

CIENTIFICISTAS VERSUS REALISTAS

El método como herramienta apta para tomar decisiones



PALABRAS CLAVE: MÉTODO / OPERACIONES BASADAS EN EFECTOS / PLANEAMIENTO / MÉTODO SISTÉMICO / MÉTODO ADAPTATIVO

Por Evergisto de Vergara

Los militares han sido educados en forma metódica. Un método es una forma ordenada, armónica, de obtener un fin. Se les ha inculcado eso desde la adolescencia, al abrazar la carrera de las armas.

En esta educación existe un culto al orden, y un aborrecimiento supremo a la improvisación, no se acepta el apuro o la improvisación. Las urgencias generan nervios y todo debe practicarse previamente para que salga bien. No hay tolerancia al error. El entrenamiento debe ser duro para que el combate sea fácil. Se debe dar prioridad al interés de todos antes que al interés individual. Las órdenes deben ser cumplidas. No se puede discutir ni sugerir. Entonces nace lo que comúnmente se llama “no pelearse con el tema”: las cosas son así porque allí están, aunque lógicamente no sea posible. El enemigo está en una hondonada, aunque debiera estar en la altura. Se termina pretendiendo que la realidad se ajuste a los planes, cuando son los planes los que deben ajustarse a la realidad.

En los manuales y reglamentos se hace un culto al cientificismo militar. Así, se hace repetir hasta el cansancio que la conducción es un arte, una actividad libre y creadora, que se apoya sobre bases científicas¹; el Oficial de Estado Mayor debe saber de etiología, casuística y hología (sic)² para la aplicación metodológica del proceso de planeamiento. Es el resurgimiento del método científico del Barón Antoine de Jomini. Todo consiste en resolver las cosas con lógica y, para ello, hay que saber reconocer que un efecto es determinado por una causa. Queines critican este axioma sostienen que desde que matar a una persona no tiene nada de lógico, todo lo que ocurre en la guerra es ilógico y es un error pretender que los hechos se ajusten a lógica alguna.

No obstante, la vida no es tan armónica y ordenada como se quiere. Es lo contrario, dado que existe el principio de acción y reacción no solo en la física sino en la vida, en que frente a cada estímulo, se recibe una respuesta diferente y muchas veces inesperada. Clausewitz no quería calificar a la guerra ya sea como ciencia o como arte porque sostenía que tal clasificación era inadecuada “para un tipo de actividad de este tipo” y “sin embargo, se suponía que la guerra debía imitar precisamente a las artes mecánicas”. La guerra es un arte muy particular: se ejerce sobre cosas que reaccionan³, y nadie sabe exactamente cómo puesto que la guerra es el reino del caos, la fricción y la incertidumbre.⁴

En la vida existe una tendencia natural al desorden, a la improvisación, al cambio permanente fuera de parámetros racionales, a lo inesperado por encima de lo previsible. Lo urgente nunca da lugar a lo importante, el detalle

Al mismo tiempo, está claro que la continua búsqueda de leyes análogas a las apropiadas al ámbito de la materia inanimada está llamada a provocar un error tras otro. Y sin embargo, se suponía que la guerra debía imitar precisamente a las artes mecánicas.

Carl von Clausewitz, De la Guerra, Libro II Cap 3.

casi ridículo domina a la visión global de las cosas. Existe una tendencia natural a confundir causa con efecto, principal con secundario, urgente con importante, y sustancia con accesorio.

Esto es una contradicción. Se enseñan métodos, se exigen métodos, pero la realidad que se debe enfrentar es otra. A medida que se avanza en la jerarquía militar, aumentan las complicaciones. Las realidades pasan a ser vertiginosas y las decisiones se vuelven complejas. Es un reino en el que se sustituye la visión de un universo estable por otro en transformación permanente; con orden y desorden; con equilibrio y desequilibrio; con lo previsible y lo imprevisible; con lo programable y las bifurcaciones aleatorias. Los elementos de decisión están unidos en red, hay unidad de esfuerzo y de objetivo, pero la retroalimentación es en cada nivel, las contradicciones se superan en cada nivel, y esas contradicciones vuelven a repetirse y potenciarse en otros lugares.

