

# S U M A R I O

**DIRECTOR ESG Y  
DIRECTOR DE LA REVISTA**  
Cnl Miguel Angel Juarez

**SECRETARIO GENERAL**  
Cnl Santiago José Gaggero

**SECRETARIO EDITORIAL**  
Cnl (R) Justino M. Bertotto

**TESORERO DE LA REVISTA**  
Tcnl (R) Norberto Ovejero

**DISEÑO GRÁFICO**  
Gráfica 8 Days

**SUSCRIPCIÓN ANUAL EN**  
Luís María Campos 480  
1426 - CABA  
(011) 4576-5689 (Int. 6004)

**PROPIEDAD INTELECTUAL**  
Nro. 191840  
ISSN 0327-1137

**IMPRESO EN**  
UNICOM

## EPISTEMOLOGÍA Y EL ARTE DE LA ESTRATEGIA

**Autores.....pág. 1**

**Prólogo.....pág. 2**

**Introducción.....pág. 4**

## DESARROLLO

**PARTE I:  
ESTRATEGIA Y CIENCIA. LA NO  
EPISTEMOLOGÍA Y SUS  
FUNDAMENTOS.....pág. 10**

**PARTE II:  
LA CONDICIÓN ARTÍSTICA DE LA  
CONDUCCIÓN  
ESTRATÉGICA.....pág. 74**

**PARTE III:  
CONCLUSIONES  
GENERALES.....pág 142**

**BIBLIOGRAFÍA.....pág.147**

**SEP - DIC 2018  
NÚMERO ESPECIAL**

Todos los derechos reservados. Hecho  
el depósito que marca la Ley 11.723.  
Los artículos firmados no implican la  
opinión de la Dirección y lo vertido en  
ellos es responsabilidad exclusiva de  
los firmantes.



***Imagen de tapa:***

*Lienzo Original Napoleón Cruzando Los Alpes 50 cm x 58 cm - Jacques Louis David*

**Autoridades**

Rector de la Universidad de la Defensa Nacional Profesor Gonzalo Álvarez  
Secretario de Ciencia y Tecnología UNDEF Magister Claudio Díaz  
Decano de la Facultad del Ejército CR Mgr VGM Luis Dalla Fontana  
Secretaria de Investigación FE Doctora Susana Azzollini  
Director Escuela Superior de Guerra CR Miguel Angel Juárez  
Jefe Dpto Investigación ESG CR Esteban Cahe

# **EPISTEMOLOGÍA Y ARTE DE LA ESTRATEGIA – PUESTA EN COMÚN**

## **Autores**

**Grupo de Investigación Pensamiento estratégico.**

**Equipo “Epistemología y arte de la Estrategia”.**

Director del Proyecto CR (R) Dr Justino Bertotto  
Co Director del Proyecto Dr Julio César Spota

## **Investigadores Principales**

Grl Br Mgr Antonio Serrano  
Mgr Jimena Muñoz Wright  
Mgr Adolfo Rossi  
Mgr Aureliano da Ponte  
Lic Cristina Domínguez.

## **Maestrandos Participantes**

Sergio Savant  
Jaime Castro Valdivieso  
Carlos René Kujarchik  
René Jerónimo Cazón  
Camilo Gioffreda  
Roberto Bergnach  
Leonardo De Benedictis  
Emmanuel, Calderón

*Nuestro agradecimiento a la señorita María Verónica Pyszniak*



*“Así pues, el territorio de la estrategia es la negociación y la persuasión, al igual que las amenazas y la presión, se recurre tanto a los efectos psicológicos como a los físicos, y a las palabras como a los hechos. Esta es la razón por la que la estrategia es el arte esencial de la política. Y se trata de conseguir de una situación concreta más de lo que el equilibrio inicial de fuerzas podría sugerir. Es el arte de crear poder”*

Lawrence Freedman

## PRÓLOGO

La presente publicación es resultado y parte de la producción del Proyecto de Investigación “Fundamentos de la Estrategia – Epistemología y arte de la estrategia”, acreditado y subsidiado por la Universidad de la Defensa Nacional y cumplió con el Objetivo General de “Determinar la solvencia epistemológica de la disciplina estratégica como una ciencia con objeto, lógica, principios, conceptos, grupos conceptuales y lenguaje propio, y proponer sus principios y técnicas artísticas” y con metas específicas de:

- Determinar la naturaleza y el carácter científico de la disciplina, a la luz de los conceptos y grupos conceptuales empleados en la actividad académica y profesional relacionadas.
- Determinar los paradigmas científicos en los que se encuadra la disciplina para identificar las metodologías, técnicas de recolección, análisis e interpretación de datos más aptos y eficientes en la investigación específica del estado del arte.
- Determinar la relación Estrategia / Conflicto y compararla con la ciencia política para identificar su interdependencia.
- Determinar el carácter artístico de la Estrategia para relacionarla con los principios de la conducción.
- Relacionar recursos / comunicación para el diseño de opciones, formas y modos de la disciplina.
- Realizar una puesta en común y confeccionar un glosario que pueda ser empleado convencionalmente, mediante su publicación.

Acorde a los fundamentos del área de investigación, la Universidad de la Defensa Nacional jerarquiza las líneas prioritarias de investigación establecidas por la política de Defensa a través de sus facultades y departamentos. Asimismo, privilegia los agrupamientos por sobre los investigadores aislados, impulsando la formación de recursos humanos para el desarrollo de la función.

En tal sentido, el “Grupo Pensamiento Estratégico - Equipo Epistemología y Arte de la Estrategia”, de la Facultad del Ejército, complementado con la Facultad de la Defensa Nacional, ordenados en la línea de Investigación de la UNDEF “Estudios Estratégicos y Política Internacional” y en correspondencia a la línea de la Facultad del Ejército “Arte Militar, Estrategia Militar y General. Evolución de los Conflictos Armados. Táctica y Arte Operacional”, integró a docentes y alumnos investigadores de las cátedras de Estrategia de la Maestría de Estrategia y Geopolítica y la Especialización en Conducción-

Superior de Organizaciones Militares Terrestres de la Facultad del Ejército y de la Maestría en Defensa Nacional de la Facultad de la Defensa Nacional.

Las Técnicas de Recolección, Análisis e Interpretación de Datos fueron variadas: el análisis bibliográfico se realizó sobre autores clásicos y sobre las últimas publicaciones conocidas; fueron tenidos en cuenta todos los documentos relacionados, tanto políticos como normativos o reglamentarios. Las entrevistas a expertos tuvieron lugar con la finalidad de disponer referencias y evitar los desvíos.

La primera parte del presente informe estuvo destinada a determinar si la estrategia, como disciplina, tiene un objeto propio o lo comparte con la ciencia política, ambas integrantes de las ciencias sociales, siendo el poder y la acción sus elementos comunes. Así, Julio César Spota (además, Co Director del Proyecto), investigó, con una visión política y antropológica, sobre la relación entre la estrategia, el poder y la comunicación, estableció convencionalmente algunas definiciones operativas para el debate e introdujo nuevas miradas operativas, definiendo los novísimos “underpinnings”.

Con una mirada desde la ciencia política, María Cristina Dominguez tuvo a su cargo el análisis del conflicto como elemento esencial de la dialectica que significa la problemática estratégica pero poniendo visible la vinulación del concepto de “confluencia” como aporte a la solución. Esta conceptualización será la que anticipe cualquier análisis de escenario y determine las bases para los subsistemas de alianzas.

Jimena Muñoz Wright profundizó los aspectos referidos a las opciones, formas y modos que propone la estrategia, desde la concepción hasta la acción, inspiradas en Beaufre pero proponiendo un útil prescriptivo de actualidad como la “matriz de maniobra”.

Los aspectos generales de conducción y liderazgo estuvieron a mi cargo, pero inspirados en anteriores investigaciones producidas bajo la dirección del Maestro Dr. Marcelo Di Grillo.

El campo de aplicabilidad de la estrategia es muy variado. Su aplicación es útil a la conducción de cualquier organización compleja, ya política, empresarial, del tercer sector y aún deportiva. En el área del Estado, las grandes avenidas institucionales por las que corre son la Defensa Nacional y las Relaciones Internacionales. Dos expertos investigaron y realizaron una puesta en común en tal sentido, Aureliano da Ponte relacionó la Estrategia con la Política y la Defensa Nacional revalorizando el concepto clásico de la “Gran estrategia” y puso en valor la necesidad de disponer una Estrategia de Defensa, como una política pública. En el área de las Relaciones Internacionales, Adolfo Rossi explicó la utilidad del pensamiento estratégico en el diseño y aplicación de la política exterior, relevando a la diplomacia como un soporte institucional pero también como un cúmulo de acciones prescriptivas para acompañar una estrategia general.

La segunda parte estuvo orientada a determinar la condición artística de la conducción estratégica, en tanto emplea principios como técnicas y la creatividad como generadora de acciones virtuosas. De tal modo, Antonio Serrano, realizó un profundo análisis, sustentado en sus investigaciones

anteriores sobre cuál es la naturaleza artística de la conducción, su relación con los mal llamados principios de la guerra, para lo que debió primero conceptualizar, generar consensos sobre el término “principio” y construir un marco de análisis integrando las teorías de la decisión y el problema en el contexto de la teoría general de sistemas. El estudio realizado permite avalar sus resultados y anticipa la necesidad y factibilidad de futuras indagaciones.

Me tocó a mí coordinar este equipo de talentos. Tarea sencilla por un lado ya que la mayoría de los temas tratados fueron discutidos formal e informalmente en la trastienda de las cátedras que compartimos. Tarea difícil por otro lado. Académicos e investigadores idóneos y de una firme personalidad, todas personas importantes que aseguraron la calidad de la investigación a partir de sus sanas convicciones y su apertura para generar consensos.

Este Informe constituye un punto de partida para el debate y un instrumento escrito para la puesta en común fundamental y la enseñanza de la disciplina.

***Justino Bertotto***

***Director del Proyecto***

# INTRODUCCIÓN

La finalidad de este documento es poner en común la base conceptual de la estrategia como disciplina y delimitar, tanto su pertinencia al campo científico como su aporte al arte de la conducción. A su vez, se constituye en el disparador de un debate que se considera necesario entre docentes e investigadores que hayan recibido educación formal en la materia estrategia. El punto inicial de la investigación aceptó a la política como generadora de objetivos (el “qué” hacer), y de líneas orientadoras de la acción (“políticas”) para el logro de las metas y a la disciplina estratégica como actividad derivada en forma racional y concreta, al empleo de los medios (el “cómo”? hacerlo).

Parte del problema a resolver constituía que: “limitar la política a una mera definición de objetivos equivale a aceptar que la estrategia le usurpe la acción, dejando a la primera tan solo la especulación o teoría. En este sentido, se ha sostenido que el político debe fijar fines y conocer y emplear medios, con lo cual hace estrategia”. Ello permitiría inferir que el concepto de Beaufre, según el cual la estrategia es “un método de razonamiento para elegir procedimientos eficaces”, es algo propio de la política”.

Seguimos la siguiente estructura expositiva:

1. Propositiones e interrogantes
2. Qué es y que no es Estrategia.
3. Visión antropológica. Corrientes de pensamiento estratégico.
4. ¿Ciencia o arte?
5. Respaldo en las ciencias sociales. Los paradigmas. Porqué la estrategia no es una ciencia
6. La Estrategia como arte. Los principios
7. El “Olimpo” estratégico.
8. Estrategia es poder y comunicación.
9. Estrategia es conflicto y confluencia
10. Etapas de Aplicación de una Estrategia para un Escenario
11. Incertidumbre y complejidad características distintivas.
12. La etapa del planeamiento. Necesidad de un método.
13. La conducción, sus niveles y las clases de decisión,
14. La Apreciación de Situación Estratégica (ASE), es nuestro método de para pensar y obrar en este nivel de decisiones.
15. Conceptualización de un escenario estratégico.
16. Las opciones estratégicas. Formas y Modos. Matriz de Maniobra.
17. Perfil del Conductor estratégico. Liderazgo indirecto.
18. Estrategia y Defensa nacional.
19. Estrategia y Relaciones Internacionales.
20. Los principios de la Conducción. El arte de la Estrategia



## Algunas proposiciones iniciales

La conducción estratégica es un arte vinculado al nivel de las decisiones políticas dotado de instrumentos científicos, tecnológicos y metodológicos que devienen de la ciencia política como parte indivisible de la rama de las ciencias sociales.

Como las ciencias sociales y la política, la estrategia es provisoria, acotada en tiempos y espacios y multiparadigmática. En su evolución y para la generación de modelos son necesarios los métodos, concepciones y técnicas que proveen todos los paradigmas de la investigación en las ciencias sociales, los que pueden aplicarse en forma aislada o recurrentemente.

La Estrategia, como método aplicado en la toma de decisiones para el empleo del poder, está condicionada por la incertidumbre y la complejidad, como características significantes.

El ambiente estratégico, influye en la toma de decisiones y, por lo tanto, ejerce sobre el Conductor Estratégico un condicionamiento que significará un modelo de perfil adaptable.

Como arte y a partir de la creatividad propone soluciones efectivas a problemas surgidos en ambientes caracterizados por la mega competencia.

Si bien no existen modelos que resulten la solución a un problema de naturaleza estratégico, la experiencia permite disponer enseñanzas o principios que son de aplicación general, que orientan el pensamiento estratégico.

## Hacia una definición

- Que es y que no es Estrategia.
- Definir es poner término, límites o el fin de algo, un espacio o un concepto.

Según el diccionario de la Real Academia, estrategia es el arte de dirigir operaciones militares (*strictu sensu*) o también, habilidad para dirigir un asunto (*latu sensu*)

Sin embargo, la definición etimológica dice que es el arte de los generales o *estrategas* para hacer la guerra o *polemus*. En el siglo VI antes de cristo en Atenas, antigua Grecia, existían diez funcionarios llamados estrategas que se turnaban diariamente en el mando de las tropas en combate.

Como definición actual o extendida tenemos que las estrategias son formas de ejecución de la conducción política. (La política determina el ¿Qué? los fines y la estrategia el ¿Cómo? obtenerlos). "Aparece así la política como algo vinculado con la determinación de objetivos y de las grandes líneas de acción a seguir para su logro y la estrategia como actividad aplicada, de manera racional y concreta, al empleo de los medios." (Escuela Superior de Guerra, 1994, pág. 6).

Claramente, aparece la Estrategia como una herramienta de naturaleza sustantiva orientada a dar soluciones a la política en su nivel más alto nivel de toma de decisiones.

Entonces, la estrategia no es un adjetivo calificativo que tiene como fi-

nalidad poner en valor algunas de las actividades de la conducción, ergo, no existe un “planeamiento estratégico”, un “liderazgo estratégico”, un “marketing estratégico”, esas actividades de la conducción tienen su naturaleza particular, pero se distinguen en su carácter según el nivel de la conducción que se trate (táctico, operativo, estratégico o político).

Tampoco estrategia es un sinónimo de táctica, según el uso indiscriminado de los legos (y de algunos profesionales que tienden a simplificar proyectando la naturaleza táctica a la conducción estratégica, evidentemente diferente).

Freedman (s.f), citando a Clausewitz exclamó: “Pobre del soldado que crea que puede abrirse pasó entre las teorías inútiles, porque de poco le sirve al genio lo que el genio puede ignorar o de lo que pueda reírse. No: solo el genio es la ley, y la teoría no puede hacer sino mostrar cómo y por qué ha funcionado el genio” (Posición en Kindle2405-2407).

## **Relación entre las Corrientes (Alemana, Anglosajona, Francesa y Marxista), según las culturas. Una visión Antropológica.**

### **Definiciones corrientes de “estrategia”**

Existe un sinnúmero de ejemplos de diccionarios donde se consigna la tradicional acepción de Estrategia como “el arte o método de conducción de acciones militares en pos de lograr el objetivo de la guerra”. Es también de consuno hallar definiciones asociadas a la aptitud para imprimirle dirección a un problema o asunto de relevancia o importancia suprema. Si bien las acepciones reportan criterios generales acertados, la categorización rigurosa del vocablo demanda un ejercicio de elucidación donde la noción o idea inicial devenga construcción conceptual al amparo de una estructura teórica general. El concepto Estrategia sólo puede recibir sentido y articulación a la luz de una proto teoría Estratégica con fundamentos políticos. Entonces es menester bosquejar de forma al menos tentativa las diferentes escuelas de pensamiento o corrientes teóricas formuladas al respecto.

La comprensión de los lineamientos estructurales de cada marco general contribuirá a otorgarle lógica al problema y a su vez, revelará la verdadera importancia de lo teórico en cuanto guía intelectual indispensable para la praxis estratégica. Tradicionalmente en Estrategia las corrientes de pensamiento contaron con denominaciones de países por expresar escuelas teóricas con una fuerte impronta de lo nacional. De tal forma, podemos mencionar la escuela francesa, alemana o anglo-sajona. Por otra parte, la escuela de pensamiento estratégico de signo marxista tuvo particular predicamento en la esfera soviética así como también en sus áreas de influencia estratégica y/o ideológica. Conviene hablar de teoría marxista y no soviética por la simple razón que Marx y Engels escribieron sobre la guerra como problema casi ocho décadas antes de la creación de la URRS. El racconto puesto a disposición a continuación no pretende ser exhaustivo sino tan sólo representativo del abanico de aproximaciones intelectuales a la temática estratégica.

Como corolario cabe señalar que el contenido conceptual de la voz “Estrategia” variará según el tipo de armado teórico dentro del cual ocurra. En los distintos casos su sentido reconocerá la influencia de factores comunes

o disímiles de acuerdo al recorrido académico y político-ideológico de cada tradición. Ante el tenor de lo consignado resulta menester asumir una lógica casuística capaz de recuperar las racionalidades internas, los marcadores individuales y los rasgos específicos ostentados por cada escuela. El esfuerzo de singularización atiende la necesidad de identificar aquello que caracteriza y distingue a las diferentes tradiciones de pensamiento, en virtud del andamiaje teórico y el cuerpo conceptual puntual utilizado en cada caso. El motivo del hincapié efectuado en ganar conocimiento de la vertebración interna de cada escuela es el plano que dota de inteligibilidad a cada una de las definiciones de Estrategias barajadas. Ergo, para definir la Estrategia es indispensable estipular el enfoque teórico desde donde se inicia el planteo, puesto que en Ciencias Sociales (la Estrategia en cuanto disciplinar pertenece a este campo por tratarse de un desprendimiento originado en el terreno de la Ciencia Política) el punto de partida condiciona el resultado del análisis. A título introductorio cabe distinguir cuatro escuelas en virtud de sus particularidades teórico-conceptuales.

Escuela prusiano-alemana: En la conformación de esta tradición adopta especial importancia el cuerpo de ideas condensado por Clausewitz en su la clásica obra *De la Guerra*<sup>1</sup>. En el voluminoso tratado el autor despliega un estudio filosófico sobre la teoría y la práctica del hecho bélico. De acuerdo a su parecer, como umbral de comprensión conviene mencionar que Clausewitz categoriza a la Estrategia en relación directa con la conducción de la guerra emprendida en procura de consumir objetivos políticos.

Escuela francesa: Al igual que Clausewitz representa el principal organizador de la escuela prusiano-alemana, en el caso francés la centralidad intelectual fue adoptada por el General André Beaufre. Su planteo teórico consiste en un enfoque expandido de la estrategia por involucrarla como “método de pensamiento” con incumbencia en igual medida en tiempos de paz y en momentos de guerra. Al desbordar los contornos de lo bélico, la Estrategia pasa a incluir en su égida cualquier tipo de situación de conflicto entre voluntades enfrentadas por objetivos contrapuestos. La novedad posibilita hablar en sentido estricto de “estrategia-económica”, “estrategia política” o cualquier forma de estrategia para denominar la organización de intenciones y capacidades en el marco de una situación contenciosa o beligerante<sup>2</sup>.

Y Bonaparte? El genio y el talento...Napoleón fue la máxima expresión del arte militar aunque tenía expresiones de denotaron su fina inteligencia, comprensión del concepto de estrategia integral y la ironía directa. “Fuera de la guerra, Wellington no tiene dos ideas en la cabeza. No tiene muchas más Blücher.”<sup>3</sup>

Corriente Anglo-sajona: La particularidad de la escuela respecto de las anteriores estriba en que implica a la estrategia en situaciones de paz y guerra, pero siempre en relación a la utilización del poder militar. Sin duda el teórico más destacado es el Capitán Basil Liddell Hart quien enriqueció la

---

1 Clausewitz, C. (1990). *De la Guerra*, traducción de Michael Howard y Peter Paret. Princeton, New Jersey: University Press, Princeton.

2 Beaufre, A. (1965). *Introducción a la Estrategia*. Madrid, España: Instituto de Estudios Políticos

3 Dimitri MEREJKOSKY, (2003), *Vida de Napoleón*, Espasa Calpe, Madrid.

discusión con su propuesta de Estrategia de Aproximación Directa.<sup>4</sup> La iniciativa constituye una contestación dirigida contra el predicamento conseguido por Clausewitz en el imaginario académico estratégico. La enjundia de su planteo radica en la importancia de la sorpresa y la movilidad por encima de la aplicación de la fuerza.

## **La vigencia de Clausewitz y la escuela prusiano - alemana**

Clausewitz concibe la Estrategia como la realización de las batallas en dirección al cumplimiento del objetivo de la guerra. En simultáneo define la táctica como el empleo de los medios en el marco del combate. “La táctica es la teoría para el empleo de las fuerzas militares en el combate; la estrategia es la teoría para la realización de combates con la finalidad de la guerra”. La operación subordina lo táctico a lo estratégico, deslinda las lógicas actuantes en los niveles y conforma una relación de estrecha interrelación. No obstante el vínculo trabado entre táctica y estrategia, el desempeño en la primera arena no significa por necesidad una merma para la segunda. De tal forma, el acierto o revés táctico no significa por definición una contribución o una mella en el esfuerzo general de la guerra, sino que cada dimensión posee su propio registro y racionalidad. Ahora bien, tampoco un logro táctico puede revertir un error estratégico. La magnitud estratégica es la determinante y la escala táctica es la determinada. En respeto de la superioridad de la decisión estratégica sobre la táctica y en reconocimiento de la racionalidad diferenciada imperante en cada nivel, asoma un tercer elemento en el esquema: la política.

Es la conducción política la que fija el objetivo de la guerra, asigna los medios a disposición de la conducción militar, define la identidad de los comandantes e impone la guía general del proceso bélico. Por su parte, el liderazgo estratégico munido de los recursos concedidos por la autoridad política, intenta consumir sólo aquellos combates que propendan a la realización del anhelo político; mientras que la dinámica interna de cada combate recae en el reino táctico y reconoce la presión del terreno, el clima, las fuerzas en oposición, las fuerzas propias y las personalidades de los comandantes tácticos. Por consiguiente, la verdadera estructura del hecho estratégico presupone un mandato político en cuanto instancia superior, reconoce la instancia estratégica en cuanto transformación de anhelos políticos en hechos práctico/militares y contempla el empleo táctico de los medios en una instancia inferior.

Los principios teóricos esbozados por Clausewitz incluyeron elucidaciones sobre categorías nodales. Sin duda sus apreciaciones sobre la idea de “guerra” contribuyeron a esclarecer una voz tan repetida como poco comprendida. Para el General prusiano la acepción de guerra contempla una serie de predicados complementarios y solidarios de un único enfoque sobre el hecho bélico. Cuando afirma que la guerra “es un acto de violencia llamado a obligar al adversario a cumplir nuestra voluntad”, pone de relieve la verdadera consistencia del conflicto armado: el intento de un actor de hacer prevalecer un objetivo político en contra de la resistencia de uno o va-

---

<sup>4</sup> LiddellHart, B. (1984). Estrategia - La aproximación Indirecta, Volumen 719, Biblioteca del Oficial, Buenos Aires, Argentina: Editado por el Circulo Militar,

rios adversarios. Huelga señalar que el afán perseguido deberá revestir una estatura que justifique el empeñamiento del destino nacional en una brega de resultado siempre incierto. Por tal motivo el prusiano también estipula lo siguiente: “Es un conflicto de grandes intereses que se difiere mediante derramamientos de sangre y sólo en eso difiere de otros conflictos”. Visto en conjunto, las voluntades en brega en procura de un objetivo determinante apelan a la fuerza para su obtención. Y el hecho de acudir al poder como argumento instituye por necesidad una premisa de uso irrestricto del mismo. Si el debate transita por un andarivel polemológico donde se intercambian actos de agresión, “sería absurdo incorporar un principio de moderación” donde la fuerza es el “medio específico”, puesto que “la guerra es un acto de violencia que es forzado hasta sus límites más extremos”.

Resulta pertinente indicar que la caducidad de la moderación en el uso de la fuerza condujo a posteriores interpretaciones reñidas con el verdadero espíritu teórico de Clausewitz. Las distorsiones conllevaron la propuesta de independizar el circuito estratégico de las posibles limitaciones instituidas por la conducción política (Moltke y Shlieffen), hasta incluso la reversión del principio de determinación política sobre lo estratégico cuando Luddendorf formuló la necesidad de subordinar la política a la guerra. Los extravíos representan desbordes interpretativos propios de lecturas sesgadas de los preceptos clausewitzianos, ya que el autor bajo estudio abogó sin ambigüedades por la “sujeción del punto de vista militar al político”. La dictaminación definitiva de la conducción política de los asuntos militares promulgada por un general prusiano nacido y criado en el que fuera el reino más absolutista de la Europa entre el viejo régimen y la Revolución Francesa, visibiliza la preclara mentalidad de un teórico adelantado a su tiempo.

A propósito de la teoría en estrategia, Clausewitz abundó en comentarios sobre la misión reservada al plano de la intelectualización dentro de un asunto aparentemente atado a procesos materiales como la guerra: “La teoría no significa un “patíbulo” que ampara al hombre en acción o una “orden precisa para la acción”. La teoría significa más bien “una investigación analítica del tema que conduce a su conocimiento preciso, y de ser llevada a gravitar en los resultados de la experiencia, que en nuestro caso sería la historia militar, conduce a una completa familiaridad para con ella” (...) De ahí que la verdadera teoría no puede contradecir o estrangular la práctica creativa. “Lo que el ingenio hace, debe ser lo mejor de todas las reglas, y la teoría no puede hacer nada mejor que demostrar cómo y por qué eso es así.” (pp. 227-228).

El rol conferido a la teoría es el de guía a la acción más nunca de restricción en la praxis. Mucho menos como negación de la experiencia. Clausewitz previene contra la elaboración de abstracciones erigidas de espaldas a la evidencia empírica. En este punto el autor le contesta a sus contemporáneos. Sin duda el principal objeto de impugnación son los tratados redactados por el General Von Bülow. Bülow fomentaba una aproximación científica hacia la guerra al proponer la existencia de leyes geométricas en tanto parámetros inmanentes a lo bélico. Trazaba triángulos donde la base representaba la “base de operaciones” y el vértice de la figura señalaba el punto de encuentro de las fuerzas. De acuerdo a su entendimiento, triunfaría con la inexorabilidad de lo científico aquella fuerza que presentara una base de operaciones más

extensa que la del oponente. En conocimiento de tal certeza, el adversario en posesión de una base con menor envergadura renunciaría de antemano a entablar el enfrentamiento a sabiendas de su ineludible derrota. No resulta necesario detallar en demasía las impugnaciones prácticas del esquema de Von Bülow<sup>5</sup>. Cualquier evaluación que sopesa las verdaderas implicancias arriba a la conclusión de descartar de lleno la viabilidad del esquema.

