argentina S.A.

Carlos III (1783). *Ordenanzas generales de la Armada*. Madrid, Imprenta de la viuda de Don Joaquín Ibarra.

Cartagena, R. (1983). *Puerto Rico Enfermo*. Río Piedras, Editorial Cultural.

Cortina Adela y Martínez Navarro Emilio (2001). *Ética*. Tercer Edición. Madrid, Ediciones Akal.

Ferrell, O.C. y Larry G. Gresham (1985). *A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing*. Journal of Marketing , Summer.

Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya y Hernández (1995). *Lógica, teoría y práctica de la Estrategia*. Buenos Aires, Escuela de Guerra Naval.

Gorlitz, Walter (1952). *El Estado Mayor Alemán*. Tomo II. Buenos Aires, Círculo Militar.

Keegan, John (1970). *Barbarroja, invasión de Rusia*. Madrid, Librería Editorial San Martín.

Liddell Hart, C.H. (1954). *Strategy: the indirect approach*. Tercera edición revisada y ampliada por el autor. Londres, Faber and Faber.

Liddell Hart, C.H. (1974). *Los Generales alemanes hablan*. Buenos Aires, Editorial Rioplatense.

López Guzmán José Luis, Aparisi Miralles Ángela. (1994). *Aproximación al concepto de deontología*. España, Universidad de Navarra.

Lucas George (2020) *Ethics and Military Strategy In The 21st Century Moving Beyond Clausewitz*. London and New York. Routledge, Taylor & Francis Group.

Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Ediciones Gránica.

Peter, Laurence y Raymond Hull (1977). *El Principio de Peter*. España, Plaza y Janes. S. A., Editores.

Philippi, Alfred y Heim Ferdinand (1963). *La campaña contra la Rusia Soviética (1941 a 1946)* Tomo I, Buenos Aires, Círculo Militar.

Villarini, Angel R. (1994). *La Enseñanza Moral en el Currículo Universitaria. La Educación Moral en la Escuela: Fundamentos y Estrategias para su Desarrollo*. Colección Praxis.

Yofre, Juan Bautista (2011). *1982 Los documentos secretos de la guerra de Malvinas / Falklands y el derrumbe del proceso*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

2. Internet:

Adelstein, J., y Clegg, S. (2016). "Code of Ethics: A Stratified Vehicle for Compliance". *Journal of Business Ethics*, 53-66. Disponible en <https://www.semanticscholar.org/paper/Code-of-Ethics%3A-A-Stratified-Vehicle-for-Compliance-Adelstein-Clegg/b2f4cc452f5b119fdde4c4cee730dbf9d32f07bc>

Fecha de captura: 22/2/22

Donker, H., Poff, D., y Zahir, S. (2008). "Corporate values, codes of ethics, and firm performance: A look at the Canadian context". *Journal of Business Ethics*, 82 (3), 527-537. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/226157409_Corporate_Values_Codes_of_Ethics_and_Firm_Performance_A_Look_at_the_Canadian_Context. Fecha de captura: 12/3/22

Galarce Elmy Rosario (2014). "¿Por qué una ética profesional en nuestros tiempos?". *Plataforma educativa Aprende en línea*. Disponible en <http://aprendeonline.udea.edu.co/>. Fecha de captura: 22/4/15.

González Guillermo, Vallés Saco (2015). "Deontología del Profesional - Ética profesional". Disponible en <http://deontologia.org/deontologia-del-profesional.html>. Fecha de captura: 19/4/15.

González Guillermo y Vallés Saco Guillermo (2020). "Deontología y Ética profesional". *Universidad de San Carlos de Guatemala*. Disponible en <https://www.docsity.com>. Fecha de captura: 28/3/22.

Helin, S., y Sandström, J. (2007). "An inquiry into the study of corporate codes of ethics". *Journal of Business Ethics*, 75(3), 253-271." Disponible en <https://www.jstor.org/stable/25123992>. Fecha de captura: 28/3/22.

Lozano Cámara Jorge Juan. "La segunda guerra mundial". *Revista digital de historia y ciencias sociales*. Disponible en <http://www.claseshistoria.com/2guerramundial/victoriaseje-rusia.html>. Fecha de captura: 19/4/22.

O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). "A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996- 2003". *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375-413. Disponible en <https://doi.org/10.1007/s10551-005-2929-7>. Fecha de captura: 22/4/15.

3. Otros documentos:

Badillo, Pedro E. (1990). "Una visión humanística de la crisis en la educación". *Ábaco. Revista de Educación y Cultura*. Santurce, Promociones Plenamar. Núm. 2.

Barrio Maestro, José María (2002). en "Analogías y diferencias entre Ética, Deontología y Bioética". Madrid.

Delgado Alemany Rafael, Blanco Gonzalez Alicia, Revilla Camacho, María Angeles (2020). "El rol de los colegios profesionales y las profesiones reguladas". *Revista Espacios*. Volumen 41, Artículo 17.

Jumbo, Italo (2021). en "Deontología profesional". Universidad politécnica Salesiana de Quito.

Mayoral Roberto (2011). "Discusión Crítica de los Códigos Deontológicos." *Boletín de la asociación de Traductores e Intérpretes Jurados*.

Múzquiz, G. (2016). "La función Deontológica de las Organizaciones Colegiales y su Impacto Económico." *Serie Estudios*, Unión Profesional, Madrid.