Como si esto fuera poco, la lógica de los asuntos militares es bastante particular porque puede seguir un método, pero en ciertos aspectos es contradictoria, o acaso ¿qué tiene de lógico el dicho “si quieres paz, prepárate para la guerra”? Es un razonamiento contradictorio. La vida es el resurgimiento de

1. RC 2-1 Conducción para las Fuerzas Terrestres, Ed 1970, Capítulo I, Sección IV. Nro. 2015 P. 16 y 17. / ROB 00-01 Conducción para las Fuerzas terrestres, Ed 2015, Capítulo 3, Sección IV. Nro. 3006, P. Cap III-3

2. ROD 71-01-II Organización y Funcionamiento de los EEMM Tomo II, Edición 2001, Anexo 1 Bases Generales de Apoyo Retenidas en la Elaboración del Proyecto de Planificación de Comando, P. 36

3. Clausewitz Carl "De la Guerra", dirigida y traducida por Michael Howard y Peter Paret, traducción de la Edición 1976 de la U. de Princeton por Celer Pawlowsky, Ministerio de Defensa de España, Madrid, Ed 1999. Tomo I Libro II Cap 3, P. 269

4. Vives Leonard, *Caos y azar en el combate*, Artículo inédito obrante en la Biblioteca de la Escuela Superior de Guerra Conjunta.

¿Cómo se pueden llegar a sentir los subordinados de un Comandante que cambia sus resoluciones a cada instante o a cada presión que reciba?

los sistemas abiertos⁵ de Clausewitz porque hay pocos principios que se le puedan aplicar, dado que está involucrada la impredecible naturaleza humana y las ramificaciones aleatorias son casi infinitas. Sin embargo, el método es propio de los sistemas cerrados⁶.

Esta contradicción entre método y realidad se puede observar en las pequeñas burocracias militares. Puede ponerse a prueba. Se puede ordenar que se haga un documento sencillo, pero nuevo y pueden pasar meses hasta que el nuevo papel se termine. Luego de un lapso, pruébese dejar la elevación de ese documento sin efecto: puede pasar mucho tiempo hasta que ese documento deje de elevarse. Tal es el método y la rutina que la costumbre termina dominando los procedimientos tanto en la administración como en operaciones.

La pregunta es entonces si la educación metódica que se busca dar a los oficiales está bien orientada. La educación militar ¿debe obtener un oficial metódico o un oficial con capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes? Y si debe educárselo para enfrentar situaciones cambiantes, ¿en qué aspectos se debe poner énfasis?

APRENDIZAJE Y TOLERANCIA CERO AL ERROR

Está claro que este no es un problema que nace hoy. Ya se comenzó a pensar hace tiempo si la guerra era ciencia o arte. Si era ciencia, debía enfrentarse con método. Si era arte, sería otra cuestión.

Leyendo a Clausewitz, se descubre un capítulo del Libro I de su obra *De la Guerra*, en el que se sostiene que la guerra tiene poco de ciencia, ya que estando presente la naturaleza humana, hay pocos principios que se le pueden aplicar. No obstante, sostiene que el azar está totalmente involucrado,

cuando dice que no hay nada más parecido a la guerra que el juego de cartas, y que, si se trata de un arte, al menos es un arte muy particular: se ejerce sobre cosas que reaccionan en forma diferente ante el mismo estímulo. En otras palabras, no siempre la misma causa produce el mismo efecto universal. En los sistemas abiertos, el apotegma no es más una causa – un efecto, sino múltiples causas – múltiples efectos.

Así comienzan a gestarse diferentes opiniones. Mientras unos ponen énfasis en la habilidad de concluir una causa-un efecto, otros ponen más énfasis en la personalidad del Comandante, ese ser humano investido de grandes poderes. Clausewitz muestra cierto desprecio por los asesores de un Estado Mayor al expresar “esta estupidez es más probable cuando la guerra no está dirigida por el comandante en jefe de la manera indicada en nuestro capítulo inicial: es decir, como la actividad única de un individuo revestido de enormes poderes; o, en otras palabras, cuando un estado mayor poco realista cocina todo el plan a partir de recetas de media docena de aficionados”.⁷

Hay otros autores que sostienen que con el adelanto de la tecnología y la multiplicación de los factores de planeamiento ya no es posible confiar en la percepción de un comandante. Ahora “la insistencia en la importancia de la personalidad del comandante como factor decisivo en la toma de decisiones debería dejar lugar, sin ignorar su responsabilidad legal e histórica, a conceptos más modernos en la conducción de organizaciones como la gestión de equipos talentosos o los caminos para orientar el comportamiento humano a los objetivos de la organización.”⁸

Un ejemplo claro de las contradicciones que encierran los razonamientos superficiales de aquellos aferrados a las bondades de los métodos porque son herramientas, se encuentra en los diferentes métodos existentes para el nivel operacional de guerra.