Prevenidos de los extravíos eventuales producidos por la teorización desarraigada de la realidad, Clausewitz insta a aspirar a una conceptualización abarcativa como punto de referencia general: Únicamente (...) mirando a la guerra en su forma absoluta, recibe la guerra unidad. Sólo mediante esto podemos considerar a todas las guerras como cosas de una misma especie; y es solamente a través de esto que el discernimiento puede obtener la verdadera y perfecta base y punto de vista que le permitan trazar y fijar grandes planes". La guerra absoluta es el tipo de conflicto bélico en su máxima expresión. En ella el objetivo político y el objetivo militar se confunden al coincidir en el marco de un contencioso entre enemigos que aspiran recíprocamente a poner en tela de juicio la existencia del rival. "Si las tensiones políticas son de un carácter muy poderoso (...) el objetivo político puede desaparecer detrás del objetivo militar de desarmar al enemigo, o más bien, coincidir con dicho desarme. En tal caso, la guerra real se acerca a la guerra absoluta.

El solapamiento de lo que de consuno existe diferenciado acontece en las tesisuras de tal gravedad que los casos son tan infrecuentes como renombrados: la guerra de los 30 años, las guerras napoleónicas, las guerras púnicas, el frente oriental de la segunda guerra mundial, entre otros ejemplos de posible enumeración. Clausewitz afirma: "Cuanto mayores y más poderosos son los motivos de una guerra, tanto más afectan a toda la existencia de las naciones empeñadas en ella y tanto más violenta resulta la tensión que precede a la guerra; cuanto más se acerque la guerra a su forma abstracta, tanto más puramente militar y menos política aparecerá ser la guerra".

La esporadicidad y excepcionalidad de las guerras absolutas podría amenazar con cuestionar su conceptualización. Pero Clausewitz vio con sus propios ojos la dimensión, estragos y realidad de tales conflictos:

De no haber visto a la guerra verdadera hacer su aparición en nuestros tiempos... podríamos dudar acerca de si el concepto del carácter absoluto de la guerra estuvo o no basado en la realidad... Sin estos ejemplos aleccionadores de la fuerza destructiva del elemento liberado, la teoría podría haber hablado hasta apagar su voz sin lograr propósito alguno; nadie habría creído posible, lo que todos hemos vivido para verlo cumplido.

En virtud de la guerra absoluta como modelo de referencia, Clausewitz pondera la existencia de conflictos de menor intensidad y mayor proliferación. Guerras donde el fin dista de ser la "derrota del enemigo" como teleología de la guerra absoluta. En las guerras limitadas (por oposición a las absolutas) el fin de batir al contrincante deja su lugar a la meta de "hacer algunas conquistas en las fronteras de su país, ya sea con el objeto de retenerlas permanentemente, o bien para restituirlas en forma de canje, dentro del convenio de paz". Los motivos actuantes detrás del estallido de conflagración

---

5 Encyclopædia Britannica (1911). Bülow, Friedrich Wilhelm. Londres

nes limitadas reconocen distintos orígenes. En palabras de Lawrence (2004) de Arabia: “Las guerras limitadas suponen guerras personales por motivos dinásticos, guerras de expulsión por razones partidistas o guerras comerciales por causas económicas. Esas dos clases de guerra también se distinguen por el momento de resolución. En la guerra absoluta sólo pesa el resultado final; en la otra, los resultados parciales pueden ir apilándose y entrar a pesar el factor tiempo, hasta hacer desaparecer la voluntad del enemigo”(p.21).

El levantamiento español contra la ocupación francesa iniciado en 1808, las campañas de Mao Tse Tung y la derrota de Norteamérica en Vietnam ejemplifican con solvencia la materialidad del segundo tipo de conflicto.

Pronunciar la noción de “materialidad” abre la puerta para una de las disertaciones con mayor vigencia entre la multitud de aportes de Clausewitz: la fricción. El postuló en enfoque cargado de pragmatismo cuando introdujo la siguiente aserción: “Todo adopta una forma diferente cuando se pasa de la abstracción a la realidad”. El salto entre la planificación y la ejecución sufre los desfases propios de cualquier traducción empírica de elucubraciones teóricas. No sólo porque en la guerra rigen “leyes de probabilidad antes que por reglas de la lógica”. Algo que por sí mismo inhibe toda expectativa de precisión en el despliegue de las ideas en el terreno. Empero, la probabilidad –siempre atada al componente del azar- sufre el efecto suplementario de los desperfectos, desfases, descoordinaciones y, en suma, del vasto abanico de errores voluntarios e involuntarios intrínsecos a la acción humana y los intentos frustrados por la intromisión de la voluntad del antagonista siempre interesado en dar por tierra con cualquier intento nacido en el campo opuesto.

Clausewitz metaforizó la idea de fricción en un pasaje citado prácticamente en todos los manuales y doctrinas del mundo al decir que “Todo es simple en la guerra, pero la cosa más simple resulta difícil”. Abundando en lo consabido, la dificultad es oriunda de dos campos. La dificultad surge al interior de la misma actividad de una organización tan compleja como un dispositivo militar. El hecho de movilizar una unidad sobre el terreno es un desafío de decisión estratégico-operacional, planificación logística (un plano siempre acechado por errores de pericia o fallas de los equipamientos) e imprevistos de la más variada índole (climáticos, de suelo, malos entendidos, etc.). La operación “Garra de Águila” realizada por EE.UU. en las cercanías de Irán en 1980 cuyo propósito era el rescate de los rehenes norteamericanos atrapados en la embajada de Teherán luego del levantamiento del Ayatollah Khomeini. La operación sufrió un sinnúmero de inconvenientes de coordinación operacional hasta que fue abortada. Agravando más el cuadro de errores intrínsecos, durante la retirada, un helicóptero colisionó con un avión de transporte que contenía personal y combustible. El fuego desatado devoró por igual al helicóptero y al aeroplano. El saldo en vidas fue de ocho militares caídos entre las llamas.

La experiencia del SAS británico también nos asiste en la moción casuística. Durante la guerra de Malvinas Ocho operadores SAS miembros del escuadrón “D” murieron por la caída de un helicóptero que los transportaba a efectuar operaciones a causa de una combinación de desperfectos mecánicos y adversidad climática. Por contrapartida, varios misiles argentinos impactaron en naves de superficie británicas sin estallar a causa de fallas

internas. Como se puede advertir en el patrón trazado merced a las regularidades detectadas en los tres episodios comentados con la someridad de una exposición presentada en apretada síntesis, debemos consignar que, en igual medida a la faceta intrínseca, la fricción reconoce un costado extrínseco gestado en la voluntad rival. La acción del enemigo descubre el intento de imponer su voluntad contra la nuestra y en simultáneo, busca impedir la sustanciación de nuestros objetivos.

Si bien uno y otro aspecto son facetas de un mismo proceso, en clave analítica conviene diferenciarlos en el afán de transparentar la implicación del contendiente en la concreción de la fricción. Si al costado de los errores propios y de fallas en el material adicionamos la multitud de problemas extrínsecos creadas por la voluntad rival operando en contra de los designios de su enemigo (nosotros), dimensionamos el alcance real de la fricción como elemento constitutivo de pleno cuño práctico. Von Moltke sostuvo que “ningún plan resiste el primer contacto con el enemigo”. En la misma línea pero tal vez sin tener noticia del dictum del vencedor de la guerra entre Prusia y Austria (1866) y la guerra Franco-Prusiana (1870), Mike Tyson sentenció en versión pugilística el volumen real de la fricción promulgada en la obra de Clausewitz: “todo el mundo tiene un plan hasta que le dan un puñetazo en la nariz”<sup>6</sup>.

---

6 Lawrence Friedman (s.f.) utiliza ambas citas en una conferencia disponible en la web. <https://www.youtube.com/watch?v=fe56iVvnkul>



## PARTE I: ESTRATEGIA Y CIENCIA. LA NO EPISTEMOLOGÍA DE LA ESTRATEGIA Y SUS FUNDAMENTOS.

**¿Ciencia y arte?** ¿Cómo responde la disciplina estratégica a la determinación de la ciencia?

Es prudente ubicar a la disciplina estratégica bajo la influencia de los paradigmas de la investigación en ciencias sociales los que, a su vez, influyen también en su disciplina madre, la política.

Los paradigmas son la forma o el modo en que vemos al mundo". (Reglas o regulaciones para establecer o definir fronteras y nos dicen como desempeñarse). Según Thomas Khun (1962)<sup>7</sup>: "Concepción general del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas que deben estudiarse, del método que debe emplearse y de las formas de explicar o comprender, los resultados obtenidos".

Se reconocen, a priori, tres, el paradigma positivista, el interpretativo y el socio crítico.

La tensión entre ellos deviene desde Aristóteles (teleología / retórica) o Galileo (causalismo mecanicismo).

### **El paradigma positivista o cuantitativo, empírico-analítico, racionalista y en sicología la escuela conductista. (Comtte, Mils y Durkheim)**

Es el paradigma dominante.

La investigación en las Ciencias Sociales, incluyendo la Ciencias Política, han seguido sus enfoques extrapolándolo de las ciencias duras y naturales.

Su carácter hace visible que:

- El mundo natural tiene existencia propia.
- Está gobernado por leyes que permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos del mundo natural.
- El objetivo que se obtiene se considera objetivo y factual, se basa en la experiencia y es válido para todos los tiempos y lugares.
- Utiliza la vía hipotético-deductiva como lógica metodológica válida para todas las ciencias.
- Defiende la existencia de cierto grado de uniformidad y orden en la naturaleza.

La aplicación directa del método predilecto, el deductivo, ha llevado a denostar peyorativamente a los positivistas, como "deductivistas de pensamiento lineal" o, lo que es peor, como "cartesianos", evidenciando el desconocimiento de la naturaleza sistémica y recursiva del "discurso del método" de Descartes<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Kunt, T. (1962) La Estructura de las revoluciones Científicas, Capítulo "La prioridad de los paradigmas"

<sup>8</sup> Descartes, René. (s.f.) El discurso del método para dirigir bien la razón y buscar la

## **El paradigma interpretativo, cualitativo, fenomenológico, naturalista, humanista o etnográfico.(Max Weber) fenomenología; Husserl, Schutz, Garfinkel) o estructural-funcionalismo de Foucault**

Se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social mediante la comprensión, significado y acción.

El teólogo Friedrich Schleiermacher afirma que la hermenéutica no es un saber teórico sino práctico, es la praxis o la técnica de la buena interpretación de un texto hablado o escrito. Una suerte de deconstrucción del discurso. Una suerte de “destape” enfocado sobre las fuentes (textos, escrituras, etc.).

En este paradigma, el comportamiento de los sujetos está caracterizado por regularidades subyacentes. Se centra en la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto. Pretende:

Desarrollar / construir conocimiento ideográfico e “involucra la comprensión de las particularidades individuales y únicas de los objetos de estudio” (M.T. Sirvent, 1991).

Este paradigma describe y emplea una realidad que es dinámica, múltiple y holística (en el sentido clásico de que “el todo es mayor que la suma de sus partes”. (Aristóteles) y cuestiona la existencia de una realidad externa y valiosa para ser analizada.

Los modelos que derrama este paradigma debería servir para obtener logros y conocimientos nuevos con creativas descripciones e interpretaciones lo que, en la mayoría de los casos, resulta insuficiente.

## **El paradigma socio crítico**

Ante el fracaso del marxismo propone, a su vez, su actualización y también exhibe una crítica superadora al positivismo e interpretativismo, al esquema reduccionista de aquel y el conservadurismo del segundo. Constituye una reacción ante la unilateralidad hegemónica de la racionalidad teológica. El conocimiento resultante de una investigación es una auténtica formación y constitución de una teoría.

Fundado en la teoría “Crítica” como corpus teórico de los pensadores de diferentes disciplinas vertientes a la Escuela de Frankfurt: (Theodor Adorno, Walter Benjamín, Max Horkheimer, Herbert Marcuse, Jürgen Habermas, Oskar Negt o Hermann Schweppenhäuser, Erich Fromm, Albrecht Wellmer y Axel Honneth).

Esta escuela constituye una alternativa para la conquista de espacios, organizaciones e instituciones donde la principal herramienta es la ideología del investigador y su capacidad de transformar la realidad hacia una situación deseada, generalmente en términos de “liberación”. Como se dijo, su finalidad es la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas.

Sus principios metodológicos son:

- Conocer y comprender la realidad como praxis

- Emplear simultáneamente la teoría y la práctica (conocimiento, acción y valores)
- Orientar el conocimiento para “emancipar y liberar al hombre.

Descriptos los tres paradigmas, convendría simplificar que, ante el carácter provisorio de la estrategia como disciplina, sus condicionamientos al tiempo y espacio en los que se desarrollan y su estado vulnerable, (en tanto es una ciencia social), no es posible investigar en estrategia tomando uno solo de ellos. Todos los métodos, todos los diseños, todas las técnicas de recolección, análisis e interpretación de datos serán necesarios para aproximarse a algún grado de certeza, reduciendo la incertidumbre y acotando lo posible a lo probable.

## Porqué la estrategia no es una ciencia

Carpinetti y Castillo De Iriart (1991) nos enseñaron que: “Toda ciencia tiene un Campo Sustantivo o Semántico integrado por Conceptos Básicos, Grupos Conceptuales y Generalizaciones y, por otra parte, un Campo Sintáctico compuesto por Habilidades Sintácticas, la Lógica de la Ciencia, el Método de Investigación y el Vocabulario propio de la Ciencia<sup>9</sup> (p. 2). Estrategia entonces no es una ciencia. Es una disciplina donde la ciencia política concurre con su campo semántico, su lógica, su método de investigación y gran parte de su lenguaje.

La estrategia dispone de un vocabulario que, a manera de convención, coordina y regula los conceptos básicos, los grupos conceptuales y las generalizaciones. Por otro lado, su instrumental lo proporciona la ciencia en todas sus expresiones.

## Porqué, a priori, es un arte

El arte, como obra o actividad humana capaz de generar emociones por medio de artificios, (elementos y sus combinaciones) en relación a un medio y mediante la aplicación de principios o técnicas.

El drama del conflicto, (armado o no) genera emociones. Está relacionado a un ámbito y regulado por principios.

En el arte de hacer la guerra su máxima expresión fue Napoleón Bonaparte. A FULLER le corresponde hacer la exégesis de la correspondencia epistolar del “Gran Corso”. De ese estudio descubre que el genio utilizaba principios para conducir la guerra y la política. Estas abstracciones, mal llamadas *principios de la guerra o de las operaciones*, son en realidad los principios de la conducción. También se ocuparon de este aspecto von Moltke, Jomini, Von Bulow...

Para fijar principios generales de cara a cualquier guerra, y no solo una que tuviera lugar en Europa. El campo de batalla iba a contemplarse en toda su amplitud, y los atributos críticos de las operaciones exitosas fueron definidos mediante términos como «iniciativa, profundidad, agilidad y sincronización»<sup>10</sup>

Tengamos en cuenta, como denominador común, las prescripciones re-

9 Carpinetti y Castillo De Iriart (1991), Las habilidades del Pensamiento reflexivo, Buenos Aires, apuntes ESG, p. 2.

10 Freedman, Lawrence. (s.f.) Estrategia (Spanish Edition) (Posición en Kindle 5787-5789). La Esfera. Edición de Kindle.

glamentarias de la doctrina vigente sobre los principios de la conducción:

- Objetivo
- Maniobra
- Ofensiva
- Sorpresa
- Economía de Fuerzas
- Masa
- Unidad de Mando
- Simplicidad
- Seguridad
- Conciencia de Causa, (Voluntad de vencer),

Los Principios de la Conducción, mal llamados Principios de la Guerra, (éstos y otros según la doctrina del actor estratégico que se trate), se aplican a cualquier nivel de conducción de organizaciones complejas, cercanas a las decisiones políticas y que proveen soluciones artísticas en el empleo de sus medios. Por lo tanto, los principios artísticos de la conducción ubican a esta disciplina más en el campo del arte que de la ciencia.

Según Beaufre:<sup>11</sup> “¿Comprende la estrategia reglas que permitan guiar el razonamiento en la elección de las soluciones? La estrategia militar clásica había deducido tales reglas e incluso pretendía ver en ella leyes con valor permanente y general, que daban una estabilidad a la estrategia...” (Beaufre 1977: 29).

En la segunda parte de esta obra Antonio Serrano trató en profundidad los principios de la conducción como recurso artístico de la Estrategia.

## **El “Olympus” estratégico**

Si tenemos técnicas artísticas para la conducción, debemos entonces definir el contexto o el ámbito donde se aplicarán, estableciendo una temprana puesta en común que sirva para explicar la naturaleza del ambiente en el que se desempeña ese conductor y significar las diferencias de este ámbito de la conducción tan particular denominado *estrategia*.

Trataremos de abordar el tema con una visión sistémica, porque solo un enfoque global y un análisis holístico, (en sentido proyectado: el “clúster”), permitirá dar una idea de conjunto de las oportunidades de aplicación de algunas teorías a esta ponencia.

La dimensión y naturaleza de los objetivos, el ámbito de la posibilidad, la laxitud temporal y la multiplicidad e importancia de los medios generan un ambiente de conducción signado por la mega competencia y la incertidumbre.

En el ámbito empresarial también existe un conductor estratégico que debe dar formas a las políticas concebidas por el directorio de la empresa, es decir que, <sup>11</sup> No se debe confundir a estas reglas con los modelos propuestos por este autor, por su diferente aplicación

el gerente dispone de medios, (productos, publicidad, etc.), un espacio, (el mercado), un tiempo y objetivos, (El posicionamiento de un producto). Pero además existe un “enemigo”, (la competencia) y un alto grado de incertidumbre.

Si estrategia es una forma de ejecución de la política, entonces no se cae en una aplicación peyorativa del término o el concepto aplicándolo a otras actividades extra estatales. Las actividades a las que nos referimos tienen también una política, fines, medios, un tiempo y un espacio).

Freedman, Lawrence afirmó (s.f.): “*Douglas Ramsey describía los negocios modernos como una «brutal batalla campal», donde todos tienen el objetivo de la «victoria». Su intención era mostrar que algunos de los principios claves de la guerra, tales como la claridad en el objetivo, unidad de mando, economía de fuerzas y concentración de fuerzas podían ser tan relevantes para los directores ejecutivos como para los generales. También apuntó que cuando se trataba de decisiones estratégicas, pocos líderes empresariales se remitían a analogías en tiempos de guerra. Sin embargo, había muy claras inferencias que se podían extraer si se animaran a hacerlo*”(Posición 14718 / 21).<sup>12</sup>

## **Estrategia es Poder y Comunicación<sup>13</sup>. El Poder. Definiciones operativas para el debate.**

Ahondemos aquí en la naturaleza conceptual operante al interior de la noción de “poder” dado que, al fin y al cabo, en el ámbito estratégico donde la Defensa Nacional despliega su existencia “es la fuerza o la amenaza de ella la que decide las disputas internacionales o liquida situaciones como esa de que hablo” (Kent, 1967, p. 63). La definición conceptual del poder (o la “fuerza” en palabras de Kent) supuso un terreno de debate desde antiguo. En la actualidad las opiniones se hallan polarizadas, a grandes rasgos, alrededor de dos núcleos o ejes conceptualizantes.

El primero, que podría denominarse “realista”, remite a la capacidad que tiene una persona, entidad, institución o actor a ejercer su voluntad, generar acatamiento por parte de otros agentes individuales o colectivos y evitar la coerción proveniente de voluntades ajenas. Las palabras de Agnew (2005) en su referencia al poder estatal, permitirían decir que lo establecido por Sherman Kent<sup>14</sup> se trata de un tipo de poder despótico que conlleva el “monopolio del control ejercido igualmente sobre todos los lugares dentro de un territorio dado o de un área geográfica” (p. 62). La propuesta, criticada por Agnew, arraiga en una veta sociológica clásica de matriz weberiana, donde se señalaba al estado como la entidad monopolizadora del ejercicio de la fuerza legítima sobre un territorio y población determinada.

El segundo núcleo de opiniones establece una aproximación crítica hacia la visión anterior, poniendo en tela de juicio las miradas tradicionales al cuestionar la sustentabilidad de “considerar el poder como algo que se pue-

---

<sup>12</sup> Freedman, Lawrence. (s. f.) Estrategia (Spanish Edition) (Posición 14718 / 21). La Esfera. Londres.

<sup>13</sup> Es el Profesor Guillermo Campos quien advirtió la necesidad de hacer este concepto mas visible.

<sup>14</sup> Kent, Sherman (1966), Inteligencia Estratégica . Ed Pleamar Buenos Aires.

de conquistar, mantener o perder, supone independizarlo de las relaciones sociales, que entonces se podrían en teoría constituir al margen del poder”<sup>15</sup> (Agnew, 2005, p. XI). El enfoque mencionado, refractario a cualquier intento de reificación del poder, se cimienta en supuestos conceptuales que lo entienden como una manifestación capilar que atraviesa todas las instancias de la sociedad, y que puede revertir el influjo de los sectores “hegemónicos” mediante la manipulación oportuna de las condiciones propicias.

Las palabras del autor más representativo de esta corriente resultan elocuentes al respecto del particular, Foucault<sup>16</sup> afirmó: “Se trata de coger al poder en sus extremidades, en sus confines últimos, allí donde se vuelve capilar, de asirlo en sus formas e instituciones más regionales, más locales, sobre todo allí donde, saltando por encima de las reglas de derecho que lo organizan y lo delimitan, se extiende más allá de ellas, se inviste en instituciones, adopta la forma de técnicas y proporciona instrumentos de intervención material, eventualmente incluso violentos (p 142).

Esta mirada, inscripta en una genealogía intelectual que puede rastrear su derrotero hasta Gramsci, y por extensión hasta Marx, cuenta con corroboraciones en múltiples episodios extraídos de la experiencia histórica y su aplicabilidad –parcial- se extiende hasta nuestros días.

Ernst Jünger retrató la dicotomía instituida en torno a la comprensión del poder y a las RRII acudiendo a alusiones provenientes del imaginario erudito en las Ciencias Sociales, pero localizándola en la interioridad del sujeto cognoscente: “Esta dialéctica se desarrolla en todos los pechos de las personas singulares; es allí donde se encuentran el idealismo y el realismo, el hombre auténtico y el histórico, Rousseau y Saint-Just” (Jünger en Cuasnicú, 2016, p.196)<sup>17</sup>. Pero aun reconociendo el mérito y la utilidad de la mirada crítica del poder, una lectura interesada en los acontecimientos que mediatizan las dinámicas entre los actores estratégicos conducida con aspiraciones des-ideologizadas, mueve a adscribir a la postura “realista” como orden de intelección y comprensión del poder, la estrategia, las RRII y la Defensa Nacional. Por nuestra parte a la hora de conceptualizar la idea de “poder” reconocemos el aporte sustantivo realizado por Sherman Kent en el marco de la problemática.

En su ya clásica obra *Inteligencia Estratégica*, Kent (1967) incorpora la utilización de un concepto instrumental útil para profundizar el alcance del debate consignado al sugerir la idea de “Estatura estratégica”. El autor busca designar con tal expresión “la cantidad de influencia que [un actor] puede ejercer en una situación internacional [con] gran interés estratégico” (p. 57). En su formulación la propuesta padece la falta de una buena cuota de precisión. Vaguedad que, por otro lado, Kent reconoce como intencional a la hora de proporcionar su definición inicial. Para apreciar la verdadera potencia analítica de la “Estatura Estratégica” como artificio intelectual de alcance teórico-conceptual, necesitamos instrumentar un desglosamiento de los componentes/unidades de sentido que integran la definición, insertarlos dentro de una articulación conceptual actualizada y evaluar su coeficiente

15 Agnew, John, (2005). *Hegemony: The New Shape of Global Power*. Ed Temple U. Press. London.

16 Foucault, M. (1999). *Estrategias de Poder*. Buenos Aires, Editorial Paidós

17 Cuasnicú, Ricardo. (2016). *Jünger y lo político*; Editorial Prometeo. Buenos Aires.

de aplicabilidad en el campo estratégico real.

En primer lugar, Kent (1967) entiende que: una “situación internacional” remite a un contexto donde se verifican “diferencias de opinión, malentendidos, disputas –menores o mayores- (...) Me refiero a cualesquiera de las dislocaciones en las relaciones entre estados del mundo que, por su naturaleza, pueden tener un efecto adverso sobre la seguridad y bienestar material [del actor]” (p. 57). En la descripción del término aparece, de forma implícita, el sentido de “conflicto” como elemento determinante del escenario. Nótese el apego de Kent a los preceptos realistas clásicos: los actores estratégicos son los Estados Nacionales (objeto y sujeto de análisis en las RRII tradicionales) y el entorno global en su conjunto exhibe una tendencia inherente hacia el conflicto.

En apelación a la misma lógica Kent (1967:67) asocia: “La capacidad de “ejercer influencia” a la presión potencialmente efectuada por medio de todos los instrumentos disponibles a los Estados “en tiempos de paz o de guerra; la influencia ejercida por medio de la persuasión, la propaganda, las amenazas políticas y económicas, los alicientes y los castigos; por medio de actores de represalia (en el sentido no técnico); amenazas de hostilidad y la guerra misma”

Si el rasgo característico que identifica a la “situación internacional” es la existencia del conflicto, el grado con el que la influencia es ejercida depende de las capacidades tangibles o intangibles de incidir en las agendas ajenas con objeto de inclinarlas hacia el cumplimiento de la propia voluntad. La equiparación de “estatura estratégica” y “poder” denota la evidente afinidad categorial detectada entre los contenidos conceptuales que definen a los respectivos términos.

La estatura estratégica surge de una operación de adición que toma en consideración la suma completa de todos los recursos y medios a disposición de un actor, así como la voluntad de emplearlos y la ductilidad en su utilización. Los considerandos de la definición orquestada por Kent invitan a asociar la idea de “estatura estratégica” con la de “poder” aunque -en rigor- las premisas realistas clásicas en las que abreva el autor, instituyen una serie de impedimentos intelectuales arduos de salvar a la hora de incorporar su propuesta lato sensu dentro de una perspectiva. Las complicaciones analíticas apreciables en la incorporación inmodificada de la idea de “estatura estratégica,” parten de algunos de los supuestos teóricos sobre los que descansa el argumento. En otras palabras, el paso del tiempo mostró las limitaciones analíticas inmanentes a dos entre los cimientos enumerados, puesto que el devenir de las dinámicas globales los tornó extemporáneos.

Las premisas puestas en discusión aluden al protagonismo exclusivo de los Estados Nación en el concierto internacional (algo ya comentado) y, en especial, a la centralidad absoluta del elemento militar como factor de poder estratégico determinante en la puja (pacífica o beligerante por igual) establecida entre las unidades que dan forma al sistema global. Ambos principios reportan distorsiones teóricas al momento de trasladar sin mediaciones la idea de “estatura estratégica” al contexto socio-político internacional actual. Lo antes comentado también se evidencia en el texto de Kent (1967) que motiva las precauciones esgrimidas: “Averiguar acerca de los establecimientos militares movilizables (...) o, como se le ha llamado, el potencial bélico, es una tarea gigantesca. Si no fuera el elemento más importante de la estatura estratégica

de [un actor] y algo que debe ser hecho obligatoriamente por sus oponentes, éstos nunca intentarían hacer el cálculo” (p. 63. El destacado es propio).

Va de suyo que el poder militar es un factor prioritario en cualquier ejercicio mental dirigido a estimar la estatura estratégica de un actor. Empero la ruptura paradigmática sucedida con posterioridad a las críticas efectuadas contra la tradición de pensamiento realista en su vertiente clásica, implicó la jerarquización de otros poderes, en especial la economía, en la cumbre de preocupaciones estratégicas. El pasaje del enfoque polarizado en el poder de las FFAA como cuantía, o medición monopolizadora, de los intereses y reflexiones estratégicas en el marco de las visiones tradicionales en Seguridad Internacional, abrió la puerta a propuestas más flexibilizadas.