MÉTODO DE PLANEAMIENTO PARA IMPLEMENTAR DIRECCIONES ESTRATÉGICAS

Quizás una forma de ejemplificar esto es analizando el método de planeamiento del nivel operacional. Algunos sostie-

5. **Sistema abiertos:** Son aquellos sistemas en los cuales intervienen seres vivos, los cuales se relacionan de manera íntima con el medio ambiente que los rodea, del mismo modo el medio ambiente incide en dicho sistema y ambos actúan mutuamente, dependen uno del otro pero a su vez los dos se benefician. Recuperado en <https://pensamientoadministrativo2.wordpress.com/2012/10/02/que-son-los-sistemas-abiertos-y-cerrados/>

6. **Sistemas cerrados:** Se puede considerar como un sistema que utiliza el medio ambiente como referencia para la toma de una decisión que adquiere algún elemento que pueda utilizar para su transformación. Este se introduce a través del sistema por medio de una entrada que posee dicho sistema. Allí pasa por una serie de procesos que generan una transformación para así llegar a la salida convertido en algo diferente a aquello que inicialmente había ingresado al sistema. Después de ello se realiza una evaluación del proceso mencionado anteriormente; proceso llamado *feedback* o *retroalimentación*. En este

paso el sistema codifica los datos adquiridos durante el proceso que realiza un sistema, desde la entrada de un elemento hasta la salida de dicho elemento en su fase final, con el fin de realizar una verificación y rectificación de aquellas falencias que puedan existir durante su proceso, o a facetas que no se ajusten con los objetivos; asimismo, esto ayuda a mejorar los procedimientos. Recuperado de <https://pensamientoadministrativo2.wordpress.com/2012/10/02/que-son-los-sistemas-abiertos-y-cerrados/>

7. Clausewitz Carl “De la Guerra”, dirigida y traducida por Michael Howard y Peter Paret, traducción de la Edición 1976 de la U. de Princeton por Celer Pawlowsky, Ministerio de Defensa de España, Madrid, Ed 1999. Libro VIII Planes de Guerra, Cap.9 P. 869

8. Podesta Miguel Angel, Método para la toma de decisiones militares – Una mirada crítica, Revista Visión Conjunta Año 8 Nro. 15 2016. P. 30



Los elementos de decisión están unidos en red, hay unidad de esfuerzo y de objetivo, pero la retroalimentación es en cada nivel, las contradicciones se superan en cada nivel.

nen que un método es nada más que una herramienta para resolver cuestiones, pero naturalmente para cada tipo de problema se requiere una herramienta diferente. En el planeamiento de implementación de la dirección estratégica, la herramienta más conveniente derivará de la naturaleza, propósito y forma de conducir una guerra. No parece natural que el método de planeamiento para un enfrentamiento convencional sea el mismo método apto para enfrentar una guerra de enjambre o una guerra en red. Las herramientas pueden diferir hasta en el propósito en que fueron diseñadas.

El método de planeamiento del nivel operacional no es exactamente igual, si se trata de un Teatro de Operaciones Terrestre o un Teatro de Operaciones marítimo, dado que los factores de planeamiento difieren y en tanto el ámbito marítimo es fluido, el ámbito terrestre es mucho más rígido. Otro tanto pasa con el nivel táctico: mientras las fuerzas terrestres requieren de un método de planeamiento táctico diferente según sea el tipo de operación, en el ámbito marítimo y el ámbito aéreo las fuerzas aéreas y marítimas siguen

procedimientos. Por lo tanto, no tiene sentido pensar en un método de planeamiento táctico único para las fuerzas terrestres, las fuerzas navales y las fuerzas aéreas, a menos que pensemos en fuerzas terrestres que naveguen, o fuerzas navales de superficie que lleven a cabo operaciones terrestres o fuerzas aéreas cuyos hombres lleven a cabo operaciones navales o terrestres.

MÉTODO CONVENCIONAL O CLÁSICO

A partir de la década del 80, fueron los soviéticos los que comenzaron a tener en cuenta los denominados elementos del diseño operacional y su combinación única en un arte operacional. Esta teoría se incorporó a las doctrinas de Estados Unidos y la Organización del Tratado del Atlántico Norte en 1990. A este método se lo denominó clásico o convencional, que luego de fijar un estado final de cosas por lograr, se abocaba a los objetivos que se debían cumplir para lograr ese estado. Este método fue rápidamente adoptado por las fuerzas terrestres. Aquí quedó claramente definido que las operaciones terrestres no usan el planeamiento por efectos, sino que se mantienen basadas en su finalidad y concentradas en las condiciones que así se generen. Los comandantes de las fuerzas terrestres monitorean el progreso de sus operaciones evaluando la forma en que los resultados de cumplir con varias de sus tareas contribuyen a obtener el estado final.⁹

9. US ARMY, FM 3-0 Operations, Ed 2008, Anexo D The Role of Doctrine and Summary of changes, Número 3, P. D-1



Todo consiste en resolver las cosas con lógica y, para ello, hay que saber reconocer que un efecto es determinado por una causa.

MÉTODO BASADO EN EFECTOS

Alrededor de 1988, la Fuerza Aérea de Estados Unidos comenzó a propiciar un método denominado “por efectos” y luego se propagó en el mundo. Las fuerzas aéreas concebían su planeamiento operacional en función de los efectos que causaban sus bombas en el blanco. El componente aéreo de un teatro de operaciones del nivel operacional de guerra es el último escalón que lleva a cabo el planeamiento ya que proporciona al nivel táctico las salidas aéreas.

Este método surgió cuando el pensamiento militar se orientó por la teoría general de los sistemas que apareció a mediados del siglo XX, y que sostiene que los sistemas se presentan en todos los niveles de la realidad pero que son objetivo de disciplinas académicas diferentes. Se le atribuye este método al General de la Fuerza Aérea de Estados Unidos David A. Deptula¹⁰. Este método de planeamiento pretende reemplazar al método convencional para operaciones terrestres en el nivel operacional y requiere la comprensión holística¹¹ del ambiente operacional para poder influir en el comportamiento de un sistema que amenace a los componentes del poder nacional e implemente diversos elementos del po-

der nacional para hacerle frente. Se requiere de una evaluación de efectos que desarrolle los criterios que incluyen medidas de efectividad y medidas de rendimiento. En término de análisis de sistemas, las medidas de efectividad describen los cambios intentados a los elementos o relaciones dentro del sistema. Por su parte, en términos de análisis de sistemas, las medidas de rendimiento describen el elemento y las relaciones del sistema que requieren ser observadas para determinar si una acción asignada ha sido cumplida.

Las diferentes formas de planificar en el nivel operacional para el componente aéreo y el componente terrestre son universales. Mientras las fuerzas aéreas quieren poner mucho más énfasis en las tareas de bombardeo estratégico y ponen poca atención al apoyo aéreo táctico, las fuerzas terrestres ponen su atención en el apoyo aéreo para obtener sus objetivos terrestres. Es curioso leer en las memorias del General Schwarzkopf los recelos que generan los dos métodos de planeamiento: “El jueves 16 de agosto [de 1990] llegó de Washington el Coronel John Warden con un grupo de oficiales de la Fuerza Aérea para informarme sobre la operación “*Instant Thunder*”, nuestra campaña de represalias aéreas. Yo recelaba de Warden, que pertenecía al grupo de planificadores de la Escuela de Curtis LeMay, gente que pensaba que el bombardeo estratégico es la solución para todo, y que los ejércitos han perdido vigencia¹². En 1988, Warden había publicado un libro titulado “*The Air Campaign: planning for combat*”, uno de cuyos capítulos tenía como epígrafe “es posible ganar la guerra desde el aire”. Pero para mi sorpresa, Warden me resultó una persona flexible y tan enterado de los problemas de

En el planeamiento de implementación de la dirección estratégica, la herramienta más conveniente derivará de la naturaleza, propósito y forma de conducir una guerra.

apoyo aéreo inmediato – la clase de ataque aéreo que se usa para apoyar a los soldados en el campo de batalla – como de los del bombardeo estratégico”¹³.

El método de operaciones basadas en efectos fue y es cuestionado por las fuerzas terrestres. Las críticas más acérrimas devienen de un memorándum del Comandante de las Fuerzas Conjuntas de Estados Unidos, Teniente General James Mattis¹⁴ de septiembre de 2008, en el que enumera lo siguiente: supone un nivel de predicción que no se puede lograr; no puede anticipar con precisión los problemas de sistemas complejos; invoca un conocimiento del enemigo imposible de lograr; es muy prescriptivo y complicado; no tiene en cuenta la dimensión humana de la guerra; promueve la centralización y la micro administración en un comando; lo conduce un Estado Mayor y no un Comandante; fracasa en proporcionar una dirección clara a los subordinados, y usa una terminología confusa y difícil de entender. El problema de este método de operaciones basadas en efectos para el nivel operacional es que los sistemas complejos tienen tantas partes componentes que es difícil predecir cambios insignificantes que pueden tener enorme repercusión en el marco general.