Planteos, por lo tanto, con mayor capacidad de generar esquemas de comprensión y con aptitud para captar las particularidades, sutilezas y “grises” estratégicos característicos del mundo contemporáneo. Los claroscuros mencionados reciben sintetización en el problema de la “incertidumbre estratégica” (Tello, 2010), en cuanto desafío intelectual expresable en la idea de “pensar estratégicamente sin enemigo designado”.<sup>18</sup>

Advertidos de las dificultades inmanentes a la propuesta efectuada por Kent, pero en reconocimiento de la viabilidad general que anida en su aporte (certeza que habilita su utilización investigativa a condición de ser llevada a cabo luego de un tratamiento crítico en clave de reajuste conceptual, donde entren en consideración las contribuciones constructivistas y posmodernas en la agenda de la seguridad internacional), se ha optado por volver hacia el repaso teórico presentado por Bartolomé, a fin de condensar los matices y complejidades ínsitos en la noción de “poder” dentro de una propuesta unificada. Luego de resumir los ejes principales alojados en las fórmulas más actuales en lo que hace a la definición de “poder”, Bartolomé (2006) extrae la enjundia del debate modelizando la problemática por medio de la determinación de cuatro dimensiones y tres formas en las que resulta posible determinar el grado de poder desarrollado por un actor. Especifiquemos las magnitudes cuya apreciación comporta una medida aproximativa sobre la “base de poder” ostentada por un actor: “Es posible determinar la “base de poder” (o “valor base”) de un actor a través de la descomposición del concepto poder en cuatro dimensiones: peso, dominio, rango y alcance. El peso del poder de un actor sobre un proceso determinado es su capacidad para alterar la probabilidad de su resultado; puede operar en sentido positivo, para lograr un resultado específico deseado (...) o negativo, para evitar un resultado no deseado. El dominio del poder es el grupo de actores cuya probable conducta es modificada a partir de su aplicación; se mide en función de cantidad de habitantes, superficie geográfica o recursos disponibles de los habitantes (...). El rango del poder es la diferencia de intensidad del poder, entre “el mayor premio” y “el peor castigo”, que su poseedor puede ejercer sobre su dominio. Finalmente, el alcance del poder es el conjunto de todos los tipos o clases particulares de conductas y asuntos que están sujeta a un poder (p. 64).

La trama de las dimensiones donde el poder despliega su presencia adquiere consistencia al cruzarse con la urdimbre de las formas en las que el

18 Tello, A. (1). Nueva visión estratégica. Relaciones Internacionales, 11(23). Recuperado a partir de <https://revistas.unlp.edu.ar/RRII-IRI/article/view/1610>



poder se presenta. El poder codigno logra someter voluntades infligiendo o presionando con la inminencia de causar daño. El poder compensatorio genera obediencia merced de la expectativa de premios. Por último, el poder condicionado apela a la “persuasión, la educación o el compromiso social con lo que parece natural, correcto o justo (...) sin advertirse el hecho de la sumisión” (Bartolomé, 2006, p.64).

La panorámica ofrecida por Bartolomé sienta las bases para perfilar la estipulación de una opción teórica de la noción de poder modernizada dentro de lineamientos conceptuales complejizados. Llegados a este punto resulta pertinente introducir un interrogante preciso de alcance y pretensiones ordenadoras: ¿qué entendemos por “poder”? Con la expectativa de arribar a una conceptualización integral y operativa es menester tomar en consideración la susodicha definición de poder acuñada por Battaleme –donde se detecta una clara inspiración en el pensamiento de Morgenthau- con la intención de adoptarla como propia a los fines de la presente exposición:

Battaleme(2009) afirma: “Por poder se entiende la siguiente categorización: La geografía, los recursos naturales (materias primas), la capacidad industrial, la tecnología, el liderazgo en unión al prestigio, la cantidad y la calidad de las fuerzas Armadas, la población, la moral y el carácter nacional (en tanto constituye la base del nacionalismo, la calidad de la sociedad y del gobierno, la calidad de la diplomacia. Todas estas características, muchas de las cuales no son mensurables, constituyen la base del poder nacional.”<sup>19</sup> (p.23)

En la definición citada desfilan con acierto un conjunto heterogéneo de elementos geopolíticos, económicos, socio-culturales, políticos, militares, demográficos e idiosincráticos. De tal forma, la categoría concurre a clasificar desde un prisma teórico neo-realista un grupo de magnitudes -cuantitativas y cualitativas por igual-, cuya articulación visibiliza y dota de sentido el atributo clave de los actores estratégicos. En la “dialéctica de voluntades en conflicto que emplean la fuerza para resolver su conflicto” (Beaufre, 1977, p.18) característica de la Estrategia, el poder, o mejor dicho el diferencial de poder, representa la capacidad de impulsar, doblar, ralentizar, detener y retrotraer el curso de acontecimientos en atención a las propias necesidades y deseos.

Es posible resumir la discusión en apelación a una síntesis superadora de las proposiciones en antagonismo bajo la denominación de “realismo” e “idealismo” acudiendo a la formulación confeccionada por Weber: “Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 2005, p.43). En cuanto facultad, el poder aparece en toda su complejidad como una potencialidad multiforme y pluridimensional, factible de ser entendida como capacidad en ejercicio –jamás restringida a lo estrictamente declamativo- cuyo despliegue obedece a la persecución de los propios designios y, en concomitancia, a la aptitud de evitar la imposición de propósitos ajenos que contravengan nuestras intenciones, anhelos e intereses.

La sustancia del poder se nutre de nichos diversos que, en términos estratégicos, responden a los factores de poder susceptibles de identificación

---

<sup>19</sup> Battaleme, Juan (2009): “Recreando los dilemas de seguridad en la región”, conferencia de seguridad y defensa regional, CHDS, Colombia.

según lo establecido en las Bases para el Pensamiento Estratégico Nacional (2001): “Factor militar, económico, político exterior, político interior, psicosocial y científico-tecnológico. La capital importancia estratégica de la obtención, conservación y ejercicio del poder, en todas sus versiones individualizadas o factoriales y en su formato integrado bajo la dirección estratégica nacional, ve reforzado su valor por mor de su condición de componente determinante en la definición de la “estatura estratégica” de los actores”.

Por ende, el poder se presenta ante el analista estratégico como una magnitud cuali-cuantitativa global tan determinante como difícil de estimar con precisión, configurada alrededor de la articulación dinámica de magnitudes singulares y de distinta naturaleza. “Si el terreno natural de la Estrategia es el conflicto la clave para dirimir el diferendo a favor de un actor participante en el acontecimiento o proceso polemológico es la posesión y utilización del poder”. (Beaufre, 1977).

El poder apela a la utilización de una panoplia de “armas, como se ha anotado anteriormente, [que] pueden ser de muchas clases: psicológicas, políticas, económicas y militares” (Kent, 1967, p.74). De lo establecido se desprende un razonamiento ulterior. Dado que las herramientas/elementos constitutivos de la potencia de un actor estratégico convergen desde una multiplicidad de nichos tan extensa como la totalidad de dimensiones formadoras de lo humano; la ecuación clave para el interesado en la materia descansa en la correcta apreciación comparativa del grado de poder ostentado por los actores involucrados en la tesitura bajo escrutinio, su voluntad de aplicarlo y el diseño estimativo de los escenarios venideros atados al perfil de futuros anticipables.

A fin de exteriorizar la coherencia de lo postulado hasta el momento con la lógica del plexo normativo del área de interés en la República Argentina, recordemos que, no a la sazón, sino que, en sintonía con el espíritu normativo del instrumento legal central de la organización estratégica Nacional, en nuestro País la Defensa Nacional constituye la “integración y acción coordinada de todas las Fuerzas de la Nación”. Ergo el “poder” (como epítome de lo identificado en la norma como “Fuerzas de la Nación”), entendido en virtud de lo ponderado hasta el momento como postura teórico-conceptual derivada de proceso de elucidación que abrevó en diferentes autores y visiones plurales, adquiere un contenido intelectual por completo solidario con la impronta adoptada por el enfoque legislativo rector de la ley axial para la Defensa Nacional Argentina.

Con ánimo de clausurar esta parte del debate teórico-conceptual erigido en derredor de la noción de “poder”, es nuevamente Battaleme quien permite apreciar la complejidad de la puja inter-estatal y transnacional cobijada en la disputa estratégica. Se trata de una palestra de influencias recíprocas donde la distribución asimétrica de poder entre las unidades estratégicas movilizadas por intereses convergentes, divergentes y contrapuestos promueve la modificación o fomenta el mantenimiento del status quo local, regional o, en ocasiones, global. Battaleme(2009): “Si consideramos que las capacidades relacionadas con el poder son escasas y que los estados compiten por obtenerlas a los efectos de incrementarlas, un aumento en la base

de poder de uno se traducirá en la pérdida del otro, como así también en una pérdida de oportunidad futura para incrementarlo". (p. 34).

Por consiguiente, los constantes movimientos de jerarquización ocurridos entre los actores estratégicos producen derivaciones directas en los intereses del resto de los actores, porque toda alteración (cualquier alteración) repercute, en mayor o menor medida, en una variación del status quo. Siendo el fiel de la balanza la capacidad potencial o efectiva de ejercer el poder en el campo de las relaciones guardadas entre las naciones y colectivos no estatales, o sea el poder acumulado y desplegado por cada actor estratégico, el bascular de los pesos relativos de los poderes estatales y no estatales genera influencias como consecuencia necesaria del permanente reposicionamiento de los actores en competencia. La moderna coyuntura geopolítica mundial, entendiendo la modernidad geopolítica como el período inmediato posterior a la finalización de la guerra fría, podría resumirse en términos de multipolaridad o, valiéndonos de la idea de Haass (2008), de una "no polaridad".<sup>20</sup>

El debate conceptual gira alrededor de las ideas de "multipolaridad" "bipolaridad" y "unipolaridad" como modelos sintético-descriptivos del tenor que asumen las modernas RRII. Con el progresivo desplazamiento de EE.UU. como potencia unipolar líder en todos los terrenos o "factores de poder estratégicos" –aunque continúa siéndolo en varios de ellos como el militar y económico, mas no en todos- se produjo un reacomodamiento en el concierto internacional. Asimismo, el panorama global parecería reproducir esquemas que se pensaban perimidos luego de la extensa disputa este-oeste, como clave interpretativa de las RRII en el período de la guerra fría hasta la desintegración de la U.R.S.S.

Luego de la "bipolaridad" característica de la segunda parte del siglo XX y del advenimiento de EE.UU. como potencia triunfante de la puja entre los bloques occidental y oriental, el devenir presentó un perfil específico: en apariencia EE.UU. registra un proceso paulatino de repliegue en el campo económico y China se perfila como su gran competidor para el siglo XXI. El debate sobre polaridad, liderazgo y hegemonía se reavivó a principios de la década de 1990 y todavía mantiene su vigencia en los ámbitos de reflexión política y científica. Hacia 1999, dos años antes del "shock estratégico" (Lowenthal 2000) representado por el ataque a las Torres Gemelas y nueve años antes del crack financiero internacional, Wilkinson proponía una lectura prevenida frente a las voces que pregonaban el ocaso de EE.UU.

Frente a la idea indefectible de pensar a China como el próximo líder internacional, el autor sugiere que la pérdida de la primacía norteamericana debe relativizarse. Así, propone una "unipolaridad no hegemónica"<sup>21</sup> (Wilkinson 1999, la traducción es nuestra) para definir el derrotero futuro de las Relaciones Internacionales. En el mismo año, Whohlforth (1999) presentaba sus opiniones en la misma sintonía que Wilkinson. Quizás como balance del intercambio de los juicios geopolíticos formulados en torno al devenir de la preeminencia norteamericana, en 2008 Derghougassian aceptaba que: "No se debía apresurar (...) a concluir el advenimiento rápido de un orden

---

20 Haas, Richard (2008). *La Era de la No Polaridad*. Ed DIALNET. La Rioja. España

21 Wilkinson, David (1999). "Unipolarity without Hegemony", en *International Studies Review*, Vol. 1, N° 2.

multilateral. En términos de presupuesto militar, capacidad ofensiva y renovación tecnológica, ningún país o coalición de países puede todavía dedicar la suma de 612.000 millones de dólares que el Congreso estadounidense le dedicó a la Defensa para el año fiscal 2009". (p.10).

A pesar de los niveles de imprecisión que conlleva todo ejercicio de pronóstico, en sus líneas generales la anticipación estratégica formulada por los autores citados simularía registrar una sutil evolución hacia el bipolarismo económico en el ámbito de las Relaciones Internacionales, pero un mantenimiento en el mediano plazo de la preeminencia global norteamericana en materia militar. Ahora bien, por encima de los múltiples derroteros en los cuales puedan encaminarse los vínculos entre los actores estratégicos internacionales, ¿es factible determinar las características clave que conforman el perfil del plano internacional?

Waltz (1979) abordó con detenimiento un tópico central –y clásico en el orden teórico- estructurador de la teoría en RRII, cualquiera sea su tendencia intelectual: el sistema internacional se estructura en clave anárquica por carecer de un ente que centralice de hecho y derecho el poder y la autoridad. A su vez, el campo interestatal se conforma por entidades de una naturaleza legal equivalente por hallarse ancladas, aunque de forma dispar, en los principios de recíproco reconocimiento con base en un pretendido sustrato de legitimidad democrático y republicano (las objeciones al supuesto abundan en una medida idéntica a los casos donde lo anterior no rige).

Aquí resulta pertinente intercalar las reflexiones de Hans Kelsen en lo concerniente a la diferenciación existente entre el derecho estatal y el derecho internacional<sup>22</sup>. Según el autor de la Teoría pura del derecho la primera trama normativa se encontraría en un estado “evolucionado”, en virtud de la existencia de un ente centralizado que monopoliza el ejercicio legítimo de la fuerza y garantiza la regularidad de las leyes sancionadas por y para la comunidad. La premisa sobre la que se erige el planteo kelsiano remite en una idea de pleno cuño pragmático: las personas respetan las reglas en función de la amenaza de coerción deparada ante la posibilidad de transgresión.

Lejos de cualquier virtuosismo humanista Kelsen encamina su tesis atendiendo al valor disciplinador que ostenta el castigo y proponiéndolo como el único eje práctico capaz de subordinar la obediencia de los seres humanos a un marco jurídico dado. La contrapartida del derecho estatal gobernado por una estructura institucional capaz de dictar y hacer cumplir las normas se advierte en el derecho internacional. De acuerdo a Kelsen (1965) el ámbito de lo interestatal puede describirse como “primitivo” (nosotros diríamos “anárquico”), ya que carece del dispositivo centralizado requerido para poner en práctica cualquier esquema jurídico formulado con pretensiones de reglamentar las relaciones entre los componentes del sistema. Y en ausencia de un elemento coactivo toda construcción normativa resume su imperio a una mera declaración moral de principios, cuya infracción no contempla una represalia ecuaníme (o proporcional) al nivel de la transgresión.

---

22 Kelsen, Hans, Principios de derecho internacional público (2013), edición y “Estudio Preliminar: Soberanía y Derecho traducción al español por Hugo Caminos y Ernesto C. Hermida..

La idea kelseniana puede resumirse en el apotegma de “la jurisdicción es anterior a la legislación” (Kelsen, 1945). No obstante, la existencia de organismos supraestatales actualmente en actividad, la fallida experiencia histórica de Liga de las Naciones de inspiración wilsoniana y las manifiestas limitaciones prácticas de la Organización de las Naciones Unidas (O.N.U.) reivindican la validez del planteo de Kelsen. Hecho que por otra parte se hace eco dual con las teorías realistas en Ciencia Política y RR.II. Algo lógico tratándose de reflexiones oriundas del Derecho Internacional. Un campo del saber inserto en el ámbito cognoscitivo lindante entre las disciplinas mencionadas.

Villar Borda resume la tensión desplegada entre el ámbito estatal e internacional desde la óptica del autor comentado: Para Kelsen el gran obstáculo para el desenvolvimiento del derecho internacional es la idea de soberanía, tal como se sostuvo en el derecho público a lo largo del siglo XIX y en las primeras décadas del XX. Solo desplazando esa doctrina sería posible que el derecho internacional pasara de un estadio “primitivo” al de una comunidad de naciones, o *civitasmaxima*, “también en el sentido político-material de esta palabra” (Villar Borda, 2006, p. 224).

Adoleciendo la falta de una institucionalidad organizada en términos análogos a los estatales, el plano internacional padece la ausencia de cualquier instancia superior a la cual apelar en caso de surgir problemas entre los particulares singulares, grupales, no-estatales y estatales por igual. A falta de un ámbito regido por una autoridad la administración de los problemas pasa a gestionarse entre las voluntades en desacuerdo. Para un estado infractor en cualquier ámbito de la legislación internacional, la expectativa de una punición sólo se advierte en el orden de lo subjetivo y conveniente para las potencias.

Ninguno de los argumentos político-ideológicos difundidos como “universales” (vg. derechos humanos, democracia, libertades individuales, sostenimiento del ecosistema, etc.) alcanzan, en sí mismos o en su conjunto, a motivar algo más que una reprimenda o una manifestación pública de condena hacia los poderes que atentan en su contra, si no es que otro actor estratégico no ve vulnerados sus intereses (aserción que engloba a la O.N.U. por tratarse también de un actor estratégico en el ambiente internacional, dado que el organismo aludido posee un cuerpo de intereses y objetivos). En ausencia de un poder centralizado, el derecho dista de operar como código de comportamiento con talante compulsivo sobre las voluntades, para dejar lugar a un espejismo de igualitarismo legal que encubre una asimetría efectiva entre los componentes del entorno internacional. Hacemos propias palabras de Gullo con ánimo de retratar lo dicho en apelación a una metáfora con connotaciones heurísticas. Gullo(2008): “De la simple observación objetiva del escenario internacional se desprende que la igualdad jurídica de los Estados es una ficción, por la sencilla razón que unos Estados tienen más poder que otros, lo cual lleva a que el derecho internacional sea una telaraña que atrapa a la mosca más débil pero que deja pasar a la más fuerte. Los Estados existen como sujetos activos del sistema internacional en tanto y en cuanto poseen poder. Sólo los que poseen poder son capaces de construir su propio destino”. (p. 24. El destacado es propio).

Mientras que los principales protagonistas de la puja internacional (los

Estados) ingresan dentro de una categoría político-institucional tentativamente común, los factores de poder medidos en la naturaleza, cantidad y distribución de recursos naturales, desarrollo tecnológico, potencia y distribución económica, presiones y posibilidades geopolíticas, demografía, capacidad militar y demás ítems a tomar en consideración, se presentan dispuestos de forma por demás dispar. Abonando esta tesis -aunque conlleve reminiscencias hobbesianas en principio discutibles- y a pesar de la existencia de organismos internacionales que buscan sin éxito regular los conflictos entre los países, todo indica que “La política internacional es anárquica (...) En ese ambiente anárquico, los estados deben preocuparse primero y ante todo por su seguridad” (Prémoli, 1997, p. 14).

Una y otra vez la anarquía internacional renueva su aparición como suelo natural de las relaciones entre estados y le restituye actualidad al imperativo de configurar una planificación estratégica en Defensa Nacional, toda vez que el poder es, y todo sugiere que seguirá siendo, la variable crítica para la supervivencia, bienestar y proyección de los estados. Situación que en principio nos llevaría a adoptar una mirada realista tradicional en relación a la temática. Empero, los desarrollos teóricos contemporáneos nos mueven a matizar el rigor de la ortodoxia realista con contribuciones posclásicas.

## **Nuevas miradas teóricas para realidades estratégicas en desarrollo. Los “underpinnings”**

A través de la síntesis provista por Bartolomé (2006), es viable recapitular los elementos constitutivos que diagraman el ámbito internacional y permiten adoptar una visión teórica actualizada respecto del campo de las RRII. Apelando al vocabulario técnico-disciplinario podemos afirmar que se conoce como “cimientos” o “underpinnings”, a los puntales conceptuales sobre los cuales se erigen las explicaciones más acabadas en materia de RRII contemporáneas. Los mismos son:

a- La aceptación de la anarquía como un rasgo propio del espacio internacional;

b- Los estados continúan siendo los protagonistas centrales del sistema internacional sin por ello ser los únicos actores que participan en el plano global;

c- Recuperando algunas las contribuciones del institucionalismo liberal, se acepta que la ausencia de una entidad centralizadora de las relaciones entre los componentes del sistema requiere matización. De cara a la existencia de instituciones – como la O.N.U.- que van ganando imperio en la forma de instancias rectoras donde dirimir los conflictos inter-estatales (entre estados) y trans-estatales (entre estados y actores no-estatales) y encaminar las colaboraciones, emergen principios preliminares de autoridad centralizada con magnitud global. Lo cual significa un recorte empírico a la idea de soberanía nacional como valor absoluto;

d- Implementando una idea mentada en la interface teórica neo-institucionalista liberal y liberal-estructural, se admite la existencia de una interdependencia entre los actores estratégicos mediatizada por aspectos de cooperación e integración. A su vez esta última variable incorpora el recono-

cimiento de actores estratégicos no estatales (4) en calidad de participantes de hecho en el concierto internacional;

e- Ingresan en el ámbito de la alta política cuestiones que previamente eran consideradas como privativas de la baja política. Según este principio, el factor de poder militar abandona su status de componente exclusivo de la esfera más encumbrada de la composición del poder estratégico, y le cede (o comparte) su espacio a otros factores entre los que se destaca la economía. Por caso, y sin descender en importancia, el “músculo” militar pasa a compartir la esfera de la alta política con el “bolsillo económico”.

Equipados de los componentes nodales del bagaje teórico-conceptual provisto por el realismo pos-clásico nos hallamos en condiciones de poner bajo un análisis más preciso del abanico de desafíos enfrentados por los actores estratégicos. Recuperando la noción de anarquía como pulsión central desde donde emanan las amenazas situadas en el horizonte de las RRII, y de cara a la certeza de la misma, se impone la necesidad de diseñar dispositivos idóneos para lidiar con los retos que de ella derivan. Por lo cual conviene continuar la disertación centrando la mirada en los riesgos que deben ser enfrentados a través de la estrategia.

Ante el clima de peligros y obstáculos provenientes de diferentes ángulos en calidad de amenazas contra la realización de los intereses nacionales, la única forma de involucrarse en el flujo de acontecimientos en forma eficaz y eficiente a los fines perseguidos es a partir del establecimiento de un diseño estratégico. Un curso de acción constituido al sólo efecto de gobernar el desenvolvimiento de los medios nacionales en procura de las metas fijadas en la forma de políticas de estado. Tal aseveración implica modelar un proyecto que contemple diferentes plazos temporales de desarrollo, orientado en la intención de capitalizar las oportunidades, enfatizar la potencia de las fortalezas y morigerar las debilidades propias, en prevención de los riesgos alojados en porvenires cargados de desafíos. Como ya fuera establecido, la única oportunidad de conseguir los objetivos de marras surge de la mano de una estrategia pergeñada a tales efectos dentro de parámetros pragmáticos, versátiles y adaptativos.

Sensata en sus aspiraciones, pero agresiva, asertiva o precavida en su proceder (según lo dicten las circunstancias), la diagramación del accionar nacional se impone como una necesidad indispensable, si el fin perseguido ha de ostentar los mayores grados posibles de factibilidad en la realización positiva de los intereses de una sociedad. A los efectos de diseñar una estrategia nacional, se la debe considerar como un programa de acción estructurado de toma de decisiones con arreglo a una lógica racional, donde impere una adecuación estricta de los medios a disposición para alcanzar los fines señalados por la dirigencia política. El modelo o procedimiento a seguir requiere la proposición de un esquema sistémico versátil que, por efecto su propia diagramación, sea apto para procesar los vaivenes introducidos por el devenir con arreglo a la dirección impresa por las metas perseguidas. Una variante de la flexibilidad la ofrece propuesta de LiddellHart al abrigo de su formulación de “estrategia de aproximación indirecta”.

La opción traslada la flexibilidad del aspecto procedimental al orden te-



leológico en la forma de concepto instrumental por estipular que la planificación estratégica en Defensa Nacional requiere contemplar la determinación de una serie de objetivos alternativos que resulten asequibles, sucesiva o simultáneamente, en el marco del itinerario estratégico que se pretende recorrer. Liddell Hart<sup>23</sup> (1973): Para ser práctico, todo plan debe tomar en cuenta [los elementos que amenacen con frustrarlo. La] mejor ventaja para vencer tal inconveniente es la de tener un plan que pueda ser fácilmente variado para ajustarlo a las circunstancias; para mantener tal adaptabilidad, lo mejor es operar a lo largo de una dirección que ofrezca objetivos alternativos (p.352).

Ya sea por la naturaleza maleable de su diseño o por abarcar un rango de metas intermedias tan amplio que las reformulaciones impuestas por el acontecer redunden en la consecución necesaria de alguno de ellos, la versatilidad surge como un dispositivo irrenunciable para todo diseño estratégico que busque adquirir visos de sustanciación exitosa. De ser incorporada a nivel estructural, la plasticidad programática dotará de adaptabilidad a la propuesta, tornándola susceptible de modificar aquellos aspectos que el futuro señale como necesitados de corrección. En conjunto, la planificación flexible en cuanto principio estratégico, se traducirá en adecuación evolutiva en obediencia al talante de los obstáculos instituidos por los imprevisibles desafíos venideros. La construcción de una estrategia nacional y la elaboración subsidiaria de las consiguientes estrategias sectoriales, implica un esfuerzo intelectual de anticipación estimativa donde se prefiguren los futuros escenarios. Sin por ello renegar del principio de flexibilidad adaptativa que rige sobre cualquier diagnóstico. ¿Con qué sentido se encara un empeño de esta índole?

La respuesta es tan sintética como relevante. Se diseñan estrategias con la intención de anticipar, preparar, reconocer y actuar en beneficio propio, sobre las situaciones coyunturales y estructurales que traiga aparejado el flujo temporal. Para operativizar lo anterior se determinan hipótesis de conflicto, cooperación, convergencia o guerra, de acuerdo a las particularidades y circunstancias presentes en la trayectoria y contexto del actor estratégico específico. Alberto Levy resume el tópico subrayando la importancia que adquiere la “contra aleatoriedad” como mecanismo flexibilizador frente al peligro de la sorpresa estratégica.

Levi (1981): Sorpresa, vulnerabilidad y colapso. (...) Esta vulnerabilidad es consecuencia pura y exclusiva de la incapacidad de proaccionar evolutivamente o por lo menos de reaccionar adaptativamente. Es función directa de [la] rigidez planificativa. Por ello, la contra aleatoriedad es el concepto que estamos tratando de asociar al de planeamiento estratégico (...) La vulnerabilidad es entonces función del estrago del latigazo de la sorpresa (...) La única herramienta efectiva para detectar los síntomas [de las amenazas] es el ejercicio constante y global del planeamiento estratégico, la mentalidad que este proceso de aprendizaje debe instaurar. Cada combinación de amenaza, debilidad, oportunidad y fuerza determinará o competitividad o vulnerabilidad (p.76).

Como un todo integrado, la estrategia comienza en el ápice del poder político. Allí donde se plantean las metas nacionales en la forma de una visión. Se plasma, esboza e instrumenta en la maniobra estratégica en calidad

23 Liddell Hart, B (1973) “Estrategia de Aproximación Indirecta”, Biblioteca del Oficial CM, Bs AS vol 719



de acciones concretas conducentes a los objetivos fijados por la dirección nacional. Y concluye con la fiscalización de su puesta en práctica. La lógica sistémica de la estrategia implica que la revisión de los resultados, frutos siempre provisorios de un accionar ininterrumpido, se refleje en una nueva formulación de objetivos estratégicos expresados en una visión estratégica aggiornada a los nuevos rasgos presentados por los escenarios sucesivos.

De tal forma, el escrutinio de los resultados obtenidos en el proceso de diseñar una estrategia nacional constituye un umbral de reinicio dentro de una dinámica permanente de conceptualización, programación, praxis y revisión. Con la noción de “estrategia” se reviste de unidad clasificatoria a un proceso compartimentado, más no escindido, de etapas concatenadas de acción racional por parte de los actores en búsqueda de encaminar su praxis por sendas racionales. Recuperando lo expuesto hasta este punto y nuevamente conjugándolo con la propuesta de Alberto Levy podemos sostener que “El planeamiento estratégico es el proceso de aprendizaje contra-aleatorio de determinación de la conducta evolutiva unidireccional” (Levy, 1981, p. 88). Toda vez que se reflexiona sobre estrategia surgen interrogantes en torno a las condiciones de aplicación efectiva de aquello que fue diseñado en el plano hipotético. Pero que aún carga con la falta del testeo empírico.

El entramado de tensiones y contradicciones extendido entre la modelización y la concreción expone el núcleo más problemático de cualquier tipo de esquematización y, de acuerdo a la precisión de las perspectivas respaldatorias de la iniciativa, señalará los desafíos que deberá superar una estrategia destinada a instituir las vigas maestras dentro de las que la dirigencia política erigirá el futuro nacional. Al analizar las estrategias reales se requiere desplegar una casuística minuciosa atenta a la individualidad de cada caso en particular. Tal es el tenor de la vinculación conectiva entre el plano modélico de la estrategia con su faceta ejecutiva. Postular un diseño estratégico divorciado de la consideración de su campo de operativización supondría un ejercicio caduco por definición. En consecuencia, el tino o desacierto de cada planificación sólo puede ser contrastado con su propia operacionalización.

## **Estrategia es conflicto y confluencia**

Sin pretender entrar en un desarrollo sobre cuestiones de carácter filosófico y antropológico resulta imprescindible señalar que, el punto de partida para vincular las temáticas de “conflicto” y “confluencia” con la Estrategia, se encuentra en la definición misma del hombre, basada ésta de manera irreductible en su capacidad para razonar y pensar en abstracto y en su libre albedrío para orientar sus elecciones frente a diferentes alternativas.

Así también, los aportes más recientes de las ciencias modernas que estudian al hombre, evidencian que es éste el ser vivo más indefenso al momento de nacer y al que mayor tiempo le lleva alcanzar su madurez biológica y psicológica, para lo cual requiere de la convivencia con “otros”, contribuyendo así con su disposición como ser social a conformar organizaciones sociales que van desde las más simples hasta las más complejas.

Desde lo político esto es lo que ha dado lugar a lo largo de la historia a las distintas formas de organización política, desde los sistemas más primitivos

de tipo tribal hasta los más complejos como pueden ser los Estados Modernos o lo que pudiera llegar a configurarse a futuro como consecuencia de procesos actuales que afectan ciertas cualidades propias de las unidades políticas estatales.

Tal como sostiene Julien Freund (1968), *“el mundo político es un pluriversum, no un universum”*<sup>24</sup>(p. 561-). Esto implica reconocer la coexistencia de voluntades políticas que pueden manifestarse en términos de Amistad o Enemistad, ya sea virtual o en acto. Bajo esta perspectiva, la conflictualidad es una premisa de la política, al tiempo que la misión de la política es superarla. Es precisamente de Carl Schmitt de quién toma lo propio de la política: el “conflicto”, a través de la distinción Amigo-Enemigo, la cual es posible ponga en riesgo la subsistencia misma del Estado, ya sea en su interior por la ocurrencia de una guerra civil, o desde fuera por el conflicto armado con otros actores externos.

Es por ello que Freund considera que aunque lo político sea de naturaleza conflictual: Su meta en la economía general de la sociedad no es la de suscitar hostilidades sino la de vencer al enemigo interior y exterior para hacer reinar la concordia y aportar a los miembros de las unidades políticas la seguridad y la protección que de ellas exigen. El hombre no quiere vivir constantemente en estado de guerra, desea la paz (p.564).<sup>25</sup>

En síntesis, la sociedad es conflictual pues el hombre lo es. Dice Freund(1987):La sociedad padece anomia pues el hombre mismo está en un estado de guerra civil interna donde la dialéctica entre el bien y el mal trata de liberarse de reglas y prohibiciones y al mismo tiempo se auto impone frenos sociales y normas de conducta. El pluralismo de valores es el peor enemigo de los valores, aunque no sean los tradicionales ni formales<sup>26</sup>.

Siendo el nivel de decisiones políticas donde se resuelven los conflictos será en la política donde se encuentran los síntomas de anarquía conflictiva de que expresan la naturaleza conflictual de las sociedades.

Es muy claro J. Freund cuando describe a la sociedad contemporánea como una sociedad conflictual y con particularidades distintivas de las sociedades anteriores. La aceleración en los cambios, la imposibilidad de preverlos y la diversidad entre la autoridad política y el balance de la economía indican factores macro sociales originados en la misma estructura de las comunidades.<sup>27</sup>

Sin embargo, el origen mismo del conflicto está en el hombre, en su misma naturaleza de imperfección, proyectada luego a los grupos humanos de cualquier magnitud. Es decir, nadie asegura tener a todos los “buenos” de su propio lado, grupos de opinión, sindicatos, factores de poder, naciones, ejércitos y cualquier otro grupo de pertenencia no pueden evitar tener hombres y mujeres “malos”, incapaces, corruptos o retrógrados. Ningún hombre es absolutamente bueno, como no lo es perfecto, ya que no es una deidad ni un objeto virtual. Ninguna mujer responde plenamente al modelo “María” ni ninguna como el modelo “Magdalena”. Las mujeres son una delicada mezcla de ambas en proporciones diferentes y apreciables según las escalas de

24 Freund, Julien. (1968). La esencia de lo político, Madrid: Editora Nacional, p. 561

25 Freund, Julien, (1968)op. Citp. 564

26 Freund. Julien. (1987) Sociología del Conflicto, Buenos Aires: EdCerien.

27 Freund. Julien. (1987). Sociología del Conflicto. Buenos Aires: Ed Cerien.

valores de los grupos de pertenencia.

La explicación primaria del conflicto entre individuos empieza cuando las partes “malas” del hombre o de los grupos chocan en defensa de sus intereses o ambiciones. También, la diferencia de cultura, valores, principios e intereses son causas de conflictos.

Finalmente, según su naturaleza o los actores intervinientes, el conflicto solo puede aparecer en presencia de otro u otros, es de naturaleza dialéctica, de carácter político y se expresa como un enfrentamiento, es irregular y, definitivamente, es una forma de relación social.

Es así como se puede comprender el desenvolvimiento de la Estrategia. La misma se basa en la existencia de “*racionalidades interdependientes*”, es decir sujetos capaces de fijar objetivos y disponer de medios para su logro, según sea la atribución y valoración que hagan sobre una realidad determinada y haciéndolo no de manera aislada, sino en interacción con otros sujetos.

Por **racionalidad** se entiende la determinación de objetivos que de manera deliberada realiza el sujeto y la selección de los medios considerados idóneos y adecuados que conllevan a la factibilidad de los objetivos propuestos.

Por **interdependencia** se hace referencia no sólo al vínculo que se genera entre los actores producto de la interacción sino también a la manera que van quedando mutuamente afectados como consecuencia de la manera en que se influyen cada uno de ellos entre sí, en vista al logro de los objetivos propios

A partir de la congruencia o no de las valoraciones que hagan los actores estratégicos de los objetos involucrados en una situación estratégica será posible plantear la identificación entre los mismos desde el conflicto o desde la confluencia, asumiendo a éstas como dos relaciones sociales básicas. Obviamente en lo fáctico se manifiestan no en términos absolutos sino con preponderancia de uno sobre otro, con distintos matices o cuando no con cierta dualidad. Thomas Schelling (1964) señala que: La teoría del conflicto no niega que quienes intervienen en él tengan intereses comunes, además de otros encontrados u opuestos. En realidad, la complejidad del tema deriva del hecho de que, en los asuntos internacionales, existe una mutua dependencia junto a la oposición<sup>28</sup>.

## Negociación, Crisis y Guerra - Tres etapas del conflicto

*“Todas las actividades humanas y sociales pueden ser teatro de conflictos”*  
Julien Freund.

*“El Estado es en efecto, la unidad política histórica que logró suprimir al enemigo en el interior de su órbita para echarlo al exterior, pero esto no significa que las unidades políticas futuras hayan de conservar necesariamente la estructura estatal”.*(Freund, 1968, pp. 562 y 563)<sup>29</sup>

Si bien la realidad del conflicto resulta una problemática inherente a la historia de la humanidad, es recién a principios del siglo XX donde podemos ubicar a ciertos autores que pretenden estudiarlo de manera sistematizada

28 Schelling, Thomas (1964) Estrategia del Conflicto, Madrid: Ed Tecnos, Cap 1

29 Freund, Julien, (1968) op cit., pp. 562 y 563

y como parte del objeto de algunas de las ciencias sociales.

Es Max Weber (2002) utilizando el término alemán "*Streit*" quién hace referencia al conflicto cuando en las traducciones de su obra Economía y Sociedad expresa: "Debe entenderse que una relación social es de lucha cuando la acción se orienta por el propósito de imponer la propia voluntad contra la resistencia de la otra u otras partes...". Agregando que "entre las formas de lucha existen las más diversas transiciones sin solución de continuidad: desde aquella sangrienta... y desligada de toda regla, hasta el combate entre caballeros "convencionalmente" regulado" (p.31).<sup>30</sup>

Por su parte George Simmel (2005) indica que "el conflicto...constituye una forma de socialización. Los factores de disociación -el odio, la envidia, la necesidad, el deseo- son la causa del conflicto"(p.67).<sup>31</sup>

Hacia mediados del siglo XX se publicaron una serie de estudios y teorías centradas en el conflicto social, dando lugar a lo que se denominó a partir de ese momento la Teoría del Conflicto, la cual introduce que éste ya no se interpreta con una connotación negativa, es decir como una patología social tal como lo consideraba el estructural funcionalismo, sino como una relación social básica que orienta a la innovación y al cambio social. Es por ello que comienzan a enfatizar en la importancia que adquiere el reconocer la existencia del conflicto para poder gestionarlo o administrarlo.

Uno de los inspiradores de esta corriente fue el estadounidense Lewis Coser quién, en 1954, publica la obra "The Functions of Social Conflict". A partir de ésta época proliferaron obras y estudios concernientes a los conflictos de autores tales como Max Gluckman, Ralf Dahrendorf, Thomas Schelling, Randall Collins, Louis Kriesberg, y Julien Freund, entre otros.

Muchos de ellos son recepcionados en el ámbito de la Estrategia y contribuyen con algunas conceptualizaciones que más acabadamente se ajustan a la naturaleza de este ámbito del conocimiento y que mantienen aún vigencia en nuestro tiempo. En particular interesa para este trabajo, el conflicto que subsiste entre actores estratégicos, o sea, organizaciones políticas capaces de usar el poder en procura del logro de sus intereses.

Freund(1987) define al conflicto como: Un enfrentamiento, choque o desacuerdo intencional entre dos grupos o entes de la misma especie que manifiestan, uno respecto de los otros, una intención hostil, en general a propósito de un derecho y quienes, por mantener, afirmar o restablecer el derecho intentar quebrar la resistencia del otro, eventualmente recurriendo a la violencia (p. 65)<sup>32</sup>

Este aporte enfatiza en los siguientes aspectos:

- Existencia de sujetos que aplican racionalidad, es decir fijan objetivos y emplean medios para el logro de los mismos.
- Intencionalidad que cada uno de los actores le asignan a la interacción resultante de sus intereses en juego, motivo por el cual el conflicto si

30 Weber, Max, (2002). Economía y Sociedad. Madrid: Ed FCE, p. 31

31 Braud, Philippe (2005) Theorie des conflits, Dictionnaire de la Science Politique, París. Armand Collins, p. 67. Traducción del autor

32 Freund, Julien(1987) Sociología del Conflicto, Buenos Aires: Ed Cerien, p. 65

bien parece un proceso de carácter intermitente se da de manera consciente en grado sumo. El conflicto deriva en acto cuando se manifiestan maniobras o acciones demostrativas que exteriorizan las diferencias.

- Choque o desacuerdo por las miradas incongruentes o antagónicas de la realidad por parte de los actores involucrados que afectan intereses y objetivos.
- Interacción que pretende frustrar los propósitos del "otro" en procura de alcanzar los propios. Esta intención hostil se manifiesta de manera recíproca en tanto y en cuanto ambos actores se resisten mutuamente a aceptar lo que el otro le quiere imponer. Esto contribuye a incrementar la intensidad del conflicto (status quo, escalada o desescalada)

Los medios empleados en el conflicto no son los que lo definen; sino que estos dependerán de la manera en que los actores gestionen el conflicto. De aquí resulta que podrán involucrarse tanto medios violentos como no violentos, convirtiéndose el conflicto de tipo polemial o agonal respectivamente. La noción de eventualidad significa no necesariamente.

Para completar el aporte de Freund resulta pertinente tomar brevemente las definiciones realizadas por Kenneth Thomas y Evert van de Vliert quienes tomando la orientación cognitiva que ha predominado en los últimos tiempos lo hacen de una manera simple y amplia:

*"Es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne"*(Bilbao Domínguez, 2002, pág. 2)<sup>33</sup>

*"Se dice que dos individuos, un individuo y un grupo o dos grupos están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra"*<sup>34</sup>(Bilbao Domínguez, 2002, pág. 3).

Se destacan de estas dos citas, las nociones de **interdependencia** entre las partes en tanto se interfieren mutuamente y la de **percepción** que las mismas tienen respecto de algún grado de oposición o incompatibilidad entre los objetivos o intereses que cada una posee.

Esta situación de conflicto en la que dos o más sujetos, mantienen una interacción antagónica manifiesta con el fin de hacer prevalecer sus respectivos propósitos o intereses en desmedro de los del oponente traerá aparejado una modificación, transformación o cambio de una situación estratégica por otra.

Resulta fundamental señalar que para la dinámica estratégica adquiere particular relevancia el lenguaje estratégico utilizado por los actores en situaciones de conflicto. Se debe recordar que el lenguaje, tanto verbal como el no verbal, es el recurso estratégico que viabiliza el proceso comunicacional en el cual se vertebra el mensaje de los actores, con la finalidad de incidir en el comportamiento de los otros sujetos involucrados a través de un ejer-

---

33 Tomadas de Domínguez Bilbao, Roberto y otros (2002). Introducción a la Teoría del conflicto en las Organizaciones; Madrid: Ed Universidad Juan Carlos. Servicio de Publicaciones, p. 2

34 Tomadas de Domínguez Bilbao, Roberto y otros. (2002) "Introducción a la Teoría del conflicto en las Organizaciones; Madrid: Ed Universidad Juan Carlos. Servicio de Publicaciones, p. 3

cicio o manejo del poder (Ver Opciones Estratégicas)

Como dicen las Bases para el Pensamiento Estratégico (2003), “El conflicto, no necesariamente violento o bélico sino también susceptible de ser resuelto mediante la negociación o la compulsión, aparece, así como objeto de la estrategia, ya que constituye el elemento al cual ella aplica sus razonamientos”.

Sin embargo, relacionando con el concepto de negociación, actitudes de confluencia, impulsadas por la cooperación, facilitarán la construcción de sistemas de alianzas.

Jorge Simmel<sup>35</sup> incluye a un tercero, lo que da origen a los sistemas de alianzas, y por ende la división de los escenarios estratégicos por subsistemas de alianzas de intereses afines. Hoy las características de la sociedad moderna sugieren relaciones expresadas mediante estereo estructuras imbricadas más que simples socio gramas

## **Dinámica del conflicto: (Fases)**

La conceptualización amplia del conflicto requiere señalar que una vez que éste haya surgido, desarrolla una dinámica propia y se convierte en un sistema que cambia a lo largo del tiempo. Los estadios por los cuáles los conflictos pueden transcurrir son:

- Negociación
- Crisis
- Guerra o Conflicto armado

El análisis y comprensión del desarrollo del conflicto contribuye a identificar las posibles acciones a desplegar por los actores involucrados según sean los niveles de interacción en el que se encuentren las partes involucradas, como así también anticipar y proporcionarla evolución futura que tendrá el mismo.

Asimismo, resulta útil distinguir entre los “conflictos latentes” y los “conflictos manifiestos”, porque si bien se pueden presentar condiciones para el desarrollo del conflicto, no siempre las partes se percatan de ellas o exteriorizan sus diferencias, manteniéndose en situaciones de tensión que se expresan como estados emocionales contenidos. Una vez que las diferencias se explicitan como intenciones hostiles, abiertas y recíprocas dejan el estado de latencia para pasar a ser manifiestas, emergiendo así el conflicto.

Muchos autores describen el conflicto como una cíclica repetición de diferentes fases, con procesos recurrentes de escalada y desescalada. Sin embargo, debe destacarse que en un conflicto no hay trayectorias claras, en las cuales las distintas fases sigan una a la otra en un orden preciso, todo dependerá de las acciones y reacciones de las partes involucradas. Y de qué manera cada una maneja el conflicto.

---

35 Filósofo y sociólogo alemán. Se empleó en deducir tipos morales (Introducción a la ciencia de la moral, 1892) y clasificar los sentimientos y las ideas que determinan la reconstrucción histórica (Sociología, 1908) y trazó las líneas maestras de una metodología sociológica.

No obstante, en la mayoría de los conflictos se reconocen estadios, en los que la intensidad en el nivel de interacción aumenta o disminuye. De manera sintética podemos identificar en la evolución de un conflicto las siguientes fases:<sup>36</sup>

**Fase 1: Surgimiento:** momento en el cual el conflicto latente se deja de serlo para pasar a hacerlo de manera manifiesta, ya sea por primera vez entre las partes involucradas o como la reanudación del mismo.

**Fase 2: Escalada:** etapa en la que las partes potencian sus acciones para alcanzar sus objetivos. La escalada se manifiesta de diversas formas, usualmente involucra algún tipo de hostilidades hacia el adversario con empleo de la coacción, que no resulta exclusivamente física. Existen acciones de naturaleza política, económica, social, etc.

**Fase 3: Polarización:** es la alternativa que se le presenta a los actores cuando reconocen limitaciones a su libertad de acción y las condiciones se presentan como restricciones y por consiguiente la interacción disminuye y la comunicación se va deteriorando. Se produce también un aumento en las cuestiones problemáticas.

**Fase 4: Ampliación:** es la fase que se produce cuando los involucrados reciben apoyo de aliados y/o patrocinadores con el objetivo de ampliar el número de partes con interés en los resultados del conflicto. Continuamente se intensifica la presión para “tomar partido” y, con la inclusión de nuevos aliados, se incorporan nuevos asuntos al conflicto.

También se produce una ampliación de intereses que complejizan la situación ya que suelen incorporarse nuevas problemáticas y un mayor número de partes y de aliados confluyendo hacia lo que se denominan los “conflictos entrelazados”. De esta manera se dificulta la dinámica que va adquiriendo el conflicto y por ello según Kriesberg los conflictos pueden tomar distintos formatos, clasificados en:

- *En Serie o Agrupados en el Tiempo:* La mayoría de los conflictos son uno en una serie de luchas entre los mismos adversarios. Para entender la crisis actual, es útil saber lo que ocurrió en el pasado.
- *Convergentes o Agrupados en el Espacio Social:* Algunos grupos separados pueden aglutinarse como aliados en contra de un adversario común o de una coalición de adversarios, utilizando para ello identificaciones colectivas como el pan-arabismo o la membresía a la OTAN.
- *Superpuestos o que Vinculan Problemas:* Si bien los adversarios luchan principalmente por un asunto, otras cuestiones pueden ser añadidas o superpuestas a la lucha. Por ejemplo, en las relaciones entre Estados Unidos y la Unión Soviética durante la Guerra Fría. Los asuntos estaban generalmente vinculados entre sí, y en algunas ocasiones, los asuntos sobre control de armas, guerras regionales o derechos humanos (entre otras cosas) estaban vinculados o desvinculados en diversos procesos de negociación.
- *Transversales:* Los conflictos pueden basarse en divisiones entre los

---

<sup>36</sup> Louis Kriesberg, (1998) *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution* (Lanham, MD: Rowman& Littlefield) Nueva York.

mismos adversarios, entre adversarios de diferentes grupos, o entre una serie de adversarios que se alían de diferentes maneras con respecto a diferentes asuntos controversiales. Por ejemplo, algunas veces dos gobiernos son adversarios en un tema, pero son aliados contra otros gobiernos en otro tema. Estos vínculos transversales pueden complicar las situaciones y, a la vez, proveer oportunidades para un compromiso constructivo y para poder negociar asuntos en el contexto multilateral, como se discutirá posteriormente.

- **Internos:** Los conflictos internos de una de las partes pueden impactar su conducta colectiva hacia un adversario externo y pueden, en realidad, desencadenar la escalada de un conflicto. Esto sucede, por ejemplo, cuando las facciones internas de una de las partes lucha por el control interno de la misma.
- **Concurrentes:** Son conflictos externos que ocurren al mismo tiempo que el conflicto central, pero no involucran a los mismos adversarios que participan en la lucha principal. Por ejemplo, la participación del gobierno egipcio en la Guerra de Yemen en la década de 1960, coincidió con su conflicto en Israel, pero los gobiernos de Israel y de Yemen no estuvieron involucrados el uno con el otro.

**Fase 5: Incitación:** ya intensificadas las acciones los actores enfrentados tienden a mantenerse en ese nivel de interacción, cuando no a incrementarla disminuyendo las posibilidades de retirada honorable o por lo menos segura. Más allá de ellos costos influyen en este momento del conflicto: el temor al desprestigio, la influencia política interna, el no querer asumir el costo de un error, el deseo de venganza y el interés por recuperar lo perdido.

**Fase 6: Desescalada:** se produce cuando las partes, algunas veces inducidas por la intervención de un tercero (árbitro o mediador) implementan acciones orientadas a demostrar su disposición a deponer su actitud de manera unilateral o no. Esto deriva en algunos casos en una disminución en la creciente espiral del conflicto.

**Fase 7: Retirada:** aplica a una fase casi final en donde los actores en conflicto se involucran en un proceso que tiene por finalidad, resolver o terminar el conflicto. Las partes necesitan forjar algún procedimiento basado en la negociación que les permita alcanzar una solución e identificar los componentes necesarios en los que se necesita trabajar para llegar a la solución adecuada.

Se debe resaltar que la mayoría de los conflictos no evolucionan linealmente de un estadio a otro de acuerdo a la secuencia anteriormente descrita, pueden adquirir distintas modalidades en cuanto a su trayectoria.

Por otra parte, en el sistema internacional y en el seno de las sociedades nacionales resulta difícil encontrar una sola causa de conflicto. Este habitualmente se origina por la interacción compleja de factores de variada naturaleza; económicos, políticos, históricos, psicológicos y culturales atribuidos de manera divergente entre las partes. Algunos conflictos surgen de relaciones hostiles de larga data pero con escaladas esporádicas de violencia., por lo cual se los reconoce como *conflictos prolongados*.



En nuestro tiempo también encontramos en los planos de relacionamiento transnacional e intraestatal conflictos basados en actitudes más intransigentes que se canalizan hacia conflictos prolongados con una alta virulencia, rasgos que contribuyen a escaladas hacia condiciones de violencia extrema en tiempos de crisis.

Clausewitz (s.f.) afirmó:

La guerra es un acto de la interacción humana. Por ello no se puede afirmar que la guerra no pertenece al campo de las artes y las ciencias sino al de la vida social. Es un conflicto de grandes intereses, que se resuelve con derramamiento de sangre y que sólo por esto se diferencia de otros. Más que con un arte cualquiera se compara mejor con el comercio, que también es un conflicto de intereses humanos y mucho más aún con la política que, a su vez, puede verse también como una especie de comercio en mayor escala. Además es el ambiente donde se desarrolla la guerra<sup>37</sup>(p. 149).

Julien Freund (1968) asumiendo la tradición clausewitziana afirma que la guerra es un hecho de naturaleza política y es por ello que la define como:

La continuación de la política por o con otros medios" y que. Así también considera que la guerra resulta ser la máxima expresión de la Enemistad ya que resulta ser "un acto de violencia destinado a obligar al adversario a ejecutar nuestra voluntad (p. 747)<sup>38</sup>.

De esto se deriva la relación entre política y guerra, asignándole al poder político la facultad intelectual del conflicto armado, en tanto y en cuanto es quién produjo la guerra y fija los objetivos políticos a alcanzar mientras que lo militar no es más que el instrumento, acto y potencia. Tanto la forma del conflicto como de confluencia son potenciales y convive con el hombre en la sociedad. La negociación, las crisis y las guerras son actos, (acciones y actividades) que caracterizan un "status" que siempre es proporcional a los objetivos y medios puestos en juego, y sus estadios y gradualidades provienen de la naturaleza esencial del conflicto.

## **La negociación como etapa del conflicto**

El campo de aplicación de la disciplina estratégica es naturalmente las organizaciones / instituciones complejas de la política (internacional, nacional, institucional, empresarial, etc.). Es decir, toda actividad social en que esté inserta la lucha por el poder, condicionada por la dialéctica de voluntades opuestas.

Debemos entonces tratar una forma de la estrategia que posterga la decisión y que pone a los recursos en un segundo lugar: el de la disuasión. Múltiples serán las técnicas para lograr los objetivos soslayando o postergando la decisión y relegando las formas materiales de los recursos, pero en este capítulo solo pretendemos dar un marco teórico e incluir a la negociación como una forma cada vez más apelable de la estrategia.

En la dialéctica de la negociación el requisito previo será reemplazar una

---

37 Clausewitz, Carl von, "De la Guerra", Princeton, Pág. 149

38 Freund, Julien, (1968) op. cit., p. 747

estructura cultural para construir otra, diseñando técnicas prácticas para la negociación, controlando conductas anteriores y adquirir nuevas técnicas que sustituyan a las anteriores.

Toda estrategia que permite resolver un conflicto es dialéctica y por lo tanto está condicionada por las actitudes de los actores. (Todos pierden todos ganan, pero en suma variable). Al ser éstos personas, los decisores de cualquier nivel y sus decisiones estarán influenciadas por sus conductas, siendo, por lo tanto, susceptibles de subjetividades. Por ello es casi obligatorio, tratar al conductor y al problema por separado, aunque en el momento de las negociaciones ambos estén presentes. Cada actor y su representante darán, con su personalidad, características especiales a la negociación. Si hay o no afinidades culturales no influirá en la negociación del conflicto, la actitud debe ser resolverlo.

¿Pero que es negociación? La podemos definir como la capacidad de un Conductor Estratégico para ejercer su influencia sobre otros actores, obtener alguna ventaja, generar alianzas y reducir riesgos o esfuerzos prolongados.

El nivel de decisiones políticas fija los objetivos Suele ocurrir que se confunde el mismo con la satisfacción de una necesidad. No es territorio lo que se obtiene al considerar un conflicto limítrofe sino la reivindicación de soberanía. La destrucción del adversario que se alcanza con la victoria en una guerra es aleatoria, la quiebra de la voluntad de lucha del enemigo y la imposición de la propia es el objetivo de la violencia.

Las alternativas, (De latino alter, “otro”), resulta necesario elaborar como parte del planeamiento estratégico las distintas opciones que nos permitan satisfacer las necesidades que resuelvan nuestro conflicto institucional, empresarial o nacional, con los representantes que accidentalmente nos veamos obligados negociar un acuerdo.