MÉTODO DEL DISEÑO OPERACIONAL SISTÉMICO

A comienzos del siglo XXI apareció un nuevo método denominado diseño operacional sistémico, en el que la variable crítica es la intención o el propósito. Una misma entidad puede producir resultados diferentes en un mismo ambiente y en las mismas circunstancias, pero cada entidad capaz de reaccionar de esta manera se encuentra inserta con otros componentes que tienen las mismas características y eso hace que el sistema tenga cierta lógica. Con este modelo social, la intuición juega un rol fundamental, puesto que significa algo así como adivinar por los movimientos del cuerpo o del caballo, el entendimiento mutuo entre jinete y cabalgadura. El proceso de toma de decisiones intuitiva replantea el problema si nota que los comportamientos difieren de comportamientos anteriores. Los replanteos permiten que los que tengan que decidir perciban el problema de forma diferente. Los decisores intuitivos trabajan mejor cuando investigan sobre las modificaciones de

10. Deptula David Brigadir General, *Effects Based Operations – A change in the nature of Warfare*, Aerospace Education Foundation, Defense and Airpower Series, Ed 2001. Recuperado de <http://www.ausairpower.net/PDF-A/AEF-AFA-Effect-Based-Operations-D.A.Deptula-2001.pdf>
11. Holístico: proveniente del holismo: Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.
12. Según el relato histórico, misma discusión tuvo lugar en mayo de 1944 entre el Primer Ministro Británico Winston Churchill, partidario del bombardeo estratégico de Francia y Alemania, y el General Dwight Eisenhower, Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas, partidario de la maniobra terrestre.
13. Schwarzkopf Herbert Norman, General *"Autobiografía. El general americano que ganó la Guerra del Golfo"*, Título en inglés *"Autobiography It doesn't take a hero"*, Plaza and Janes Editores, Goya, España, Ed 1992, P. 344/345



las formas de comportarse esperadas, y las dificultades potenciales que podrían causar estas alteraciones de los siguientes comportamientos. Así, este método de planeamiento operacional parecería ser el que mejor se adapta a un ambiente de acontecimientos inesperados y de cambio. Pero, por supuesto, esta aproximación para el nivel operacional requiere una nueva terminología y una nueva metodología que, por su abstracción, no todos están en condiciones de llevar a cabo.

Este método fue aplicado por el Comandante de las Fuerzas de Defensa de Israel, General de la Fuerza Aérea Dan Hailutz en la Segunda Guerra del Líbano, y fracasó. Según lo que dice el informe Winograd del gobierno israelí, este método no fue comprendido por la mayoría de la gente involucrada¹⁵.

Aún se discute en el mundo el mejor método para un Comandante de un Teatro de Operaciones: si el clásico, el basado en efectos o el diseño operacional sistémico. Según parece, ahora se está buscando un método que se denominaría adaptativo complejo, que se verá más adelante.

MÉTODO EN LA ARGENTINA

En la Argentina, a partir del año 1948, la Armada adoptó para el planeamiento naval el principio militar fundamental proveniente de la Armada de Estados Unidos de 1942. Este denominado principio, aunque en realidad es un método, era dividido en cuatro etapas, dos de planeamiento y dos de ejecución. Aunque es un método de planeamiento para una estrategia marítima, fue adoptado en 1952 para la Fuerza Aérea. Tenían como común denominador un ambiente fluido y rápidamente cambiante. En la guerra terrestre, se usó el procedimiento denominado SACARE, concebido luego de la Segunda Guerra Mundial.

En la Guerra de Malvinas de 1982, la Operación Azul – Rosario fue planificada con este método de planeamiento propio de una estrategia marítima. El Jefe del Estado Mayor Conjunto, en 1988, ordenó que fuera adoptado como método conjunto hasta para el nivel táctico. También fue adoptado por el Ejército Argentino en 1990. Se lo denominó Proceso de Planificación de Comando, tomado del punto 118 del Informe Rattenbach.

Debe aclararse que el método en uso en las tres fuerzas armadas argentinas denominado Proceso de Planificación de Comando es planeamiento convencional de estrategia marítima de 1942 y no se trata de un planeamiento por efectos.

En la Escuela Superior de Guerra Conjunta, en el nivel operacional conjunto se usa el método clásico del diseño operacional.

Las diferentes formas de planificar en el nivel operacional para el componente aéreo y el componente terrestre son universales.

ANTES, APRENDER Y ANTICIPAR

El ser humano se desvela por el método. Esto es muy beneficioso porque cualquier método fomenta poner un orden en las ideas y tener en cuenta todos los factores que influyen en la decisión de una u otra forma. Claro está que no existe método que resuelva la incertidumbre, habida cuenta de que el ambiente estratégico tiene predominio de ella; como lo señala Clausewitz, no es una característica del siglo XXI.

Aquellos que pretenden ser mentalmente más abiertos han encontrado una manera de decir “que los métodos son solamente una herramienta”, pero se olvidan de agregar un adjetivo: debe ser una herramienta apta para el problema que se quiere resolver. Por ejemplo, un martillo es una herramienta apta para martillar, pero no sirve de abrelatas.