En definitiva, negociación, junto a compulsión o destrucción, es una de las opciones estratégicas.

## La crisis

Del chino “**wei - ji**”, el concepto de crisis lleva implícita la idea de peligro, pero además oportunidad. Generalmente, cuando se habla de conducción estratégica, se asocia crisis a una escalada del conflicto. Ante nuevos elementos de juicio que varían la situación, existe la duda si el proceso en marcha debe continuar, ser modificado o finalizar. Lo que nunca se debe obviar es que una crisis ofrece la oportunidad ineludible de decidir, teniendo en cuenta la necesidad de neutralizar las amenazas y explotar las oportunidades que ofrece el nuevo escenario.

Crisis, (del griego crisis: juzgar, decidir), su forma castellana del vocablo crisis, lo define como el “momento de la decisión de una enfermedad o un negocio” o “situación que obliga a la dimisión de un ministerio”, conceptos también amplios y a los que conviene precisar.

En este orden de ideas es posible definir la crisis como “situación en la cual dentro de un marco de relaciones conflictivas entre dos o más actores

estratégicos, aparece la posibilidad de empleo de la violencia o bien de un sensible incremento en ella, en caso de que ya se la estuviera utilizando en un bajo nivel de intensidad”(Martínez, 1999).<sup>39</sup>

Crisis es un “estado al que pueden arribar los actores involucrados en un conflicto, cuando las acciones y reacciones que se ven obligados a adoptar, se suceden con la presunción de una alta incertidumbre sobre los efectos deseados”(Escuela Superior de Guerra, 1990).<sup>40</sup>

En las crisis se plantean dos problemas, dado que son situaciones en las que se persigue una doble finalidad; un fin positivo, está representado por el logro del propio objetivo y un fin negativo, por la necesidad de evitar que la crisis escape al control de los actores y proyecte el conflicto hacia niveles de intensidad no deseados.

Las crisis poseen un atributo de inestabilidad, implican oportunidad y riesgo, en ellas los adversarios se rechazan, pero también se atraen, ya que para alcanzar sus metas necesitan de la dialéctica planteada.

Obviamente, cuando se manejan situaciones de crisis, la clave del éxito consiste en convencer al adversario de que quién debe ceder es él. Para ello, resulta de importancia primordial establecer la credibilidad de sus amenazas.

Tanto para el manejo de crisis como para la negociación, la disuasión y sus ingredientes psicológicos, estará presente. Así, para poder disuadir hay que tener capacidad de actuar, credibilidad como actor estratégico y comunicar las intenciones.

## **Las Etapas de Aplicación de una Estrategia para un Escenario**

- Etapa Previa
- Etapa de Planeamiento
- Etapa de Ejecución

## **Etapas previas: incertidumbre, pronosis e inteligencia estratégica**

La pronosis consiste en el análisis de la reducción de riesgos y de la incertidumbre, el anticipo de sucesos y la previsión de escenarios futuros. Si bien la única forma de tener certeza sobre el futuro es esperarlo, algunas técnicas tienen relativo valor para anticiparlo. Ellas son, en general, la prospectiva y la predicción.

La prospectiva. Es la disciplina de las causas científicas, sociales y económicas que aceleran la evolución, y la previsión de situaciones que se derivan de sus influencias conjugadas. Ella afirma que el porvenir no viene determinado, se construye, la prospectiva estratégica es una herramienta para:

- Definir hechos portadores de futuro
- Describir tendencias principales y emergentes ordenadas a futuros probables.

---

39 Martínez, Carlos Jorge María (1999) La Situación de Crisis: Conceptos Básicos y Aspectos a tener en cuenta para su Conducción. Buenos Aires: RESG Nro.533.

40 Glosario de la materia Estrategia (1990). Escuela Superior de Guerra.

- Imaginar los desvíos probables, sus impactos y las correcciones oportunas.

(Están implícitos los conceptos de constructivismo, escenarios y generación de alternativas).

La Predicción científica. “La predicción constituye una de las esencias claves de la ciencia, de una teoría científica o de un modelo científico. Así, el éxito se mide por el acierto que tengan sus predicciones”(Ferrater Mora, pág. 2883)<sup>41</sup>

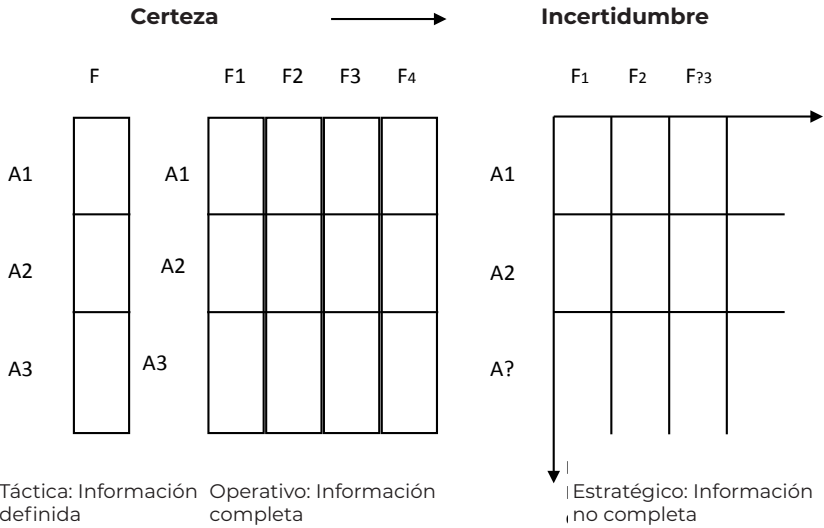
La predicción en el contexto científico es una declaración precisa de lo que ocurrirá en determinadas condiciones especificadas. Siguiendo la lógica formal, la de la validez, el concepto predictivo se puede expresar en una abstracción o silogismo, A partir de un hecho verdadero, hechos futuros, pueden también ser verdaderos.

La predicción, como técnica de investigación de futuro, constituye un método por el que la proyección de variables genera una idea global de las posibilidades que se mantenga, hacia un escenario futuro, es decir, la conducción de esas variables dará una idea general de su comportamiento a futuro. Es un método de creatividad. *(Este método está enriquecido por la Dinámica Estratégica, una técnica de creatividad y evaluación inspirada en la Dinámica de Sistemas).*

### La incertidumbre es la verdugo de la realidad

La dimensión de los objetivos, el ámbito de la posibilidad, la laxitud temporal y la multiplicidad e importancia de los medios, características del nivel de decisiones estratégicas generan incertidumbre. El campo de lo posible será el ámbito de lo estratégico. Las decisiones serán tomadas sobre un número no conocido de alternativas y sin conocer todas las condiciones del futuro.

### Matriz de Incertidumbre



41 Ferrater Mora, Jorge (s.f.) Diccionario de Filosofía, Ariel, Barcelona, p. 2883

De su análisis surge que, en el ámbito estratégico, la relación entre condiciones futuras y alternativas de empleo o solución nos da como resultado una matriz abierta: no se conocen todas las condiciones futuras y, por ende, tampoco las alternativas disponibles. Esta tendencia del tiempo a la laxitud genera variación de alternativas y por lo tanto duda en la selección de una salida. Esta duda se transforma en incertidumbre y la solución se posterga.

La ambigüedad es la forma de incertidumbre más perjudicial a cualquier metodología de la toma de decisiones.

A su vez, esta matriz responde a los estadios de la verdad considerados por la lógica mayor o material, la que se ocupa de la materia del conocimiento y de la metodología de la investigación, es decir:

- La ignorancia: o sea la ausencia de conocimiento
- La duda: el conocimiento posible
- La probabilidad: el conocimiento probable
- La certeza: la verdad evidente, el esplendor de la verdad

## **Inteligencia Estratégica. El aporte de la psicología cognitiva**

Además de considerar el objeto, alcance, atributos y metodologías comprendidas en la doctrina clásica observemos cual es el aporte renovador de la psicología cognitiva

El conocimiento del oponente, enemigo, consumidor, ámbito, teatro de operaciones, mercado, etc., es un proceso humano, social e histórico en el que intervienen tres elementos:

- El sujeto cognoscente, (el conductor estratégico)
- El objeto de conocimiento, (la voluntad opuesta y el ámbito de desempeño)
- El conocimiento como producto del proceso cognitivo, (La Icia E)

La interrelación de estos tres elementos en el concepto de Inteligencia Estratégica, se corresponde con el modelo de conocimiento materialista dialéctico señalado por Ibarra Barrón (1998) afirmó: El objeto y el sujeto mantienen su existencia objetiva y real a la vez que actúan el uno sobre el otro, en una interacción recíproca. Esta interacción se produce en el marco de la práctica social del sujeto que percibe al objeto en y por su actividad. El sujeto cognoscente es afectado por el objeto del conocimiento, que al ejercer sobre él cierta impresión lo transforma (lo determina mínimamente a interpretarlo), y el sujeto cognoscente, a su vez, transforma al objeto (ya no lo vuelve a ver como la primera vez), modificándolo dentro del marco de su práctica histórico-social<sup>42</sup>.

Según el maestro Eli de Gortari (1980) la lógica dialéctica postula: "para conocer realmente al objeto es necesario estudiarlo y comprenderlo en todos sus aspectos y todas sus conexiones"<sup>43</sup>. En segundo lugar, la lógica dialéctica exige considerar al objeto en su propio desenvolvimiento, en su movimiento autónomo, en sus modificaciones. En tercer lugar en la determinación com-

<sup>42</sup> Ibarra Barrón, Carlos (1998). Lógica, México Addison, Wesley, Longman.

<sup>43</sup> De Gortari, Eli (1980) Introducción a la Lógica Dialéctica, Grijalbo, Méjico, Barcelona Buenos Aires.

pleta del objeto debe englobarse la práctica humana, tanto como criterio de certeza como para determinar experimentalmente la relación entre el objeto y las necesidades humanas.

### **La etapa del planeamiento. Necesidad de un método**

Esta etapa comprenderá desde la generación de alternativas, la resolución estratégica y la confección de planes. Es el momento de la creatividad y la etapa donde se procesa el mayor volumen de información con valor para el momento de la ejecución

### **Las alternativas son las opciones estratégicas según Beaufre**

Cada hipótesis de conflicto impondrá misiones y alternativas de solución, estas son la base de la decisión. Observando cualquier “árbol” u opciones de decisiones notamos que los niveles de análisis están fundados en la creatividad que es la más apreciada virtud del conductor en el momento del planeamiento.

### **Los Métodos para resolver problemas y la Teoría de la decisión. Las ventajas de poseer un método**

Así como no es el método aplicado el que conduce al éxito en la investigación, es la calidad del investigador lo que permitirá descubrir la verdad científica, la adopción de un método específico permitirá obtener algunas ventajas:

- Un idioma en común
- Arribar al mismo tiempo para asesorar al Decisor
- Un esquema ayuda memoria.

La desventaja más notable surge de la tercera ventaja: la repetición del esquema por parte de un estado mayor hará correr el peligro de neutralizar la creatividad a causa de la esquematización.

### **Los métodos para resolver problemas... o el orden de las diligencias para llegar a una solución.**

Cualquiera de los métodos generales disponibles sirve para solucionar un problema estratégico, siempre y cuando si sigan ciertas reglas, llamadas metódicas:

- Determinar el objeto de estudio
- Definición del problema
- Adquisición previa de conocimientos
- Una actividad abierta y comprensiva hacia el problema planteado
- Disposición de considerar todas las posibilidades razonables y las alternativas factibles.
- Dividir el problema en tantas partes como sea posible para facilitar la investigación.

- Trabajar con esmero y precisión, utilizando todos los medios disponibles
- Firmeza para no dejarse arrastrar por ideas preconcebidas
- Aceptar de manera imparcial y honesta los resultados obtenidos, aunque sean opuestos a los deseados.

Ejemplificaremos con el método usado por la Universidad de Monterrey (USA). Este método incluye nueve pasos:

1. Formular el problema
2. Seleccionar objetivos
3. Diseñar alternativas
4. Construir modelos
5. Ponderar costo/efectividad
6. Evaluar la sensibilidad del modelo
7. Comprobar supuestos
8. Rever objetivos
9. Ajustar alternativas

Y comparémoslo con el más tradicional esquema utilizado en el Ejército Argentino:

1. Análisis de la misión.
2. Reunión de la información.
3. Orientación del comandante.
4. La misión y análisis de la situación.
5. Elaboración y análisis de los modos de acción y capacidades del enemigo.
6. Confrontación.
7. Comparación.
8. Proposición/Resolución (Enunciado del PG)<sup>44</sup>

Ambos poseen similitudes y diferencias, es decir, son complementarios... (Existen también, programas que apuntan a enseñar aptitudes generales de resolución de problemas aplicables al ámbito estratégico).

## **La Apreciación de Situación Estratégica es un método adecuado, exhaustivo e integrador**

Como asumimos que la estrategia y sus metodologías, tanto de pensamiento como de acción, recurren a los “productos” de los tres paradigmas de las ciencias sociales, es decir, una visión integradora, podríamos hacer concurrir métodos revalorizados como la inferencia inductiva, (el ejemplo histórico), la analogía, (estudios comparativos), escenarios, (enfoque sistémico), etc.

---

<sup>44</sup> Rod 17. Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores

Así, la base del método de razonamiento estratégico podrá ser:

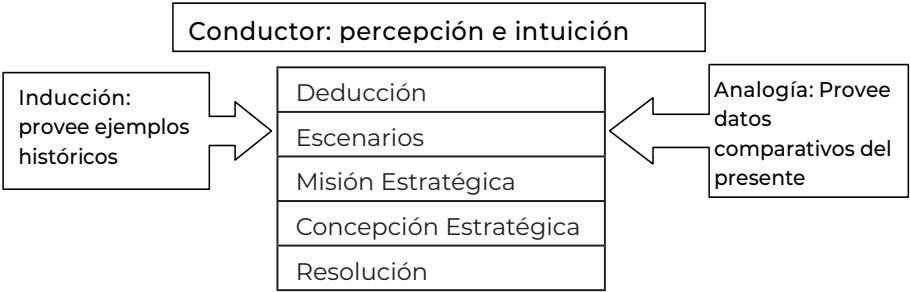


Figura 1 Razonamiento estratégico

(A modo de ejemplo incluimos este cuadro sintetizador de la concurrencia de los diferentes conceptos, que serán desarrollados más adelante).

### La conducción, sus niveles y las clases de decisión

¿Qué es conducir?: La definición doctrinaria: “Es la aplicación del comando a la solución de un problema militar. Es un arte, una actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas. “Explicación: Conducir es aplicar principios a las actividades inherentes y tomar decisiones mediante la aplicación de la habilidad lógica de “tomar decisiones”.

¿Quién conduce?: Todo aquel que tiene recursos propios o asignados para obtener un objetivo en tiempo y espacios determinados. Entonces conduce el presidente de la nación y conduce el capataz de una cuadrilla de empleados municipales que debe ejecutar mantenimiento de una determinada estructura.

La diferencia en los diferentes niveles está en la importancia, dimensión y naturaleza de los objetivos, los recursos, el tiempo y el ámbito

O sea, la diferencia está en el nivel de conducción, a saber:

- Táctico Inferior y Superior. (El nivel de los procedimientos)
- Operacional u Operativo. (Articulación del táctico con lo estratégico)
- Estratégico Sectorial. (Sectores del poder, económico, social, militar, etc)
- Estratégico General. (Nacional, Empresarial, Institucional, etc)

Según Martín Lucatti,<sup>45</sup> la relación de los niveles de conducción con los tipos de decisión se hace visible en la siguiente tabla:

45 Martín Lucatti, Daniel, (1998) Proyecto Fénix, Buenos Aires: Escuela de Defensa Nacional



NIVELES DE CONDUCCION			TIPOS DE DECISIÓN			
Institucional	Empresarial (EEUU)	Clasificación clásica	Clasificación clásica	Según criterios de modificación del escenario	Según fracción del escenario clasificado	Conocimiento de variables externas
Estrategia	Corporate Strategy	POLÍTICA ESTRATÉGICA: General Particular Sectorial	Heurística	Dediceño o modificadora  Adaptativa	No estructurada	Caso de incertidumbre
Nivel de aplicación o transformador	Business Strategy	Estrategia operacional	Dialéctica		Semi estructurada	Caso de riesgo
Nivel de ejecución operativo	Functional Strategy	Táctica	Algorítmica		Estructurada	Caso de certeza

Figura 2. Niveles de Conducción

El nivel correspondiente a la estrategia estará dotado de atributos tan particulares que influenciarán en la conducción y, por ende, las características de quien conduzca estarán en íntimo correlato.

En resumen, la *Apreciación de Situación Estratégica (ASE)*, es nuestro método de para pensar y obrar en este nivel de decisiones.

Nos decía el Coronel Doctor Carlos María Martínez von Frankenberg, que el método de razonamiento estratégico incluido en *Las Bases*<sup>46</sup>, no debe ser considerado como una guía infalible para arribar a resoluciones acertadas, sino como una exposición secuencial de los aspectos que más que ser obligatorio tomar en cuenta, no conviene dejar completamente de lado cuando se analiza la toma de decisiones de trascendencia estratégica. En tal sentido, se ofrece una metodología como guía para que el asesor o decisor estratégicos evalúen los datos fundamentales que influyen sobre la génesis, desarrollo y desenlace de un conflicto.

Freedman(s.f.) refiere a Von Moltke<sup>47</sup> en su rechazo a reducir el pensamiento estratégico a un sistema o plan: Él fue el responsable de la famosa

46 Escuela Superior De Guerra (1994) *Bases para el Pensamiento Estratégico - Tomo I - Estrategia General*, Buenos Aires: Cap V, Sec III..

47 Freedman, Lawrence. *Estrategia* (Spanish Edition) (Posición en Kindle2949-2952). La Esfera. Edición de Kindle.

observación según la cual «ningún plan sobrevive en contacto con el enemigo». Le solía decir a sus oficiales que la guerra no se podía dirigir «sobre un tapete», y estaba dispuesto a delegar la autoridad de modo que ellos pudieran responder a las situaciones cuando las tuvieran delante y no para que actuaran tal y como el alto mando esperaba que actuaran. Desconfiaba de las generalidades y de los preceptos inflexibles. Lo más importante era mantener el objetivo en mente al tiempo que se asumía la necesidad de «adaptaciones concretas». Recelaba de abstracciones y de pretensiones de establecer principios generales (p. 2949-2952).<sup>48</sup>

Las fases del método de razonamiento estratégico, podrán ser:

1. **Análisis del Escenario Estratégico** (Descripción y Evaluación) Determinación de hipótesis (cooperación / competencia, conflicto / confluencia).

2. **Análisis de la Misión.** Restricciones, interrogantes y exigencias que impone.

3. **Concepción y Maniobra Estratégica General** (Exterior e Interior)

4. **Resolución** (Adopción de la opción estratégica, modo y forma estratégica elegida, expresando objetivos, tiempos / oportunidades, espacios y acciones por factores de poder).

**Conceptualización de un escenario estratégico.** Son imágenes de la realidad del ámbito de un actor en un momento dado, obtenidas a partir de las posibilidades de evolución de las variables escogidas, conforme al análisis realizado de la situación general (nacional e internacional). Consiste en abarcar los hechos, circunstancias y contingencias de la situación del país en una determinada oportunidad, de manera que sirva al conductor para adoptar decisiones.

Un escenario es un conjunto de conjeturas inspiradas en hechos y circunstancias, que permiten imaginar eventos políticos, económicos, sociales, militares, etc., con el propósito de observar procesos causales y los problemas que originan, para adoptar la estrategia que logre concretar los objetivos previstos. Es un concepto amplio que permite, ante un problema de orden estratégico, evaluar todas las alternativas y escoger la solución más apta, factible y aceptable. Todo escenario debería contener:

- Una descripción general por factores de poder o componentes de inteligencia.
- Identificación de ACTORES
- Determinación de INTERESES: propios y ajenos
- Atribución de la PERSONALIDAD de los actores
- Conformación de la ESTRUCTURA
- Identificación: Cooperación / Competencia
- Poder: Dominancia / Dependencia y Fuerza: Medios

---

<sup>48</sup> Para Von Moltke la estrategia era, por el contrario, «una actividad libre, práctica y artística» y «un sistema de oportunidades». La elección de una estrategia concreta podía basarse en el sentido común: la prueba del carácter o la personalidad era la capacidad para encontrar el sentido común en situaciones de máxima tensión.

- Determinación de factores de fuerza y debilidad

Finalizará con conclusiones que involucren:

- Especificación y profundización de las situaciones conflictivas, para determinar actitudes de competencia.
- Especificación y profundización de las situaciones de confluencia, para estimar actitudes de cooperación.
- Factores del poder nacional sobre los que el escenario influye en mayor grado, conjugación.
- Evolución apreciada
- Puede cumplimentarse en la siguiente secuencia:

**a. Descripción del escenario exploratorio.** (conformado por la situación mundial, regional e interna apreciada en un lapso determinado. Puede ser determinado para diferentes plazos (corto, hasta un año mediano, más allá de uno y hasta cinco años o largo, de cinco a diez años), sobre la base de considerar los elementos fundamentales de la realidad en los marcos antes mencionados. La estrategia nacional centrará normalmente sus esfuerzos en los escenarios para el mediano plazo, considerando los de corto plazo para medidas coyunturales resultantes de la supervisión estratégica y los de largo plazo como elementos orientadores para determinar pautas de tipo cualitativo para la evolución del potencial nacional).

**b. Prescripción del escenario normativo.** (País deseado para el lapso considerado, teniendo en cuenta los elementos analizados en la determinación del escenario exploratorio).

Ejemplo: En los comienzos del Siglo XXI, podríamos aceptar que el escenario normativo para los argentinos es una situación deseada en la que se preserven los siguientes intereses fundamentales:

- Libertad e independencia.
- Integridad territorial.
- Autodeterminación, compatible con los compromisos asumidos.
- Acceso a la Justicia y a la Salud.
- Acceso a los recursos naturales estratégicos.

### **c. Objetivos e intereses propios.**

1) Objetivos políticos expresados por el nivel de decisiones políticas o deducidos, teniendo en cuenta el escenario normativo.

2) Intereses vitales relacionados, en especial los vinculados con la defensa nacional

### **d. Otros actores y sus intereses.**

## **Misión estratégica**

Expresión sintáctica para el empleo de los recursos materiales, financieros, humanos y temporales que conforma un escenario que implique una situación deseada para el logro de objetivos que signifiquen la consecución

/ preservación de intereses vitales para el logro de los “fines nacionales” a la luz del sistema de valores atribuido al actor que se trate.

Para su análisis o redacción responderá a los siguientes interrogantes: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde? ¿Con que?, ¿Cómo?, ¿para qué?, ¿a fin de?

## **Concepción y maniobra estratégica nacional**

a. Determinación de opciones estratégicas a aplicar en el escenario de conflicto retenido.

b. Maniobra estratégica general para cada hipótesis, incluyendo: el objetivo estratégico nacional para la hipótesis, la matriz de Maniobra con la opción básica, formas y modos estratégicos, acciones por factor de poder que integren la maniobra interior y exterior, sus responsables primarios y finalidades y los objetivos estratégicos particulares. (Cadena de Objetivos).

Resolución y concepto estratégico nacional (Misión estratégica nacional para cada escenario, enunciado de cada hipótesis, expresión de vulnerabilidades, objetivos y políticas para cada hipótesis, opciones, modos, formas, maniobra estratégicas y acciones por factor para cada escenario).

“La esencia de la decisión estratégica está basada en la relación entre fines y medios: usar medios adecuados al logro de los fines que se persiguen, vinculación que, como ya se mencionara se denomina racionalidad (Alonso, 1998, pág. 37)”<sup>49</sup>

## **Las opciones estratégicas. Formas y Modos. Matriz de Maniobra**

“La esencia de la decisión estratégica está basada en la relación entre fines y medios: usar medios adecuados al logro de los fines que se persiguen, vinculación que, como ya se mencionara se denomina racionalidad (Alonso, 1998, pág. 37)”<sup>50</sup>

Las opciones estratégicas se conciben como un primer andarivel de solución para resolver un conflicto presente o futuro. Estas son tres: *Negociación*, *Compulsión*, *Destrucción*. Mientras que la Negociación se manifiesta a través de elementos como la persuasión y diversión, la Compulsión supone obligar al otro a hacer algo a través de la coacción; en tanto, la Destrucción conlleva el acto de fuerza. Esta última no solo se materializa en el campo militar, sino también en el ámbito económico (se busca la destrucción de la competencia fundiéndola), e incluso jurídico (destruir al adversario a través del juicio, pretendiendo su aniquilamiento económico, así como, su imagen y prestigio).

Es de destacar que, dichas opciones, difícilmente se manifestarán de forma pura, pudiéndose materializarse de forma combinada entre sí.

Por otro lado, cada una de las opciones estratégicas mantiene su correlato con las distintas fases del conflicto.

---

49 Alonso, Delamer, Frischknecht, Lanzarini Y Moya (1998) *Estrategia, Teoría y Práctica*, Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales, p. 37.

50 Alonso, Delamer, Frischknecht, Lanzarini Y Moya (1998) *Estrategia, Teoría y Práctica*, Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales, p.37

ESTADIO	OPCIÓN ESTRATÉGICA
Tensión - Negociación	Negociación
Crisis	Compulsión
Guerra	Destrucción

Figura 3. Fases del conflicto

**Modelos estratégicos:** Beaufre desarrolla una serie de modelos<sup>51</sup> – entendidos como abstracciones de la realidad- en función de la interrelación de tres variables: medios disponibles, importancia relativa de los objetivos, libertad de acción. La presente investigación considera que dichos modelos han sido superados por el nuevo escenario actual y, por consiguiente, han perdido vigencia en su aplicabilidad.

**Formas y modos de la estrategia:** En la búsqueda de la solución de conflictos, Beaufre diseña un segundo andarivel de resolución al que denomina *formas de la estrategia: la acción y la disuasión*. Mientras que la acción se propone producir cambios en la situación, la disuasión pretende mantener el statu quo; sin embargo, son dos conceptos complementarios que puede darse de forma combinada.

El General Beaufre, en su libro “Estrategia de la Acción”<sup>52</sup>, advierte que tanto en la acción como en la disuasión, la mayoría de los medios empleados serán los mismos bajo modalidades diferentes. No obstante, la distinción primaria entre la acción y la disuasión gira en torno a la *intencionalidad*; siendo puramente defensiva en el caso de la disuasión, y ofensiva en el caso de la acción. A su vez, mientras la disuasión se fundamenta sobre la duda (incertidumbre), la acción se funda en la certeza.

Beaufre agrega que la simetría en ambas no es perfecta, de modo que, la disuasión puede jugar su rol protector en ausencia de toda acción, porque ella reposa sobre la existencia de fuerzas y de la amenaza de acción que éstas constituyen. La acción, por el contrario, que reside sobre el empleo de todas o parte de las fuerzas, comporta siempre una parte de disuasión por el hecho de existir fuerzas no utilizadas. En forma de analogía, si se las compara con el esgrima, la disuasión es el escudo que no puede más que parar, la acción es la espada que puede, a la vez, golpear y parar.

**Acción:** Como concepto, la estrategia de la acción busca obligar al adversario a aceptar un cambio de situación, mediante la coerción.

#### **Características de la acción:**

1- Es coercitiva, pero no necesariamente militar; es decir, para la solución del conflicto se emplean todos los medios del poder nacional de forma inte-

51 Léase en: Beaufre, André. (1982) *Introducción a la Estrategia*. Buenos Aires: Editorial Struhart& Cía., 3º edición.

52 Beaufre, André. (1978) *Estrategia de la Acción*, Buenos Aires: Ediciones Pleamar, 2º edición.

gral, lo que lógicamente incluye al poder militar. Tal como se advirtió anteriormente, Beaufre utiliza el concepto de fuerza en sentido amplio, desde los medios más violentos hasta los más insidiosos.