No pasó mucho tiempo antes de que comenzaran las disidencias entre los científicos y los realistas. No era sino una reedición de Jomini y Clausewitz, y comenzaba con la concepción de la guerra como ciencia o como arte. Mientras Jomini pretendía mediante fórmulas geométricas, dar una solución para el éxito y así obtener la victoria, Clausewitz sostenía que la guerra de ciencia tenía poco, porque casi ningún principio se le podía aplicar: y si era un arte, era un arte muy particular: se ejercía sobre cosas que reaccionaban.

Las disputas entre científicos y realistas arrieron. En especial, el conflicto y las visiones no coincidían cuando se hablaba de teatros de operaciones con predominio terrestre. Los miembros de las Fuerzas Aéreas, partidarios del planeamiento por efectos, pretendían que tal método se aplicase a todos los componentes de un Teatro de Operaciones, mientras que las fuerzas terrestres insistían en que el punto focal de sus acciones era sobre los objetivos y no sobre los efectos.

Los científicos pretendieron respaldar su método con ejemplos históricos, y así ahora abundan escritos que sostienen que el General Schwarzkopf en la Guerra del Golfo I, fue quien aplicó la racionalidad de la determinación de los elementos del diseño operacional para combinarlos en un único arte operacional. No es esto lo que dice este General en su autobiografía. “Debido al férreo centralismo del sistema de mando y control de Irak, Saddam era lo que los teóricos militares suelen llamar “centro enemigo de gravedad”, es decir un elemento de la fuerza enemiga que, de ser destruido, llevará a que el enemigo pierda su voluntad de lucha”¹⁶. Tampoco, al menos en sus memorias, surgieron grandes discusiones acerca de los objetivos “También teníamos en nuestros ob-

14. Actual Secretario de Defensa de los Estados Unidos, desde el 20 de Enero de 2017. Documento USJFCOM Commander’s Guidance for Effects-Based Operations, Recuperado <http://www.inss.org.il/publication/usjfc-com-commanders-guidance-for-effects-based-operations/>

15. Matthews Matt, *We were caught unprepared, The 2006 Hezbollah – Israeli War, Homeland Security Digital Library*, Ed 2008, Recuperado <https://www.hsdl.org/?abstract&did=724280>

jetivos los centros de comunicaciones, la televisión y radio, con el objeto de impedir a Saddam transmitir órdenes a sus tropas”¹⁷. Queda claro que este Comandante no hacía mucha distinción entre procesos de planeamiento teóricos, y prefería los eminentemente prácticos. Al menos en sus memorias, no cita ningún proceso detallado de planeamiento de los Estados Mayores combinados. Hay mucho más de instintivo, por ejemplo, cuando casi al iniciar la guerra, los sirios dijeron que no pensaban atacar a hermanos iraquíes musulmanes y fue el Comandante el que ordenó que pasaran de reserva de los egipcios, puesto que sabía que estos, en el dispositivo concebido, difícilmente atacarían y si lo hacían, solo sería para defender a sus hermanos egipcios de la coalición, que irían en primera línea¹⁸. Solo el sentido común lo llevó a esta decisión.

DESPUÉS, ADAPTARSE

El obstáculo más grave que deben enfrentar los científicos es que se deleitan en preciosismos lingüísticos como si fueran capaces de gobernar los hechos, como por ejemplo enseñar que los puntos decisivos deben mencionarse con el verbo en participio pasado, por ejemplo obtener la superioridad aérea local debe mencionarse en el planeamiento como superioridad aérea local obtenida. Los realistas se solazan

diciendo que si un cambio en el tiempo verbal “significa que los contribuyentes deben saber lo bien gastados que están sus impuestos para la defensa nacional”¹⁹.

El sistema clásico o convencional del planeamiento operacional se comporta como un sistema cerrado que intercambia cosas con las partes que lo componen pero no con el exterior del sistema. Se sabe que la ley de Murphy – y la experiencia – indican que no bien se escucha el primer disparo, el plan pergeñado con detalle no sirve más. Es curioso interrogar a un científico sobre qué hacer si el primer punto decisivo es solo obtenido parcialmente o no es obtenido, pese a los tiempos verbales usados en el planeamiento.

Los científicos sostienen que, en tal caso, hay que hacer análisis de riesgo o consultar un tablero de comando, o si se pensó correctamente, debió haberse planificado un plan de rama antes de llegar a ese punto decisivo. Los realistas sostienen

El proceso de toma de decisiones intuitiva replantea el problema si nota que los comportamientos difieren de comportamientos anteriores.