2- La acción está estrechamente ligado al cuadro social donde se la ejerce. Los países de características industriales y altamente tecnificados presentan mayores mecanismos de acción. A mayor desarrollo, mayores medios de acción dispone.

3- Siempre busca un resultado apreciado como una ganancia.

4- Debe existir una concordancia en los móviles de la acción entre el conductor y el pueblo, es decir, la adhesión de un país al accionar de su gobierno.

5- Los factores pasionales deben ser considerados como medios de acción importantes.

Retomando el concepto beaufreano de *fuerza*, ésta se entiende no solamente como la fuerza militar empleada en la guerra, sino también la utilización que se puede hacer de la mera existencia de ella (amenaza), así como del empleo de todo medio no militar de la violencia. Esto conduce a categorizar los modos de la estrategia en relación al rol de la fuerza:

- *Modo directo*: la estrategia de la acción por el modo directo es aquella donde la fuerza militar juega un rol principal, es decir, una estrategia total en el campo militar.
- *Modo indirecto*: la estrategia de la acción por el modo indirecto es aquella donde la fuerza militar no juega más que un papel secundario, e incluso, accesorio.

La estrategia directa e indirecta son modos diferentes de la estrategia total; pero tal como existe con las formas, los modos coexisten y se complementan.

La estrategia del modo directo fue la modalidad más utilizada durante todo el siglo XIX, y supone una preponderancia de la acción militar. La elección de este camino se fundamenta en dos presupuestos: por un lado, existe una superioridad neta en el campo militar, y por el otro lado, ningún medio sería lo suficientemente eficaz. Así, el éxito de la acción depende del empleo de los medios militares.

Sin embargo, el empleo de las fuerzas militares no representa más que una parte de la acción, y que ésta, que es total en términos de Beaufre, “debe acompañar y explotar los resultados a alcanzar por las operaciones militares, por medio de las operaciones apropiadas en los diferentes campos del poder nacional”.

La estrategia de la acción por el modo directo, debe ser “rápida u brutal” a fin de alcanzar sus objetivos militares lo más pronto posible y crear un hecho consumado internacional.

Por su parte, la estrategia de la acción por el modo indirecto es aquella en la que el resultado deseado debe ser alcanzado por medios no militares; de modo tal que la fuerza juega un papel contribuyente.

A diferencia del escenario de superioridad anterior, en el modo indirecto inundan las limitaciones impidiéndome utilizar el modo directo. Se ob-

servan limitaciones de la libertad de acción, de los niveles de empleo de la fuerza, de los medios disponibles, de los medios militares. La estrategia de la acción en el modo indirecto se define como "el arte de saber explotar al máximo el, con un mínimo de fuerzas y de medios militares frecuentemente reducidos, el estrecho margen de libertad de acción" (Beaufre, 1978)<sup>53</sup>. Aún en el peor de los escenarios posibles, el modo indirecto empuja a la acción a buscar una situación más favorable a la actual.

En este contexto la clave de la acción indirecta se concentra sobre la acción psicológica; de forma tal que, la estrategia indirecta es aquella en la que la acción psicológica del adversario se ejerce por los medios más directos. La acción psicológica constituye un depósito inagotable de fuerzas morales y materiales, pero no únicamente dentro del propio actor, sino también en el adversario e, incluso, dentro del mundo entero. El campo psicológico podría compensar las inferioridades materiales.

La situación descrita anteriormente hace necesario que, en el modo indirecto, la acción concentre todos sus esfuerzos en la maniobra exterior con el propósito de aumentar la libertad de acción propia y disminuir la de mi adversario.

Una vez desplegada la maniobra exterior me detengo en la maniobra interior, cuyo objetivo, en este caso, será el de proteger a la maniobra exterior.

La maniobra interior ofrece diferentes variantes en función de tres variables: fuerzas materiales, fuerzas morales, tiempo:

En aquellos casos en los cuales percibo una superioridad relativa de fuerzas materiales por sobre mi adversario, pero fuerzas morales inferiores, optaré por una maniobra interior corta en el tiempo. Esta maniobra se asemeja al modelo de aproximación por etapas o acciones sucesivas, en el cual, el objetivo ulterior es dividido en metas parciales con el propósito de avanzar paso a paso. Estas metas parciales, presentadas individualmente aparecen con baja transcendencia pero que en su conjunto producen resultados importantes. Un ejemplo claro de esta maniobra es la estrategia hitleriana desplegada entre 1933 a 1939: la recuperación de la Orilla del Rin, la ocupación de Austria, luego de Checoslovaquia, fueron realizados cada vez en 48 horas, lo que corresponde al tiempo mínimo de reacción de la política internacional; Hitler había conseguido presentar cada uno de sus objetivos como si fuera el único y el último. (Beaufre, Introducción a la Estrategia, 1982)<sup>54</sup>

Por el contrario, en aquellos casos en los cuales percibo una inferioridad de fuerzas materiales por sobre mi adversario, pero fuerzas morales superiores, optaré por una maniobra interior de larga duración. Esta última es conocida como el modelo de lucha prolongada. Dicha maniobra consiste en acostumar al adversario a una situación de lucha crónica con la intención de desgastarlo. En términos militares, la clave no radica en ganar, sino mantenerse en el tiempo. La historia nos ofrece gran variedad de ejemplos sobre esta maniobra tales como: la estrategia de Mao Tse Tung para la toma del poder en China, las guerras de guerrilla, los procesos de descolonización del continente africano, etc.

53 Beaufre, André (1978). *Estrategia de la Acción*. Buenos Aires: Ediciones Pleamar, 2º edición.

54 Beaufre, André. (1982) *Introducción a la Estrategia*, Buenos Aires: Editorial Struhart & Cia, 3º edición.

## **“Guerras asimétricas” como ejemplo de la Estrategia de Acción por el modo indirecto:**

El mundo de la post guerra fría estuvo acompañado por un cambio en la fisionomía de los conflictos armados; se produce un quiebre en el paradigma clausewitziano y se introducen nuevas formas de emplear el medio militar en los conflictos, entendidas como guerras asimétricas: choque entre fuerzas regulares e insurgentes, en la que se miden bandos con fuerzas (recursos militares, políticos y mediáticos) muy dispares<sup>55</sup>. El concepto no hace hincapié en la naturaleza de los adversarios, sino en su modo de combate.

De acuerdo a Bartolomé (2006): “En los conflictos asimétricos la respuesta de uno los combatientes frente a su oponente no enfatiza en la búsqueda de una paridad de fuerzas, sino en el empleo de tácticas no convencionales; desde el punto de vista de las Fuerzas Armadas, esa forma de operar es percibida como profundamente diferente a la que orientó su organización y el desarrollo de sus sistemas de armas<sup>56</sup>.

Según Steven Metz: “En el marco de un conflicto la idea de asimetría hace referencia a algún tipo de diferencia que establece uno de los contendientes, para ganar una ventaja sobre su oponente. Esta diferencia busca generar un impacto psicológico de magnitud que afecte la conducta del adversario; requiere una apreciación previa de sus vulnerabilidades; y suele basarse en tácticas, armas o tecnologías innovadoras y no tradicionales”<sup>57</sup>.

En un conflicto asimétrico que enfrenta a las Fuerzas Armadas y a un actor de naturaleza subestatal, este último será el que apele a tácticas no convencionales. Los conflictos asimétricos suelen ser ejemplificados con la alegoría de “David contra Goliath”, entendiendo que en una situación de este tipo el contendiente más débil puede alzarse con la victoria<sup>58</sup>.

La meta en este tipo de guerra es lograr el colapso moral del enemigo más que su destrucción física. En otras palabras, busca alterar la forma de vida de la sociedad del enemigo más que lograr conquistas territoriales. Por esta razón, en este tipo de conflicto, los blancos se encuentran en elementos representativos y emblemáticos (González, 2017)<sup>59</sup>.

Tipos de conflictos asimétricos: la guerra de guerrillas, la resistencia, toda clase de terrorismo, la contrainsurgencia, la guerra sucia o la desobediencia civil, etc.

### **Disuasión:**

Existen múltiples definiciones elaboradas por diversos autores, sin pretender hacer aquí un recorrido de todas ellas, se observarán dos.

55 Sohr, Raúl. (2009) *Los peligros de la guerra asimétrica*, Nueva Sociedad – Democracia y Política en América Latino.

56 Bartolomé, Mariano (2006) *La seguridad internacional en el SXXI más allá de Westfalia y Clausewitz*. Chile: Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos - Ministerio De Defensa Nacional.

57 Ibídem.

58 Ibídem.

59 González, Gabriel (2017) “*De la Guerra Asimétrica a la Guerra Híbrida*”. Revista Visión Conjunta – Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. Año 9, número 16.



Thomas C. Schelling (2004) advierte que: “la disuasión es la capacidad de contar con un determinado poder para hacer daño, a partir del cual se obtiene una condición favorable para negociar”.<sup>60</sup>

La Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino la define como “el intento de un autor por evitar que otro autor tome un curso de acción desfavorable al primero. Para lograrlo el primer actor amenaza con infligir daños inaceptables al otro, si este último procede en el curso de acción intolerable para el primero (Escuela Superior de Guerra, 1994).<sup>61</sup>

Todas las definiciones de disuasión, a pesar de sus particularidades específicas, presentan puntos en común:

- Una acción que encierra la forma de concreción del mensaje disuasivo o cómo éste se llevará a cabo.
- Un sustento o respaldo del mensaje.
- Un efecto deseado del mensaje disuasivo.<sup>62</sup>

### Requisitos de la disuasión: las tres “C”<sup>63</sup>

- *Capacidad*: entendida como la capacidad física para concretar la amenaza (hardpower).
- *Comunicación*: es el mensaje que el disuasor desea transmitir a través de un lenguaje estratégico. Por un lado, el agresor debe conocer cuáles son esos modos de acción que ocasionan un daño, por el otro, se debe transmitir la amenaza que se llevará adelante en represalia. Finalmente, el agresor debe conocer la capacidad física que el disuasor manifiesta tener.
- *Credibilidad*: el disuadido debe creer que el disuasor cuenta con dicha capacidad física y, además, que está dispuesto a utilizarla. Sin embargo, la credibilidad merece ser estudiada en dos niveles; por un lado, la credibilidad aquí y ahora del decisor del país disuasor, y por otro lado, la credibilidad histórica de dicho actor.

Hay una diferencia entre tener lo que uno desea e inducir a alguien a que se lo otorgue, entre defenderse de un asalto y hacer que alguien tema asaltarlo, entre conservar lo que cierta gente está procurando conseguir y hacerle temer el acto de obtenerlo, entre perder lo que alguien puede retener y renunciar para evitar riesgos y daños. Ello es lo que difiere a la *defensa* de la *disuasión*.<sup>64</sup>

La Disuasión puede categorizarse entre ofensiva y defensiva. Mientras que la primera es de proyección, al asegurar daños inaceptables al adversario; la se-

60 Bustos Carrasco, Marco; Rodríguez Márquez, Pablo (2004) *La Disuasión Convencional, Conceptos y Vigencia*, Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos – Ministerio de Defensa de Chile.

61 Escuela Superior De Guerra, (1994) *Bases para el Pensamiento Estratégico - Tomo I - Estrategia General*, Buenos Aires ESG, Buenos Aires.

62 Análisis propuesto en: Bustos Carrasco, Marco; Rodríguez Márquez, Pablo. (2004) *La Disuasión Convencional, Conceptos y Vigencia*, Chile: Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos

63 GAMBA, Virginia. “Estrategia, intervención y crisis”. Stonehouse - - Editorial Sudamericana. 1985.

64 Huggins, William. (1994) *Disuasión después de la guerra fría – armas convencionales y la prevención de la guerra*, Air and SpacePowerJournal.

gunda le niega al oponente la posibilidad de una victoria rápida y poco costosa.

## **Disuasión nuclear y convencional:**

La introducción de las armas nucleares, a partir del 1945, modifica el concepto de la guerra puesto que la guerra total entre potencias nucleares comienza a ser impracticable. Las armas nucleares rompen los viejos modelos de lucha frontal e inauguran la mutua *disuasión nuclear*.

Si bien la disuasión es una forma de comportamiento propia del hombre, es a través de la incorporación de las bombas atómicas que Beaufre comienza a estudiar dicho comportamiento como forma estratégica.

Beaufre valoró a la disuasión nuclear como la única que produce el efecto deseado: evita la guerra; sin embargo, no conlleva a la paz. La disuasión nuclear reemplaza la guerra por la amenaza potencial.

En el mundo bipolar de la Guerra Fría, el desarrollo de los armamentos nucleares se justificaba porque tenían un papel central en el juego de la disuasión entre Estados Unidos y la Unión Soviética y en el balance del poder mundial.

En la actualidad cabe preguntarnos, ¿cuál es el propósito de poseer este tipo de armas si las guerras actuales se libran con armamento convencional? Básicamente porque los países nuclearmente armados alegan que éstos son indispensables para garantizar la seguridad mundial existente, así como la propia y la de sus aliados (disuasión extendida). Asimismo, porque aún el mundo no ha desarrollado armas más poderosas y porque no posee un mecanismo para neutralizar su efecto.

Por su parte, la *disuasión convencional* no fue desarrollada como un concepto original, sino como consecuencia de la evolución de la disuasión nuclear, limitada por los efectos devastadores que este tipo de armas podrían llegar a tener para la humanidad.<sup>65</sup>

El efecto deseado en la disuasión convencional es equivalente al efecto logrado en la nuclear: evitar la guerra; no obstante, hasta la fecha solo la amenaza nuclear ha sido capaz de evitar la guerra. Se define a la disuasión convencional como: “el efecto psicológico que se crea en la percepción del adversario, acerca de las capacidades del país disuasor para emplear el poder nacional en resguardo de sus intereses, haciendo inconvenientes e inaceptables los costos de una agresión, basado en su estatura política, estratégica y en la voluntad política de empleo de todos los recursos disponibles para la solución del conflicto, en el campo convencional”.<sup>66</sup>

Vale aclarar que la disuasión convencional involucra todo lo que no es nuclear, pero no se limita únicamente a las armas convencionales, abarca también todos los restantes recursos del poder nacional (aquellos en los que se advierte una superioridad); caso contrario, la disuasión se interpretaría solo como forma militar. En otras palabras, la disuasión convencional implica su-

---

65 Bustos Carrasco, Marco; Rodríguez Márquez, Pablo (2004) *La Disuasión Convencional, Conceptos y Vigencia*, Chile: Academia Nacional De Estudios Políticos Y Estratégicos.

66 *Ibíd.*

perioridad en poder frente al adversario para intimidarlo con la amenaza. La efectividad respecto de la disuasión convencional es aún un tema de debate en el ámbito académico. Mientras algunas voces se enfilan detrás del pensamiento beaufreano asegurando que la única disuasión real es la nuclear; otras reconocen los efectosde la disuasión convencional.

Matriz de maniobra

La matriz de maniobra tiene el propósito de ordenar, sistematizar y graficar la maniobra estratégica desarrollada para cada escenario identificado.

ESCENA- RIO*	OPCIÓN ESTRATÉGICA	FORMA	MODOS	MANIOBRA INTERIOR	MANIOBRA EXTERIOR
	Negociación Compulsión Destrucción	Acción Disuasión	Directo Indirecto	Acciones por factor de poder nacional**	Acciones por actor

\* Eventualmente se podrá incluir en cada escenario el objetivo estratégico nacional.  
\*\* El Poder de cda actor del escenario se compone de los factores: Político (interior y exterior), Económico, Mili-tar, Psicosocial, Científico – Tecnológico.

Figura 4. Matriz de Maniobra Estratégica

- Maniobra Interior: Acciones para aplicar el poder nacional sobre el objetivo. Efectuada donde se quiere conseguir el resultado, no responde a una delimitación geográfica.
- Maniobra exterior: Acciones para diseñar el sistema de alianzas propio, con el propósito de aumentar mi libertad de acción y limitar la de mi adversario. Tiene como finalidad proteger la maniobra interior.

Cabe aclarar que cada una de las acciones que componen tanto la maniobra interior como exterior, deben tener una coherencia lógica con el modo, la forma y la opción estratégica escogida, así como también, con el objetivo estratégico nacional que se quiere alcanzar. (Ver anexo I, matriz de maniobra con objetivo estratégico nacional). Asimismo, las acciones que componen ambas maniobras irán bajando por todos los niveles que componen la estrategia; yendo desde lo general (estrategia nacional) hasta lo particular (estrategia operacional) e incluso hasta el nivel táctico. (Ver anexo I, matriz de maniobra con niveles de la estrategia).

A continuación, se enlista, de forma no exhaustiva, ejemplos de acciones posibles a desplegar sobre los distintos factores del poder nacional:

FACTOR POLÍTICO INTERIOR	Son actos de gobierno y el dictado de normas jurídicas que atañen a los habitantes del país, sus organizaciones intermedias y/o sus instituciones incluyendo las actividades educacionales, culturales, de difusión y diplomáticas que repercutan, positiva o negativamente, en los intereses de otros actores.Presión política, sanción política, apoyo cultural
FACTOR POLÍTICO EXTERIOR	Alianzas, tratados, acuerdos, asociaciones, declaración de intenciones, concesiones, propuestas, promesas, apoyos, declaraciones, noticias, transcidos, solicitudes, requerimientos, exigencias, amenazas, etc.
FACTOR ECONÓMICO	Donación, extracción, producción, intercambio, mantenimiento, consumo y percepción de bienes y servicios. Medidas monetarias, fiscales y aduaneras referida a mercados. Compras, ventas y otras transacciones. Sanciones y represalias económicas. Dumping, subsidios, promoción y discriminación. Apoyo económico.
FACTOR MILITAR	Demostrativas: Visitas, desfiles, ejercicios y maniobras, exhibición de fuerzas y redespliegues.Ejecutivas: Opciones militares, hasta llegar a la guerra.

*Figura 5. Acciones por Factores de poder*

**El perfil del Conductor Estratégico. Liderazgo estratégico o indirecto. El ambiente del Conductor Estratégico**

El nivel de decisiones superiores es el de los estrategas, estadistas y empresarios y está caracterizado por la interacción humana, el conflicto y la dialéctica de voluntades. Su naturaleza científica es la política. Mientras que la política está nutrida por ideas, en la estrategia comienza la acción. En la estrategia la acción opuesta o presente se traduce en valores, símbolos, intenciones, ámbitos extensísimos e indefinidos, y tiempos laxos con muchas condiciones futuras, lo que a simple vista significa incertidumbre.

**Análisis de la naturaleza de la Conducción Estratégica**

ANALISIS	ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS
Elementos de la Conducción	Objetivos	Trascendentes. Materiales, geográficos o situaciones deseadas. Definen los medios a emplear.
	Espacio	Todos los posibles. Seis dimensiones: las tres clásicas, el espacio electromagnético, el espacio virtual y la mente humana. Genera incertidumbre
	Tiempos	Permanentes, pueden tender a la laxitud o a acelerarse en tiempos de crisis o ejecución. Genera incertidumbre
	Medios	Múltiples e importantes. Pueden generarse medios para la obtención del objetivo, (Estrategia genética). Definen la racionalidad
Atributos de la Conducción	La decisión	Heurística, De diseño o modificadora, No estructurada. Durante la paz, la negociación, la crisis o la guerra.
	Alternativas	No se conocen todas las alternativas
	Condiciones del futuro	No se conocen todas las condiciones del futuro
	Soluciones	No son algorítmicas, es decir, el modo de acción no está especificado de antemano. Tienden a ser complejas. Permiten u ofrecen soluciones múltiples en lugar de soluciones únicas. Involucran interpretaciones y juicios matizados. Incluyen incertidumbre. Exigen autorregulación del proceso de razonamiento. Implican el descubrimiento de estructuras en el medio de un desorden aparente.
	(Teclado Estratégico)	Todas las dimensiones del poder, (Los factores de poder)
Órganos de Asesoramiento	EEMM Gabinetes Staff Empresariales	Salidas solidarias Constitución multidisciplinaria Abiertos al aprendizaje Visión compartida

*Figura 6. Conducción estratégica*

El conductor Táctico se desempeña en un campo acotado de alternativas conocidas y una sola condición futura, o sea, el mundo de la **probabilidad**. Las soluciones serán normalmente prescriptivas. Su ámbito de acción está generalmente encuadrado y los tiempos de decisión y ejecución son vertiginosos. Su principal atributo es el “golpe de vista táctico”, virtud que significa identificar rápidamente el problema y casi en tiempo real la solución de “vademécum”.

La estrategia se conduce en el ámbito dilatado de la **posibilidad** y de tiempos laxos. Las condiciones futuras no se conocen y, por ende, las alternativas tampoco. En definitiva, las soluciones serán creativas, (no prescriptivas) y la principal característica la incertidumbre.

Se hace necesario que la formación de conductores estratégicos esté signada por ingredientes de creatividad, pero a su vez, que contenga las herramientas lógicas que la contengan y orden metódicamente.

Estas definiciones serán útiles para el “diseño” del perfil del conductor estratégico:

- Creatividad. (Aptitud para crear o inventar).
- Intuición. (Percepción inmediata y global de un objeto).
- Percepción (Acción y efecto de percibir recibir las impresiones de los objetos reales por los sentidos).
- Racionalidad. (Criterio o aptitud para balancear fines y medios, no razonabilidad).

“La presencia de un problema militar impondrá, ante todo, a la conducción, la necesidad de obrar resuelta y reflexivamente, considerando que la inacción y la omisión, constituirán faltas más graves que cometer un error en la elección de los medios y/o procedimientos. En consecuencia, además del dominio de las técnicas y procedimientos de la administración general, y del manejo de sólidos conocimientos profesionales, el conductor deberá contar con suficiente capacidad y flexibilidad de criterio, como para apreciar, comprender, valorar y resolver adecuadamente cada situación que se le presente, aun cuando ésta fuere, imprevisible<sup>67</sup>. ¿Qué competencia orienta la formación de un líder estratégico o indirecto?

NIVELES DE ANÁLISIS	TÁCTICO	ESTRATÉGICO
La decisión	Algorítmica, adaptativa, estructurada	Heurística, De diseño o modificadora, No estructurada. Durante la paz, la negociación, la crisis o la guerra.
La virtud del Decisor	El “Golpe de vista Táctico” o capacidad para interpretar rápidamente situaciones tácticas y aplicar soluciones prescriptivas.	La creatividad y la racionalidad, para generar alternativas eficientes de solución ante situaciones no conocidas y/o inciertas.

Figura 7. Comparación entre los dominios de un líder de nivel táctico y un líder estratégico

67 ROD 17.Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores. Cap I pag 1

## El perfil

En este nivel y ambiente se requiere un perfil correspondiente con habilidades que tengan atributos correlativos a las soluciones de los problemas de la naturaleza estratégica, es decir:

- No son algorítmicas, es decir, el curso de acción no está especificado de antemano.
- Tienden a ser complejas.
- Permiten u ofrecen soluciones múltiples en lugar de soluciones únicas.
- Involucran interpretaciones y juicios matizados.
- Incluyen incertidumbre.
- Exigen autorregulación del proceso de razonamiento.
- Implican el descubrimiento de estructuras en el medio de un desorden aparente.

Las habilidades básicas del estratega podrán dividirse en “duras”, “blandas” y “habilidades de orden superior”

### Habilidades “duras”. (KnowHow o “arte profesional”)

Habilidades básicas de la conducción. (Técnicas de Planeamiento, Supervisión y Control, Educación, Operaciones, Administración y Gobierno, etc.) y Experiencia operativa y táctica.

### Habilidades “blandas”

- Creatividad, (Para generar alternativas de solución y para acotar la incertidumbre ante futuros de condiciones complejas)
- Realismo, para percibir los cambios en el escenario, identificar y mantener objetivos, y para adoptar decisiones
- Liderazgo, (Incluye: interactividad y experiencia para el trabajo en equipos y capacidad de asumir riesgos)
- Intuición. (Percepción inmediata y global de un objeto)
- Racionalidad, (para ajustar fines a medios y sacar el pleno aprovechamiento de la información disponible).

### Habilidades de “Orden Superior”:

- Capacidad de Aprender, (Apertura al aprendizaje),
- Capacidad de Enseñar, (Enseñar a enseñar) y
- Capacidad de Pensar (Prácticas del pensamiento reflexivo).

Pensar implica la codificación de la información sobre una situación real, la realización de operaciones lógicas para procesar la información y una derivación de sus resultados, de acuerdo a un objetivo orientador. La sola disponibilidad de información no da calidad a los resultados, la aplicación reiterada de los procesos de las habilidades sintácticas nos aproxima a ella. Refiriéndose a Clausewitz, Freedman dice: “Las ambigüedades y tensiones que aparecen en De la Guerra permitieron que tanto los marxistas como los nazis y los liberales lo consideraran una referencia autorizada para sus propias teorías y estrategias”<sup>68</sup>,

68 Freedman, Lawrence. *Estrategia* (Spanish Edition) (Posición en Kindle 2416-2418). La

lo que dará lugar a la exposición de las corrientes de pensamiento en estrategia.

Entonces, ¿Cuál es la influencia que el ámbito descripto ejerce sobre el sujeto conducente?

En síntesis, podemos decir que además de las condiciones básicas de cualquier conductor el Decisor de este nivel deberá tener las siguientes habilidades:

- Habilidades “duras”. (KnowHow o “arte profesional”), o sea las habilidades básicas de la conducción o el management, (Técnicas de Planeamiento, Supervisión, y Control, Educación, Operaciones, Administración y Gobierno, etc.) y experiencia operativa y táctica.
- Habilidades “blandas”, la *creatividad*. (Aptitud para crear o inventar), *intuición*. (Percepción inmediata y global de un objeto), *racionalidad*. (Criterio o aptitud para juzgar, razonabilidad) y *liderazgo*.
- Habilidades de “Orden Superior”, *capacidad de aprender*, (Aprender a aprender), *capacidad de enseñar*, (Enseñar a enseñar) y *capacidad de pensar* (Prácticas del pensamiento reflexivo).

**Análisis de perfil**

NIVELES DE ANÁLISIS			
Habilidad	Sintáctico	Semántico	Pragmático (Uso)
<b>Creatividad</b>	Técnicas de creatividad (Morfologizador, pensamiento lateral, etc.)	Aptitud para crear o inventar	Generar alternativas de solución y para acotar la incertidumbre ante futuros de condiciones complejas.
<b>Intuición</b>	Técnicas de simulación, teoría de los juegos, etc.	Percepción inmediata y global de un objeto	Para completar situaciones a partir de información incompleta.
<b>Realismo</b>	Técnicas de análisis e interpretación. Técnicas de Construcción de Escenarios.	Interpretación de todos los datos del escenario	Para percibir los cambios en el escenario, identificar y mantener objetivos, y para adoptar decisiones
<b>Liderazgo</b>	Técnicas de formación de líderes	Capacidad de alinear a la organización tras los objetivos y de asumir riesgos.	Interactividad y experiencia para el trabajo en equipos y capacidad de asumir riesgos)
<b>Racionalidad</b>	Habilidades lógicas	Criterio o aptitud para juzgar, razonabilidad	Para ajustar fines a medios y explotar la información disponible

Figura 8. Análisis del Perfil



## **Características y competencias del perfil del líder estratégico o indirecto.**

“Para llegar a ser un estratega eficaz, es necesaria la constante práctica del pensamiento estratégico. Es una disciplina diaria y no un recurso que puede dejarse en hibernación durante las épocas tranquilas y despertarse cuando surge una emergencia”(Ohmae, 1990)<sup>69</sup>

Se hace necesario identificar las variables de un modelo de liderazgo indirecto, aplicable a Sistemas Socio Técnicos Complejos, Organizaciones e Instituciones, para la Toma de Decisiones a nivel Estratégico, determinar su carácter, incumbencias y factibilidad de transferencia a sistemas organizacionales similares.