16. Schwarzkopf Herbert Norman, General "Autobiografía. El general americano que ganó la Guerra del Golfo", Título en inglés "Autobiography It doesn't take a hero", Plaza and Janes Editores, Goya, España, Ed 1992, P. 345

17. Op. Cit P. 345

18. Schwarzkopf Herbert Norman, General "Autobiografía. El general americano que ganó la Guerra del Golfo", Título en inglés "Autobiography It doesn't take a hero", Plaza and Janes Editores, Goya, España, Ed 1992, P. 432/433

19. Van Riper Paul K., Lieutenant General USMC (Ret.), Bren Chair of Innovation and Transformation at Marine Corps University, EBO, there is no baby in the bathwater, Joint Forces Quarterly 52, First Quarter 2009, P. 84 "For instance, an effect is "defeated Red's attack," which of course is completion of the task "to defeat Red's attack" Justifiably, any American taxpayer would cringe knowing that the U.S. military spent tens of millions of dollars between 2000 and 2007 to conclude that using the past tense of a verb in some mysterious way improves U.S. military planning and operations."



El sistema clásico o convencional del planeamiento operacional se comporta como un sistema cerrado que intercambia cosas con las partes que lo componen pero no con lo exterior del sistema.

que hay que adaptarse a los resultados que se hayan obtenido, porque podría resultar que la preciada rama mencionada por los científicistas no haya sido planificada, y se debe tomar un nuevo rumbo. Sostiene que el planeamiento del fenómeno social guerra se comporta como un sistema adaptativo complejo que le atribuyen las características de la teoría de los sistemas abiertos que intercambia cosas con su ambiente externo.

Quien aplique el sistema adaptativo complejo a las operaciones deberá adaptarse a los resultados que obtenga y seguir hacia adelante para cumplir con su misión. Eso requiere flexibilidad en los planes. Se pasa de una relación de una causa- un efecto, a la de múltiples causas -múltiples efectos y no siempre los mismos. Todo parece más sencillo si se es realista, pero aparece una contradicción más:

VOLUBILIDAD VS ADAPTACIÓN

Si conducir tropas en un conflicto desde el punto de vista realista significa un gran poder de adaptación y flexibilidad conforme se enfrenten los acontecimientos, ¿hasta qué punto eso no afecta la firme determinación de la que debe hacer gala un Comandante? ¿Cómo se pueden llegar a sentir los subordinados de un Comandante que cambia sus resoluciones a cada instante o a cada presión que reciba? Estas son circunstancias para las que se debe estar preparado y a ello se refiere Clausewitz cuando dice... ¿hasta qué punto esa persistencia obstinada de un Comandante en insistir en un curso de acción que a pesar de sus fracasos se retoma con insistencia?

Clausewitz, al hablar del genio militar, sostiene que sólo los principios y actitudes generales que derivan de un conocimiento claro y profundo pueden servir como guía global de acción. Las opiniones sobre problemas concretos deben sujetarse a estos principios generales. Lo difícil es mantenerse fiel a estos resultados de la contemplación en la corriente de acontecimientos y opiniones nuevos. A menudo hay un vacío entre los principios y los acontecimientos reales que una cadena de deducciones lógicas no siempre alcanza a salvar. Hace falta cierto grado de confianza en uno mismo y también es saludable algo de escepticismo [...] en caso de duda, hay que mantenerse siempre fiel a la opinión que se sostenía en primer lugar, y rechazar cualquier otra, salvo que obligue ello a una convicción clara. Hace falta tener fe en la verdad irrefu-

table de los principios probados; la viveza de las impresiones pasajeras no debe hacer olvidar que esa verdad que contienen es menos llamativa. Si, en caso de duda, se da prioridad a las primeras convicciones y se mantienen con obstinación, las acciones adquirirán esa calidad de estabilidad y coherencia que se describe como fortaleza de carácter.

La experiencia indica que vale mucho más una orden imperfecta que todos obedecen que una orden perfecta de la que todos dudan. Más aún, una falta disciplinaria grave era infundir tibieza en el cumplimiento de las órdenes porque generan indisciplina y la indisciplina pone vidas en peligro. Aquellos que lo han sufrido en momentos de peligro saben que estar a órdenes de un comandante dubitativo y débil a las presiones es la peor circunstancia.

O sea que no todas son bondades en el sistema adaptativo complejo. Como realista, se puede opinar que habrá que continuar con los resultados que se obtengan pero habrá que tener equilibrio que resulte de una firmeza de carácter y de una presencia de ánimo.

CONCLUSIONES

“El único momento en que un jefe puede pronosticar el curso de la batalla con ciertas posibilidades de acierto es cuando sus fuerzas son tan superiores que la victoria sobre el enemigo se da por descontada. En este caso, el problema no se basa en los medios, sino en el método. Pero aun así, se sigue creyendo que es mejor operar en gran escala que arrastrarse cautelosamente por el campo de batalla, tomando cuantas medidas de seguridad se crean factibles contra los movimientos enemigos”.

“Por regla general, no existen soluciones ideales para los problemas militares; cada maniobra tiene sus ventajas y sus inconvenientes, y debe elegirse la que mejor parezca, tras haber sopesado las diversas posibilidades y luego llevarla a

Evergisto de Vergara

General de División en situación de retiro. Magíster en Ciencias con especialización en Defensa Nacional de la Universidad de Defensa de los Estados Unidos y tiene un posgrado en Políticas Públicas – Investigación Aplicada de los Institutos de Política de Estados y Gestión Públicas. Actualmente es profesor de la escuela de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas en las maestrías de Estrategia General y Estrategia Operacional. Autor de numerosas publicaciones, entre las que se destacan: “El arte operacional”; “Quaia Nominor Leo I y II – acerca del Liderazgo en el Ejército”; “Del planeamiento en el Nivel Técnico al Planeamiento en el Nivel Operacional”; “Los niveles de la guerra o el conflicto; Los conflictos en Latinoamérica” y “Clausewitz y el centro de gravedad”. Autor del libro Estrategia, Métodos y Rutinas, publicado en 2013.



cabo con decisión y aceptar sus consecuencias. No valen soluciones intermedias.

“Es bajo esta luz como que deben considerarse los planes trazados por mí y mis ayudantes. Se trataba de buscar la mejor solución posible bajo las circunstancias más favorables. Los movimientos de mi ejército no quedaban en modo alguno supeditados a la matemática seguridad de un triunfo, ya que, siguiendo mis principios, admití que las cosas podían no marchar como habíamos supuesto. Pero, aun así, la situación, al iniciarse la batalla, distaría mucho de sernos desfavorable. Nos enfrentamos a la misma llenos de optimismo confiando en nuestras tropas, en su soberbio adiestramiento táctico y en su experiencia para la improvisación.”²⁰

Mirar una actividad humana como emprendimiento complejo significa no aprisionarla en particiones estancas (funciones, niveles, etc.); significa reconocer que las cosas no son simples, no son lineales, son pluricausales; significa considerar las diferencias de actitudes, de puntos de vista, de intereses como riqueza y no como un mal del sistema y no desesperar sino aceptar “hacer con” la incertidumbre. Esta característica del pensamiento no lineal y complejo hace que se deban hacer controles y ajustes durante todo el proceso en forma permanente.

Cualquier parte puede ser el inicio y cualquier otra el final, según la variable a la que se le dé prioridad, y eso será

siempre en desmedro de otras. Por eso, la educación del oficial debe dirigirse a formarle un buen juicio crítico para que enfrente con éxito la incertidumbre.

Antes que un hombre aferrado al método clásico, al método por efectos, al método sistémico o adaptativo complejo, o al principio militar fundamental; antes de querer formar un líder flexible u obstinado, antes de querer inculcarle fórmulas y procedimientos, se deberá buscar formar un oficial con bagaje intelectual acorde a la esencia de la profesión militar. Así, se podrá obtener un oficial con buen criterio y juicio independiente, con un estilo de mando en el que se aplique la iniciativa y se dé libertad de acción cada jerarquía. Un oficial que sepa que tiene su propia e intransferible responsabilidad por la que responde y que esa responsabilidad no se traslada a su Comandante o Jefe.

Finalmente, el oficial debe acostumbrarse a lidiar con el azar y el caos. El azar no es un problema, es una oportunidad, y no apareció en el siglo XXI, sino desde que existe el conflicto armado. La estrategia está llena de dilemas.

Ya lo había dicho Martin van Creveld, al expresar que “la lista precedente está lejos de agotar los dilemas de la estrategia. Entre los objetivos militares y no militares, los oponentes fuertes y débiles, los blancos defendibles e indefendibles, aquellos que pueden ser alcanzados y aquellos que deben ser alcanzados y mucho más, la cantidad de combinaciones posibles es interminable. No existe un sistema intelectual, lo suficientemente poderoso para abarcarlas a todas ellas y luego proveer una completa guía para el empleo de la fuerza. Si hubiera existido, sería demasiado complicado para que tanto un solo hombre como para que una organización pudiera abarcarlo, aun para una organización que usara las más poderosas computadoras.”²¹

20. Rommel Erwin Mariscal, *Memorias del Mariscal Rommel (The Rommel Papers)* presentadas por Basil Liddell Hart, publicado en 1953 por Colin Publishers, traducido española de Luis de Caralt, Edición de Junio 2006, España, Mollet de Valles, año 2006 P. 206

21. Van Creveld, Martin, *La transformación de la Guerra*, Ed. José Luis Uceda, Buenos Aires, 2007, Cap 4.