Cabe aclarar que, con un enfoque multi paradigmático, se analizaron experiencias privadas y de otros actores estratégicos, civiles y militares, relacionados con el área de la Defensa Nacional, en especial los sistemas de comando y control de otras fuerzas armadas y la influencia de los estilos de liderazgo y los valores que lo sostienen sobre la organización militar y sobre la estructura institucional.

## **Las habilidades se desarrollan sobre la base de las competencias profesionales**

Respecto a competencias, dice Mertens “La competencia se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada”<sup>70</sup>

En esta línea O. F. Reis (1994) afirma que:

El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo.<sup>71</sup>

Algunos autores coinciden, M.A. Gallart<sup>72</sup>, entre otros, consideran que estas competencias se logran a través de un proceso de formación en diferentes ámbitos: familia, sistema educativo, ámbito laboral y nosotros agregamos cualquier tipo de organización compleja.

Entonces, si las competencias son el integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que un individuo logra a través de un proceso de formación y constituyen sus recursos, una clasificación primaria de las competen-

<sup>69</sup> Ohmae, Kenichi (1990) *La Mente del Estratega*, Bogotá p. 80 Mc Graw-Hill.

<sup>70</sup> Mertens, Leonard (1996) *Competencias laborales y sistemas, surgimiento y modelo*, Montevideo: Cinterfor.

<sup>71</sup> Reis, O. (1994)

<sup>72</sup> Gallart, Ma Antonia (1997), *Competencias laborales; tema clave en la articulación educación-trabajo*, en *Cuestiones actuales de la formación* Montevideo: Red Latinoamericana de Educación y Trabajo; OIT. Cinterfor,

cias básicas del estratega, como describimos *ut supra*, podrá estructurarse en “duras”, “blandas” y “habilidades de orden superior”.

Romero (1958):

El saber práctico o de aplicación es tanto el saber común (en las ocurrencias corrientes de la vida), como el crítico o riguroso (en las llamadas ciencias aplicadas, las técnicas, etc.) Toda acción, en cuanto acción humana, requiere saber, porque necesita plantearse un objetivo y elegir los medios para alcanzarlo; esto supone ciertos conocimientos y su manejo por la inteligencia, con un impulso proporcionado por la voluntad.”(p. 372)<sup>73</sup>

**Condiciones Personales para el Liderazgo.**

Hasta mediados del siglo XX, todo intento de explicar el fenómeno del liderazgo, se basaba en el análisis de las características y cualidades personales del líder, lo que significa que consideraban a los liderados como parte del ambiente, y totalmente dependientes de la figura activa del proceso. “Este enfoque quedó superado, especialmente por los aportes de la teoría psicológica denominada “Conductista”<sup>74</sup>, los rasgos que caracterizaban a la figura del líder fueron profundamente estudiados, e incluso clasificados en diversas categorías.

Ralph Stogdill, sintetizó el aporte de diversos investigadores, en un conjunto de cinco tipos básicos de rasgos, que se relacionaban directamente con la calidad esperable del ejercicio activo del Liderazgo<sup>75</sup>;

TIPO DE RASGO	EJEMPLOS
Físicos	Energía, Apariencia, Estatura, Peso, etc.
Inteligencia y Habilidad	Resolución de problemas, capacidad analítica, etc.
Personalidad	Adaptabilidad, Agresividad, Entusiasmo, Autoconfianza
Relacionados con tareas	Impulso al logro, Iniciativa, Persistencia, etc.
En lo social	Cooperación, Habilidades interpersonales, etc.

*Figura 9. Liderazgo*

**Edwin Ghiselli**, profundizó la postura sobre el efecto directo que determinados rasgos del Líder, poseían sobre la mayor o menor eficacia del proceso. “Aún dentro de este enfoque, no siempre resultaba clara ni directa la relación existente entre los rasgos mencionados, y el éxito alcanzado en la conducción de grupos humanos. Por ejemplo un Líder dotado de una inteligencia superior al promedio del grupo, lejos de verse beneficiado, para el ejercicio de su influencia, podía llegar a perjudicarse, ya que esta diferencia lo distanciaba demasiado de sus Liderados, e impedía la posibilidad de una

<sup>73</sup> Romero, Francisco (1958) *La Inteligencia y la Imaginación*. RESG Nro. 329, p. 372.  
<sup>74</sup> Ayoroa, Jorge *Para los Conductistas, la conducta de los individuos depende más del contexto que de sus características personales*. (NA)  
<sup>75</sup> Ralph Stogdill (1974), *Handbook of Leadership*, New York: The Free Press.

interacción eficaz y franca”<sup>76</sup>.

El Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino<sup>77</sup>, en su Capítulo III, “Condiciones Personales para el Mando”, artículo 3001, determina que las “condiciones personales para el mando serán la resultante de la interacción de la educación, la experiencia y el esfuerzo personal del jefe para conocerse y perfeccionarse”, concretando un sistema de atributos deseables y recomendando posicionar el énfasis de cada una de ellos al “objetivo particular que persigue el jefe, las características de los individuos de la organización, a las circunstancias ambientales y de la personalidad del jefe”.

O sea que refiere las condiciones personales de liderazgo directo a la descripción de un escenario de nivel de conducción táctica.

Entonces, si variamos al nivel de conducción estratégica y consideramos la laxitud, amplitud e incertidumbre características de su naturaleza, estos atributos tendrán un correlato pero condicionado por la impronta.

Aceptando, en general, las condiciones personales para el mando estipulada en el reglamento de maras, mediante la comparación y contrastación de las competencias personales necesarias para el ejercicio del liderazgo directo (táctico) y el indirecto (estratégico), concluiremos, *prima facie*, en una correspondencia esencial pero afectada por los condicionamientos de naturaleza y nivel que la estrategia impone. Véase en el siguiente cuadro comparativo, las extensiones conceptuales de dichos atributos o competencias:

Liderazgo directo (táctico)	Liderazgo indirecto (estratégico)
Abnegación	Vocación de servicio y conciencia de causa
Aplomo	Equilibrio emocional ante situaciones de crisis.
Audacia	Aversión al riesgo
Conocimientos y destrezas para el Planeamiento, Supervisión y Control, Educación, Operaciones, Administración y Gobierno, entre otras, de nivel táctico.	Conocimientos y destrezas para el Planeamiento, Supervisión y Control, Educación, Operaciones, Administración y Gobierno, entre otras, de nivel estratégico. Experiencia operativa y táctica.
Capacidad de resolución	Habilidad para Tomar Decisiones.
Carisma	Carisma comunicacional
Constancia	Perseverancia, coherencia y consecuencia Sin afectar la flexibilidad y la libertad de acción
Discreción	Circunspección.
Ejemplo Personal	Ascendiente / Prestigio
Energía	Fuerza espiritual interior.

<sup>76</sup> Ayoroa, Jorge (2011) *Liderazgo Estratégico*. Universidad de Morón.

<sup>77</sup> Ejército Argentino (1990). MFP – 51 – 13, *Manual del Ejercicio del Mando*, Ed IGM, p. 21.

Golpe de vista táctico / Capacidad para interpretar rápidamente problemáticas y aplicar modelos prescriptivos.	Creatividad o aptitud para crear, inventar o generar modelos ad hoc y visión, ya que un Líder Visionario siempre ve la perspectiva más amplia, porque imaginar significa pensar en grande y originalmente.
Intuición	Intuición Percepción inmediata y global de un objeto
Iniciativa	Ofensiva
Integridad y corrección	Valores
Criterio	Racionalidad Estratégica Criterio o aptitud para juzgar situaciones. Equilibrio Fines / Medios.
Justicia y ecuanimidad	Autoridad Moral y Legal
Lealtad	Conciencia y adhesión a la causa.
Optimismo y entusiasmo	Optimismo motivador de la victoria.
Porte	Presencia y seguridad
Resistencia	Fortaleza mental y espiritual.
Valor	Valentía moral.
Capacidad de Aprender, (Apertura al aprendizaje),	Capacidad de Aprender y de “desaprender”. (Apertura al aprendizaje),
Capacidad de Enseñar,	Capacidad de Enseñar a enseñar
Grandeza con perspectiva pragmática, como un camino a la Eficiencia.	Grandeza con perspectiva filosófica, relacionándolo con el carácter.

*Tabla 10. Liderazgo: atributos*

## Conclusiones sobre las competencias y los modelos

La tabla anterior constituye una guía para construir un modelo de liderazgo indirecto seleccionando atributos como ingredientes de un “menú” con correlato al escenario estratégico, las características culturales e institucionales de la organización compleja que se trate y a las características biográficas del conductor.

El Liderazgo posee dos actores principales. Uno individual, denominado Líder, y uno colectivo, denominado Liderados, ambos actores están condicionados por el ámbito de desempeño.

El Liderazgo entendido como proceso se desempeña dentro de Grupos Organizados, en el caso de la Estrategia, su naturaleza es compleja.

La mayoría de los Modelos, Posturas y/o teorías describen elementos y variables, pero no aportan definiciones que las integren adecuadamente, ni

las diferencias según el nivel de conducción.

## **Competencias que se aprenden**

Las características diferenciadas de la conducción estratégica, se carácter artístico y el tipo de decisiones a adoptar, (heurística, de diseño o modificadora y no estructurada), requieren un perfil de conductor con habilidades de “Orden Superior”, en las que su principal aspecto, las prácticas del pensamiento reflexivo, facilitarán la operatividad de importantes aspectos de la concepción, planeamiento y ejecución estratégica y, por ejemplo, permiten al Conductor:

- Descubrir aspectos de la Construcción de Escenarios, la Prevención de crisis y la confección de la fase descriptiva de planes estratégicos, mediante la observación científica
- Comparar con eficiencia los Factores de Poder, Sistemas de Alianzas, Modos de Acción, etc.
- Clasificar ordenadamente las opciones estratégicas, sistemas de alianzas, repartición territorial, medios, recursos, productos, entre otros aspectos.
- Definir los principios de una negociación, Objetivos, conceptos en una orientación, otros.
- Interpretar correctamente la información estratégica a procesar, una situación operativa, nuevos elementos de juicio, comunicaciones de otros actores, entre otros.
- Generalizar, realizando abstracciones sobre el grado de racionalidad de actores, sus procedimientos de empleo, aspectos de la maniobra, principios de la conducción, entre otros.
- Formular correctas hipótesis durante el proceso de la inteligencia competitiva o estratégica, durante una investigación, en la prognosis para la construcción de escenarios.
- Predecir técnicamente la construcción de escenarios, la prognosis estratégica, la probable evolución de cada factor de poder en la etapa descriptiva de los planes, entre otros.
- Analizar ordenadamente las misiones, los factores de poder, la información obtenida, los modos de acción, las capacidades, entre otros.
- Sintetizar la determinación de factores de fuerza, de debilidad y determinantes en la etapa descriptiva de los planes y las conclusiones y proposiciones durante el proceso de toma de decisiones.
- Hacer inferencias correctas sobre los resultados de estudios comparativos, los datos de la situación y los ejemplos históricos pertinentes.
- Evaluar correctamente alternativas y modos de acción durante el planeamiento, las proposiciones y resoluciones y los resultados de las acciones.
- Reunir y organizar datos sobre inteligencia básica, o en la etapa descriptiva de un planeamiento, o en el desarrollo de investigaciones y estudios de staff; y ordenar la obtención durante la ejecución de acciones.

- A los Decisores, adoptar decisiones de calidad y a los miembros del staff ordenar sus proposiciones y conclusiones.
- Juzgar las alternativas, los modos de acción y las soluciones con sentido crítico. En ejercicios, juegos de simulación o ensayos formular críticas constructivas.

## **La Estrategia y la Defensa Nacional.**

### **Pensar la Defensa**

La relación entre la Defensa Nacional y la Estrategia puede abordarse apenas como un ejercicio intelectual, solo en función de una lógica prescriptiva o, lo que parece más sustantivo, una combinación de ambas racionalidades. En palabras de Saint Pierre, “la Defensa que se plantea en la actualidad exige, necesita, de esa comunión de pensamiento epistémico y pragmático (...) para pensar profundamente en los detalles prácticos y teóricos del tema que los ocupa”<sup>78</sup>. En todo caso, es fundamental no confundir en tanto cada uno de estos registros apunta al análisis de las diversas dimensiones constitutivas del vínculo colocando el foco de atención desde una perspectiva diferente. El pensamiento pragmático, orientado por la praxis, preocupado con el resultado práctico del pensar, motivado y orientado por y para un resultado operacional. El Epistémico, desinteresado por la aplicabilidad del resultado de pensar y apenas atento y cuidadoso al rigor lógico de su estructura y a la verdad de sus conclusiones, cuyo sentido completo constituye la episteme. El decisor político y el comandante de una fuerza militar son dos figuras representativas del primero, el académico y el filósofo lo son del segundo.

El debate acerca del estatus epistemológico de los “Estudios de Defensa” ha comenzado a instalarse en la academia.<sup>79</sup> Los contenidos de la polémica ofrecen un marco referencial que resulta conveniente introducir como punto de partida.

En primer lugar, la conducción de la Defensa y la proyección estratégica nacional, dos puntos medulares, se han convertido en una inquietud de académicos y militares. Si bien estas cuestiones ocupan un lugar relegado de la agenda política e inversamente proporcional a su relevancia, la interacción e intercambio de perspectivas acerca de la guerra, la estrategia y la defensa enriquecen la reflexión pragmática del militar y estimulan el pensamiento epistémico del académico.

En segundo lugar, en función de una dinámica global que no se caracteriza por una lógica y racionalidad ordenada sino que predomina el cálculo estratégico y el conflicto, lo cual la torna impredecible, tanto la Defensa como su instrumento específico, las Fuerzas Armadas, no son instituciones subsidiarias de la Política Exterior. De manera enfática, Saint Pierre afirma “(...) insisto en que no es que la Defensa puede apoyar la gestión de la Política Externa, ella es entera y exclusivamente Política Externa”.

<sup>78</sup> Saint-Pierre, Héctor L. (2013). Reflexiones sobre los estudios de defensa: perspectiva filosófica e histórica. En RUIZ MORA, Jesús Alberto, Ciencias que uniforman el medio militar. – 1ª ed. – Bogotá: Sello Editorial ESMIC.

<sup>79</sup> Domingos Neto, Manuel (2014). Aconfiguração dos Estudos de Defesa, Rev. Bra. Est. Def. ano 1, nº 1, p. 206.

En tercer lugar, al asumir que la defensa es una componente de la proyección estratégica de un país, el grado de coherencia entre Política Exterior y Política de Defensa es un asunto esencial. Por eso los siguientes interrogantes apuntan a verificar empíricamente su grado de consistencia: “¿Cuáles son los intereses nacionales que inciden sobre la Política Externa? ¿La Política Externa propuesta por el gobierno se adecúa a la realización de esos intereses? ¿Cuál es el tipo de proyección estratégica que implica esa Política? ¿Cuál es el papel de las Fuerzas Armadas en esa proyección estratégica? ¿Qué medios precisan las Fuerzas Armadas para desempeñar con eficacia y eficiencia ese papel? ¿Cuánto dinero precisan para desarrollar o adquirir esos medios, entrenamiento, preparación y ajuste de doctrina de empleo?”<sup>80</sup>

En virtud de lo anterior, a continuación se abordan los aspectos salientes de la problemática Defensa Nacional y Estrategia con el propósito de presentar un acercamiento sistémico que, pese a no profundizar ni agotar cada tópico específico, constituya un marco de referencia al momento de indagar en dimensiones particulares. En esta instancia es oportuno apelar al general prusiano Karl von Clausewitz, probablemente el filósofo más citado en los escritos sobre los asuntos de la guerra, quien precisó la esencia eminentemente política y social del fenómeno que motivó sus preocupaciones. En sus palabras: “(...) la guerra no es simplemente un acto político, sino un verdadero instrumento político, una continuación de la actividad política, una realización de la misma por otros medios”.<sup>81</sup>

El escrito se organiza en cinco apartados más las consideraciones finales. El primero dedicado al plano de la política o gran estrategia. El segundo discute la articulación entre Política Exterior y Política de Defensa como las dos caras de la proyección externa. El tercero y cuarto indagan desde facetas complementarias la correlación entre desarrollo científico-tecnológico e industrial y defensa sobre la base de asumir que la autonomía tecnológica, definida como la capacidad de decisión nacional, constituye un capítulo cardinal para la Defensa en las condiciones del siglo XXI. El quinto trata la Defensa como política pública. Por último, las consideraciones finales recuperan los puntos centrales del argumento en el marco de reflexiones integradoras.

## **De la Política o Gran Estrategia**

En el ámbito o nivel de la Política una comunidad define, entre otros aspectos, su estructura y organización, así como la administración del poder tanto en el plano doméstico como en las relaciones con otros Estados. Esta afirmación comprende al Estado Nación moderno, foco de interés del presente escrito, pero se adapta a otras formas de organización (por caso, ciudades-estado e imperios)<sup>82</sup>. Las características del resultado permitirán garantizar en mayor o menor medida su supervivencia y su desarrollo.

Las definiciones emanadas surgen de las aspiraciones de una población

---

80 Saint-Pierre, Héctor L. (2013). Op. Cit. pp. 137, 159-161, 163-164.

81 Von Clausewitz, Carl (1994). De la guerra, Barcelona: Editorial labor, 2ª ed. p. 48.

82 Desde la Antigüedad ha existido una vinculación funcional entre la actividad internacional del Estado y el empleo de sus recursos militares. La actividad diplomática y su capacidad militar han constituido los mecanismos utilizados por diferentes unidades políticas para posicionarse en sus relaciones externas.

y son traducidas a fines (posturas ideales a alcanzar) y valores nacionales (conjunto de convicciones profundas). De acuerdo a De Vergara, serán los intereses nacionales (temas amplios y duraderos) los que lleven a la realidad esas posturas y convicciones, pero sin tiempo, lugar, ni oportunidad. La concreción, o al menos su posibilidad, recién se materializa cuando se establecen los objetivos políticos que son los intereses nacionales llevados a la realidad en un tiempo, lugar y oportunidad<sup>83</sup>. De ello se desprenden algunas consideraciones.

El consenso y adhesión alrededor de los objetivos políticos, sean explícitos o no, por parte de los actores sociopolíticos relevantes de una comunidad constituye un criterio ordenador del accionar que el Estado intentará desplegar en su dinámica interna y en sus interacciones externas. En efecto, ello implica la capacidad del sistema político para asumir un debate con visión de Estado, donde los puntos de vista sectoriales y las divergencias ideológicas se enriquezcan mutuamente y no paralicen el proceso de definición de aquellos lineamientos fundamentales.

Esta lógica, aunque ha sido practicada hace siglos, recién fue conceptualizada a mediados del siglo XX por Basil Liddel Hart. La Gran Estrategia, también designada Estrategia General o Estrategia Política procura “coordinar y dirigir todos los recursos de una nación, o grupo de naciones, hacia la consecución del objetivo político de la guerra, el objetivo definido por la política fundamental”. Posteriormente muchos autores han ensayado definiciones basadas, de una manera u otra, en su visión de que la gran estrategia implica la sincronización de medios y termina en el más alto nivel de la política nacional.<sup>84</sup> Uno de ellos, Navarro Meza (2009), la detalla como “una manera funcional de asumir, ponderar y utilizar todos los factores que inciden en la forma como el estado ha de enfrentar su existencia, desarrollo y eventualmente su supervivencia frente a los demás países”.<sup>85</sup> La noción de Edward Mead Earle añade:

La Gran Estrategia es el arte de controlar y utilizar los recursos de una nación – o de una coalición de naciones – incluyendo sus fuerzas militares, con la finalidad que sus intereses vitales se vean efectivamente apoyados y protegidos contra sus enemigos actuales, potenciales o incluso presumibles.<sup>86</sup>

En virtud de lo anterior, puede sostenerse que se trata de una lógica conceptual orientada al mejor aprovechamiento de los elementos del poder nacional a fin de maximizar la obtención de los intereses centrales de una nación. En términos prácticos, es un conjunto de principios y directrices consistentes entre sí que conciben en su generalidad la inserción internacional de un país. Su concreción se observa tanto en la formulación como en la implementación de las políticas públicas correspondientes a través de un

---

83 De Vergara, Evergisto (2009). *Estrategia, métodos y rutinas*. Buenos Aires: ESGC.

84 Brands, Hal (2012). *The promise and pitfalls of Grand Strategy*, Pennsylvania: Strategic Studies Institute (SSI), U.S. Army War College.

85 Navarro Meza, Miguel (2004). “Gran Estrategia Nacional, un diseño de inserción de las Potencias Medias en el Sistema Internacional” *Revista del ANEPE “Política y Estrategia”* N° 93. p. 44.

86 Kennedy, Paul (ed.) (1991). *Grand Strategies in War and Peace*, Yale Univ. Press, capítulo 1.



planteamiento único, integral y coherente que vincule los objetivos políticos y militares de un determinado Estado con sus metas económicas, sociales y culturales. Para eso será determinante la participación, en las condiciones e instancias adecuadas, de miembros del poder Ejecutivo, del Congreso, las Fuerzas Armadas, académicos y organizaciones no-gubernamentales.

En función de las pugnas que han caracterizado las relaciones internacionales a lo largo de la historia y la permanente configuración de entornos estratégicos complejos; a lo que se suman las especificidades propias de la modernidad, el cumplimiento de los objetivos condensados en la Gran Estrategia requieren para su obtención la formulación de estrategias sectoriales: Política Exterior, Política de Defensa y Militar, Política Interior, Política Económica, Científico-tecnológica y Política Psicosocial.

## **Proyección externa: Política de Defensa y Política Exterior**

En lo concerniente a las Estrategia de Política Exterior y de Defensa, resulta pertinente afirmar que “constituyen los principales instrumentos de posicionamiento en el sistema internacional” de los que dispone el Estado Nación. Pese a que no son los únicos, en tanto los vínculos comerciales ocupan un notable lugar en función de la profundización de la internacionalización económica desde mediados de la década de 1970, los pilares sobre los que se asienta las dinámicas globales no han sido reemplazados. Por eso deben ser coherentes con la proyección externa del país. Dos elementos son esenciales para la solidez e integración entre ambas estrategias. Por un lado, una interpretación consensuada acerca de los objetivos nacionales. Esto refiere a acuerdos reales y no a una enunciación formal. Por el otro, un diagnóstico compartido de las relaciones exteriores del país.

Mientras que la Política Exterior se distingue por su gramática particular que es la Diplomacia, la segunda constituye el respaldo que “apoya con mayor o menor inmediatez la actividad diplomática del Estado y le otorga solidez y sustancia”. Al respecto, Raymond Aron señala:

La distinción entre diplomacia y estrategia es relativa. Los dos términos denotan aspectos complementarios del arte único de la política –el arte de dirigir el intercambio con otros Estados en beneficio del “interese nacional”. Si la estrategia –que por definición, orienta las operaciones militares– no tiene una función fuera del teatro militar, los medios militares, a su vez, son uno de los instrumentos que la diplomacia utiliza. Inversamente, las declaraciones, notas, promesas, las garantías y las amenazas son parte del arsenal del Jefe de Estado, durante la guerra, con respecto a sus aliados, a los neutrales, y tal vez también con relación a los enemigos del día, esto es, los aliados de ayer o de mañana.<sup>87</sup>

En general, los Estados disponen de su instrumento militar como modo de disuadir a potenciales amenazas de las posibles consecuencias que una acción hostil puede acarrear. Es decir, disponen de una fuerza en condiciones de reaccionar violentamente en defensa de sus intereses. Ahora bien, como clarifica Navarro Meza, “la disuasión es un efecto y no un fin, y cuya

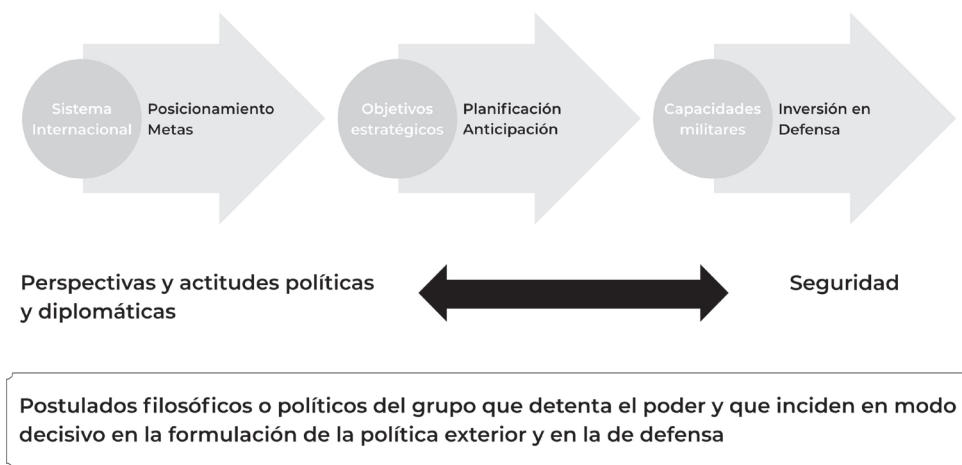
---

87 Aron, Raymond (1962). *Paix et Guerre entre les Nations*. París: Éditions Calmann-Lévy. Especialmente la Parte I, Capítulo I.

principal característica es que sea creíble”.<sup>88</sup>

El atributo de credibilidad está asociado al efectivo daño que puede sufrir un eventual agresor, lo cual se logra con Fuerzas Armadas entrenadas, organizadas, equipadas, y con buenos sistemas de alerta y de movilización.

Es conveniente subrayar entonces que Política Exterior y Política de Defensa son complementarias pero que “no se compensan mutuamente; no es posible reemplazar una menor capacidad militar con una actividad diplomática más intensa”.<sup>89</sup> De ello se deduce que la Defensa es un asunto esencial que abarca una diversidad de temáticas que contienen la preparación y alistamiento de las Fuerzas Armadas para situaciones que exigen una solución de esa naturaleza pero que de ninguna manera se circunscriben a ella.<sup>90</sup> En este sentido, aunque es condición necesaria, la coordinación entre diplomacia y acción militar habitualmente no es suficiente en tanto otros factores del poder nacional deben ser contemplados.



*Figura 11. Perspectivas y actitudes políticas y diplomáticas*

En efecto, concebir que el empleo del instrumento militar es el más apto para afrontar todas las circunstancias expresadas en clave de riesgos y amenazas es tan problemático como limitar las cuestiones que abarca el campo de la defensa. En otras palabras, la analogía de la “Defensa Nacional” con el seguro del automóvil se basa en una racionalidad reactiva. Frente a un eventual incidente, se dispone de una herramienta para responder. Por el contra-

88 Navarro Meza, Miguel (2007). La conducción política de la Defensa. Una aproximación conceptual. En Pacheco Gaitán, Guillermo: Los Ministerios de Defensa en la agencia de modernización del Estado, Atlas comparativo de la Defensa en América Latina, RESDAL.

89 Navarro Meza, Miguel (2009). Política Exterior y Política de Defensa. Una cercanía Esquiva, Revista Política y Estrategia, Santiago de Chile: Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos. pp. 64-65.

90 Sobre este último punto es apropiado apuntar que, con frecuencia, el debate en América Latina reduce la problemática apenas a la identificación de riesgos y amenazas sin abordar dimensiones sustantivas, tal como será planteado más adelante.

rio, parece razonable pensar que la disuasión constituye un principio rector proactivo fundado en otros criterios. En este caso, el rol de las fuerzas armadas se inscribe en una lógica cuya razón de ser modular es respaldar la estrategia de desarrollo y la estrategia de inserción internacional de un país, es decir, su posicionamiento. El respaldo no es ni ofensivo ni defensivo en sí mismo, sino que, en todo caso, es funcional. De este modo, repeler y conjurar amenazas es una dimensión, sin duda de primera importancia, pero no la única.

A modo de ejemplo, Kirshner sintetiza una agenda de investigación que correlaciona el campo de la Economía Política y el de la “Seguridad Internacional”, distinguiendo, entre otras, las siguientes líneas analíticas. Por un lado, los tópicos clásicos que ubican en el centro de la reflexión a la capacidad productiva de un país como base de su poder militar. Los autores sostienen que el Estado debería prestar atención, entre otros factores, a la capacidad industrial y tecnológica, la producción de acero, el acceso a la energía (petróleo en particular) en pos de apoyar el establecimiento de un sistema de defensa moderno. Por el otro, los temas modernos especialmente enfocados en el control del comercio y las inversiones extranjeras en áreas estratégicas. Aquí discuten si un gobierno debe tener potestad legal o práctica para ejecutar sus elecciones políticas cuando interactúa con actores privados transnacionales. Incluso, hay quienes avanzan más sobre el tema de la autonomía en tanto perciben la necesidad de ejercer ese control sobre las industrias críticas para la defensa.<sup>91</sup>

## **Desarrollo científico-tecnológico e industrial: bases para una Gran Estrategia**

La evolución de los armamentos y su incidencia en los conflictos bélicos, en particular su impacto sobre la estrategia y la táctica, ha sido abordada en el marco de numerosos estudios. Producto de la modernidad las lógicas predominantes mudaron en su esencia debido a la configuración de una nueva forma de organización política, el Estado. Ello demandó, como nueva forma de organización, una formulación ideacional que acompañara su estructuración. En efecto, la “*raison d'état*” cimentó los intereses nacionales. Esto originó que la expresión material y espiritual asociada al lugar que pasaría a ocupar la supervivencia en el nuevo escenario internacional, se apoyara en una expresión filosófica de las acciones desplegadas con el entorno. La consolidación del proceso no solo significó una forma de ordenamiento sino una nueva estructura en la cual se configuraron las condiciones que, posteriormente, favorecieron la expansión del capitalismo. Es en el plano material en el cual esta dinámica se articuló con la comprensión de la relevancia adquirida por la tecnología, confluyendo en la industrialización de las economías europeas y norteamericana. En otras palabras, lo que ocurrió fue una transformación esencialmente cualitativa, en la que el desarrollo industrial y tecnológico, como proceso interdependiente, constituyó el objetivo estratégico más sustantivo del Estado.

El desarrollo industrial originó nuevas formas de producción, pero también significó un salto hacia horizontes tecnológicos muy superiores. Por eso

---

<sup>91</sup> Kirshner, Jonathan (1998). Political Economy In Security Studies After The Cold War, Review Of International Political Economy, Vol. 5, No. 1, Pp. 64-91.

la industrialización constituyó el motor del desarrollo económico y a su vez la fuente del poder militar. Ello se verifica al analizar los conflictos del período y la forma en la cual los novedosos instrumentos de guerra generan implicancias tácticas y estratégicas. En definitiva, emergió un nuevo paradigma de poder, de desarrollo y de posicionamiento internacional. Justamente la comprensión de las dinámicas, las elaboraciones estratégicas, los aportes en el pensamiento nacional de políticos, filósofos y militares, contribuyen al conocimiento de cómo fue relevante una política activa para el desarrollo industrial y cuál es su importancia en lo que respecta a la defensa nacional.

Con el transcurrir del tiempo, la capacidad de decisión propia sobre las tecnologías pasó a ser un elemento primordial para el mantenimiento y la consolidación del poder económico y militar de los países industrializados. En este sentido, resulta evidente que, como trasfondo de los cambios en la forma que se piensa y se hace la guerra existe una estrecha vinculación con el desarrollo industrial y tecnológico. Acaso ¿Cómo podría sostenerse un instrumento militar sin una infraestructura que articule tanto un determinado tipo de recurso humano como fabril? ¿En qué medida se ve afectado el grado de libertad de acción de un país que requiere del auxilio de otro para sus capacidades?

Desde los siglos XVII y XVIII, la guerra acompañó al proceso de consolidación del Estado moderno. En él los tipos de fuerzas militares, la estrategia, la técnica y los armamentos fueron variando en concordancia con ese proceso de consolidación y con el progreso de la revolución industrial. Sobre esta cuestión, Hurtado de Mendoza revela que “el discutido lugar del factor técnico en la Revolución Industrial desencadenada a fines del siglo XVIII, la concreción de la simbiosis entre la actividad científica y la industria y el vínculo entre investigación científica y tecnología para uso militar desde mediados del siglo XIX, son algunos ejemplos de procesos claves en la trayectoria geoeconómica y geopolítica de los países avanzados”.<sup>92</sup> En el siglo XIX, los avances de la ciencia y la técnica dieron un salto cualitativo y generaron nuevas tecnologías que estructuraron ciertas industrias que por su incidencia sobre la estructura productiva se perfilaron como estratégicas. De esta manera, el nivel de desarrollo científico-tecnológico comenzó a constituir uno de los indicadores más contundentes del poder de los Estados en las relaciones internacionales. Guimarães señala que la ciencia y la tecnología, así como la educación de calidad son factores que influyen de forma decisiva el desarrollo económico de los Estados.<sup>93</sup>

Ahora bien, una condición necesaria del desarrollo industrial dinámico que lograron las potencias fue en gran medida en base a un aparato de desarrollo científico tecnológico capaz de dotar a la estructura productiva de capacidad de innovación. Esta capacidad se encontraba asociada a la importancia política asignada a la soberanía tecnológica. Queda claro que el proceso de industrialización no solo permite explicar el desarrollo económico, social y el político, sino en gran medida, el posicionamiento en el sistema internacional.

92 Hurtado De Mendoza, Diego (2010) La ciencia argentina. Un proyecto inconcluso (1930-2000). Buenos Aires: Edhasa. p. 22.

93 Dos Santos Guimarães, Leonam (2003): “Estratégias de implementação e efeitos de arraste dos grandes programas de desenvolvimento tecnológico nacionais: experienciado Programa Nuclear da Marinha.

Consecuentemente, la industrialización se ha constituido como motivo de preocupación de los pensadores militares desde hace más de un siglo.<sup>94</sup>

## **La autonomía tecnológica como cuestión estratégica para la Defensa En las condiciones del siglo XXI**

La historia de las naciones evidencia que el Estado es el actor fundamental en la generación de una dinámica desarrollista que se apoya en el grado de consenso que cimienta un proyecto compartido por los actores políticos, económicos y sociales relevantes. Ahora bien, un proyecto nacional sólo logrará estructurarse si una sociedad puede, a partir de identificar sus intereses nacionales, integrarlos a través de un concepto central: Estrategia Nacional de Desarrollo.<sup>95</sup> Esta se define como el acuerdo implícito entre los diferentes actores de un país que se orienta a alcanzar el desarrollo político y económico. Por cierto, no significa que sea monolítica, porque conviven en ella diversas perspectivas pero que son capaces de articularse, simbolizando una suerte de contrato informal en el seno de la sociedad: (...) una acción efectivamente concertada de una nación; (...) es un acuerdo informal y relativamente flexible entre las clases que no impide los conflictos internos, pero que supone una acción colectiva (...); es un conjunto de valores y normas que tienen como criterio fundamental defender el trabajo, el conocimiento y el capital nacionales, sea protegiéndolos de la competencia internacional, sea definiendo políticas para hacerlos más capaces de competir.<sup>96</sup>

Complementariamente, Vargas García define al Pensamiento Estratégico como aquel ligado a concepciones amplias que pueden ser o no de naturaleza militar, pero que envuelven siempre cuestiones consideradas trascendentales por los actores en interacción, condicionando patrones de comportamiento. Comprende la definición de objetivos, anticipación de movimientos, planeamiento de largo plazo, cálculo de costo-beneficio, manejo de información, toma de decisiones y grados variados de incertidumbre en relaciones complejas de conflicto, competición o negociación. Pensar estratégicamente, por lo tanto, no es necesariamente prerrogativa del profesional militar, ya que tal ejercicio puede servir tanto para la política de un Estado, como para una organización, empresa o individuo.<sup>97</sup>

Dentro del pensamiento estratégico será de especial interés la manera en que los actores políticos y sociales conciben que “debe” emprenderse un proceso de desarrollo, las acciones que despliegan y el grado de coherencia entre ambas. Ello será el emergente de la interacción entre las ideas e intereses de esos actores concretos que intervienen ya sea en la formulación, implementación o consolidación, o en más de una etapa, de una Estrategia Nacional de Desarrollo materializada a través de políticas públicas. Por lo

94 da Ponte, Aureliano y Ocón, Alfredo L. (2016). “La industrialización como problema de Defensa: Debates y “saber convencional”. En Ocón, Alfredo L. y da Ponte, Aureliano Industria y Defensa, Buenos Aires: 1884 Editorial.

95 Diniz, Eli (2008). Depois do Neoliberalismo, rediscutindo a articulação Estado e Desenvolvimento no Novo Milênio, Ponto de Vista Nº 2.

96 Bresser Pereira, L C. (2006) Estrategia Nacional e Desenvolvimento, Brasil:Revista de Economia Política 26.

97 Vargas García, Eugênio (1997). O pensamento dos militares em política internacional (1961-1989), Revista Brasileira de Política Internacional 40 (1): 18-40.

tanto, la significación atribuida se aleja de cualquier connotación facciosa. El pensamiento estratégico es relevante en cuanto clarifica a los actores, sean personas o instituciones, a precisar sus objetivos, su importancia relativa respecto a otros y cómo pueden alcanzarse, es decir, representa un punto de vista, una motivación o estímulo muy poderoso. Es una suerte de guía detrás de las acciones que se constituye mutuamente con los intereses.<sup>98</sup>

La evidencia empírica demuestra que la existencia de pensamientos estratégicos con ideas e intereses disímiles ha derivado en configuraciones institucionales distintas. El dato es notable ya que mientras algunas combinaciones tendieron a favorecer la libertad de acción y la capacidad de decisión nacional, otras tuvieron el efecto opuesto.

El pensamiento se traduce a la práctica o puede “medirse” por medio de una serie de *Instrumentos Institucionales* a los que apela para concretar sus objetivos. Una posibilidad es distinguirlos entre formales (leyes, normas, procedimientos legales y políticas públicas, organismos estatales, organizaciones industriales estatales, privadas o mixtas) e informales (prácticas políticas) asociadas a un sector determinado. Es posible distinguir los siguientes tipos de instrumentos: legales; económico-financieros; organizacionales y científico-tecnológicos.

Los *Instrumentos Legales* se refieren al dispositivo jurídico que incide en lo que podría definirse como aspectos subjetivos u objetivos. Subjetivamente, condiciona el tipo de comportamientos de los actores a partir de beneficiar determinados comportamientos y no otros. Objetivamente, ciertos actores concretos se fortalecen en detrimento de otros. Al respecto es oportuno apuntar que la existencia de una normativa no necesariamente implica su utilización ni tampoco el sentido en el cual es aprovechada, de ahí que se conveniente esta diferenciación.

Los *Instrumentos Económico-financieros* son los recursos destinados al desarrollo de un sector industrial bajo diversas modalidades. Pueden consistir en inversión, financiamiento, presupuesto u otra forma de contribución económica que coadyuve al sostenimiento de empresas o instituciones ya instaladas asegurando sus condiciones operativas, al mejoramiento de potencialidades de un sector e incluso promoviendo el esfuerzo industrializador del país. En un sentido amplio constituyen la expresión cuantitativa referida a la importancia otorgada a un proceso de desarrollo determinado. En condiciones de inexistencia de mercado doméstico de capitales o de un sistema bancario que fomente el desarrollo industrial de mediano y largo plazo, el capital que aporte el Estado es fundamental.

¿Qué ha ocurrido en las experiencias de las economías industrializadas? El trabajo de Gerschenkron ha analizado el rol del sistema bancario de Francia y Alemania. En el primero, la banca industrial, cuyos exponentes ineludibles son el Crédit Mobilier y los hermanos Pereire, proporcionó un gran impulso ya que su inversión ocupó un papel trascendental. Se crearon organizacio-

---

98 Gerschenkron, Alexander (1962). *Economic backwardness in historical perspective. A book of essays*, Cambridge: Harvard University Press. p. 33; BLYTH, Mark. 2002. *Great Transformations: Economic Ideas and Institutional Change in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press.

nes financieras que permitieron la construcción de las vías férreas, las minas, las fábricas, los canales, los puertos y la modernización de las ciudades. Igualmente, se abrió un conflicto con los viejos bancos como Rotschild y, si bien estos últimos terminaron ganando, debieron aceptar la forma de la nueva política bancaria que fue la de ayudar a la industrialización del país. En cambio, los bancos alemanes combinaron dos esquemas, uno proveniente de Gran Bretaña en la cual las entidades estaban destinadas especialmente a servir de fuente de capital a corto plazo, y el nuevo modelo francés dirigido a la financiación de las necesidades de inversión a largo plazo de la economía. Se configuró una especie de banco universal que dispuso las dos formas y que acabó acompañando a las empresas durante todo el curso de su vida. Los bancos en Alemania ayudaron el desarrollo de la industria pesada (minas de carbón, siderurgia, maquinaria eléctrica, química pesada) y no de otras ramas productivas. La influencia no se limitó a la estructura productiva, sino también a su organización. Hubo fusión de los bancos y, como consecuencia, la cartelización de la industria alemana, porque los bancos no querían luchas fratricidas entre las industrias financiadas. Ello derivó en ventajas relacionadas al hecho de haber llegado relativamente tarde al campo del desarrollo industrial y, también, ciertas características de desarrollo de la industria que son distintas de la industria inglesa.

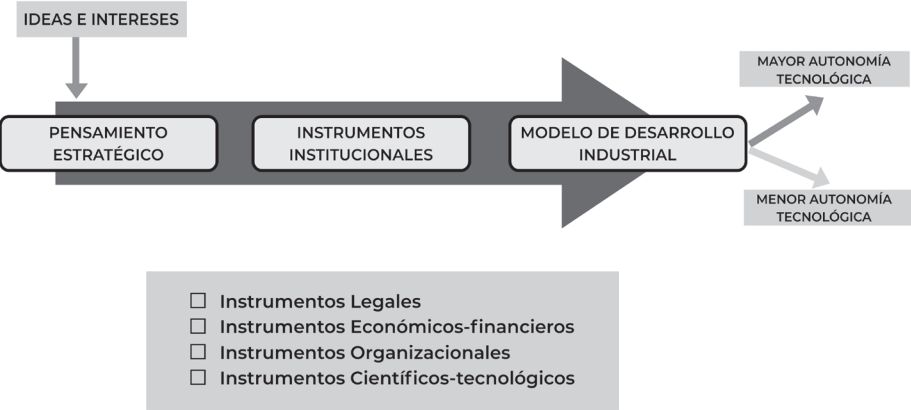


Figura 12. Industria: ideas e intereses

Los *Instrumentos Organizacionales* comprenden aspectos que abarcan desde la propia configuración de un sector, de una empresa, unidad productiva u organismo, particularmente sus vínculos internos y su relacionamiento con otros actores públicos o privados, hasta elementos a considerar desde el punto de vista de la estrategia gerencial y/o de ejecución de las políticas específicas. Como puede inferirse, no es adecuado establecer esquemas rígidos y monocordes que puedan replicarse en cada área estratégica. De todos modos, sí es pertinente identificar ciertos elementos que repercuten en el desempeño de toda actividad tecnológica e industrial. Primero la burocracia, es decir, las características de la organización, su tamaño, escala y estructura orgánica. Los lazos con la infraestructura científico-tecnológica del país, el sistema educativo, en especial las universidades, los centros de tecnología

aplicada e institutos especializados. Asimismo, el grado de articulación con la Estructura Productiva. Segundo, aspectos de tipo motivacional, como la cultura organizacional, la idiosincrasia y los objetivos que se persiguen. Tercero, el lugar que ocupa la estrategia gerencial en la dirección y orientación tanto en la lógica interna como en la externa. En este sentido, son relevantes tanto la concepción, el desarrollo y la operacionalización de los objetivos y metas, cómo alcanzarlos y cómo se hace frente a los desafíos que imponen los condicionantes del entorno.

Los *Instrumentos Científico-tecnológicos* son centrales y decisivos en la generación de capacidades domésticas que sustenten un modelo de desarrollo industrial autónomo. En ese marco, dos subdimensiones son determinantes, los recursos humanos y el dominio de las tecnologías clave. El tipo de planificación e implementación de actividades industriales en sectores estratégicos depende en buena medida de contar con las personas capaces de llevar adelante las tareas. Igualmente, relevante es la realización local de investigación y desarrollo o, al menos, alguna acción vinculada que permita forjar capacidades de *knowwhy*, es decir, de saber por qué las cosas se hacen de un modo y no de otro.

La generación de capacidades autónomas (industriales y científico-tecnológicas) sólo podrá materializarse en la medida en que se definan cursos o modos de acción que favorezcan ese proceso cuyo punto de partida será el lugar que la Política le asigne dentro de sus objetivos. ¿Qué supone para un país disponer de estas capacidades? Una definición de "Autonomía tecnológica" inspirada por Sabato resulta apropiada:

(...) la capacidad de decisión propia de un país para elegir, proyectar, programar, instrumentar y realizar su política científica [tecnológica e industrial]. (...) no se mide por la mejor o peor manera en que haya sabido formular verbalmente su política, sino por la capacidad real de alcanzar los objetivos propuestos.<sup>99</sup>

Las capacidades científico-tecnológicas permiten tomar decisiones en problemas tales como el tipo de explotación de recursos naturales; la introducción de nuevas tecnologías (energía nuclear, petroquímica, microelectrónica); la determinación de prioridades de inversión entre varios sectores de la economía; la elección de tecnologías a ser importadas y cómo; la elección de tecnologías a ser desarrolladas localmente, cómo y dónde, entre otras. Por ello, las medidas que se adoptan en este campo tienden a repercutir en diversas esferas e inciden sobre el nivel de autonomía de un modelo de desarrollo industrial. Justamente este último punto, se vincula directamente al grado de libertad de acción de un sistema de defensa.

## **La Defensa Nacional como política pública**

La operacionalización de aspiraciones nacionales en intereses y metas concretas orienta a quienes deben velar por alcanzarlas, seguir su cumplimiento, evaluarlas y analizar, eventualmente, opciones alternativas más favorables. Por eso la Defensa es también una política pública que determina

---

99 Sabato Jorge A. (1971). Ciencia tecnología: algunos comentarios generales, Ciencia, Tecnología y Desarrollo, Universidad Nacional de Tucumán, Serie: Mensaje, San Miguel de Tucumán. corchetes agregados p. 12.



y asume los requerimientos estratégicos y de preservación derivados del posicionamiento del Estado en el sistema internacional. Battaglini plantea que la política de defensa está asociada al “conjunto de acciones que adopta un Estado para garantizar su supervivencia frente a riesgos y amenazas (...) la manera en que decide responder varía considerablemente y depende tanto del contexto de seguridad que lo rodea como de las características, ideología y tradiciones de sus elites políticas”.<sup>100</sup> Esta categoría permite discernir los asuntos que se desarrollan en las dimensiones normativa y material respecto de aquellos más relacionados con la “necesidad de limitar el poder e influencia de las Fuerzas Armadas” comprendidos dentro del concepto de “política militar”. La política de defensa abarca las definiciones doctrinales, organizacionales y operativas.

El plano normativo se vincula a la formulación de una estrategia o doctrina de defensa en la cual se definen los lineamientos fundamentales de la política y sus implicancias en el nivel militar. Navarro Meza sugiere que los principales asuntos que debe atender la conducción política de la defensa son los siguientes: a) la dirección superior de la organización de la defensa, es decir del conjunto de instituciones y agencias que ejecutan materialmente la función, y b) la ejecución de la función de defensa, dentro de las competencias y potestades de dirección que competen al nivel político.<sup>101</sup>

En efecto, la conducción de la defensa (y eventualmente de la guerra) es una problemática de naturaleza política que afecta las decisiones adoptadas. Incluso en aquellas que se apoyan en múltiples criterios. Es decir, la racionalidad subyacente responde a parámetros asociados al pensamiento estratégico predominante en un contexto histórico particular, específico y concreto. Sin embargo, tanto su estudio como su praxis requiere de expertos y especialistas formados en disciplinas civiles y militares que comprendan que no todos los objetivos nacionales se consiguen con el uso de la violencia, sino que hay otros medios que según las circunstancias pueden ser más eficaces. Por esta razón, el conductor necesita nutrirse de asesoramiento técnico-profesional y militar.

En la mayoría de los países de América Latina la defensa es representada con la metáfora de la póliza del seguro. De esta manera, “(...) la defensa, como función pública, compite con las demás funciones que corresponden al Estado, algunas de las cuales son más apremiantes o políticamente más rentables”. En función de este razonamiento es frecuente observar críticas de civiles y militares preocupados por estos temas cuestionando a “los políticos” desinteresados y subrayando su falta de conocimiento, así como a quienes explican que la baja inversión se debe a la necesidad de priorizar asuntos más relevantes. Sea cual fuere el argumento, se coloca como causa lo que parece más apropiado contemplar como el indicador de un efecto.

100 Battaglini, Jorge (2011). Política de Defensa y política militar durante el kirchnerismo, en Luca, M y Mala-mud, A. (Comps.). La política en tiempos del kirchnerismo, Buenos Aires: Eudeba. p. 243.

101 Navarro Meza, Miguel (2007). La conducción política de la Defensa, Op. Cit. Tal cometido requiere de capa-cidades decisionales de alta calidad que generen una genuina colaboración entre el nivel político y el estamento militar, dentro de las competencias exclusivas de cada uno, de modo de ejecutar en plenitud la función de defensa, una de las cuatro funciones básicas de toda sociedad organizada.

En todo caso el inconveniente se genera como consecuencia de un pensamiento que no articula el Desarrollo, la Inserción Internacional y la Defensa.

Tal como ha sido señalado en el segundo apartado, la disuasión como principio ordenador entraña una lógica diferente. ¿Cuál es el fundamento? Evidentemente un sistema de defensa disuasivo que sea creíble demanda asignación de importantes recursos pero que no “compiten” con otras áreas del Estado, sino que son transversales y complementarias. La inversión en defensa no debería ser responsabilidad del Ejecutivo, sino que es en el Poder Legislativo donde se debe ponderar, priorizar y asignar los recursos públicos para la función de defensa.

En cuanto al plano material, está asociado a “las consecuencias materiales (...) en términos de despliegue de nuevas unidades militares, el tipo y disponibilidad de equipamiento bélico o de la infraestructura necesaria para su producción local o mantenimiento”. El lugar que ocupa la industria para la defensa en el marco de la estrategia de inserción internacional ha tenido implicancias empíricas sobre el modelo de desarrollo industrial del sector. Smith, Humm y Fontanel indican que los motivos políticos que llevan a un país a desarrollar su industria de defensa se relacionan a la búsqueda por mayor influencia política en las relaciones internacionales. Al abastecer de armas, se puede asistir a un aliado, robustecer la posición militar y, al mismo tiempo, tener la posibilidad de incidir en el comportamiento.<sup>102</sup> Franko identifica a los factores geoestratégicos militares como influyentes en la decisión de sostener una industria de defensa en virtud del status que ésta confiere. El poder supone la capacidad de producción, pero además su impacto en la percepción de otros actores.<sup>103</sup> Asimismo, Brick sostiene que la industria de defensa es indisoluble de un complejo más grande al que denomina Base Logística de Defensa (BLD). Esta base incluye a la infraestructura y a las instituciones involucradas con las actividades de equipamiento de medios de defensa y está formada por la infraestructura industrial; científico-tecnológica; de inteligencia; de financiamiento y de comercialización de los productos. Para el autor, la BLD necesita de un marco regulatorio y legal específico, que la ordene y le dé al Estado la posibilidad de emprender acciones para su sustentación y desarrollo.<sup>104</sup>

Estos factores van a impactar directamente en las definiciones doctrinales y en las misiones de las Fuerzas Armadas, que en un nivel inferior, van a estructurar su política de personal y de material, así como su organización en el territorio, para atender las demandas suscitadas por los mismos objetivos de Defensa. La Doctrina de Defensa de una nación es expresada por las normas generales de la organización, de la preparación y del empleo de sus Fuerzas Armadas, cuando están empeñadas en actividades relacionadas con la defensa del país. Sus asuntos se relacionan directamente con la garantía de la soberanía y la integridad territorial y patrimonial del país, ade-

102 Smith, Ron ; Humm, Anthony y Fontanel, Jacques (1985). The Economics of Exporting Arms, Journal of Peace Research, vol. 22 no. 3 p.239-247.

103 Franko, Patrice (1996) Defense production in Argentina, Brazil and Chile: A comparative perspective, De-fense Analysis, Vol. 12, No. 3, pp. 315-326.

104 Brick, E. S. (2011) Base Logística de Defesa: conceituação, composição e dinâmica de funcionamento. En: V Encontro da Associação Brasileira de Estudos de Defesa, 2011, Fortaleza, Ce. Anais do V ENABED.

más de la consecución de los intereses nacionales.

A lo largo del escrito se plantearon una serie de cuestiones que es oportuno sintetizar. Primero, la estructura y la organización de la administración del poder sea en la esfera doméstica o en la internacional es producto de la decisión política de una comunidad. En función de las dinámicas globales es posible afirmar que solo aquellos países que son consistentes tanto al momento de planificar como de implementar una estrategia fundada en objetivos políticos, económicos, sociales y culturales articulados entre sí, y a su vez, con un adecuado sistema de defensa, gozan de un mejor bienestar para sus sociedades.

Aunque parezca una frase hecha, la defensa no es un problema militar. Pese a que esta es una de sus expresiones esenciales, el tipo y las características de una Estrategia Nacional de Desarrollo también forma un aspecto central. En efecto, ello ha sido de esta manera desde la antigüedad, pero desde la revolución industrial sin duda pasó a ocupar un lugar de primera magnitud. En muchos países no industrializados Desarrollo y Defensa son concebidos como asuntos disociados, generándose un círculo vicioso que atenta contra sus capacidades. Uno de sus impactos evidentes es considerar que ambos “compiten” por los recursos. Tal como ha sido señalado, la disuasión constituye un principio rector cuya razón es respaldar la estrategia de desarrollo y la estrategia de inserción internacional de un país.

Puede que sea un tanto prescriptivo, pero el estudio de la experiencia de distintos países señala que la política de Defensa requiere un conjunto de consensos que permitan la continuidad necesaria en horizontes de mediano y largo plazo. Por eso el rol del Congreso Nacional es central. Desde los ámbitos institucionales debe convocarse a mesas redondas, seminarios y publicaciones en los que sean convocados académicos, políticos y militares a debatir; propiciar la conformación de redes institucionales; formalizar estudios universitarios y programas de posgrado que coadyuven a la preparación profesional de todos los integrantes del Sistema de Defensa de modo a que se desempeñen con eficiencia de acuerdo a sus atribuciones. Como dijo el Presidente de Estados Unidos John Adams: “Debo estudiar hoy la política y la guerra de forma que mis hijos tengan la libertad de estudiar matemática y filosofía”.<sup>105</sup> Dentro de esta línea de razonamiento, la capacidad de decisión propia sobre las tecnologías es un elemento primordial para el mantenimiento y la consolidación del poder económico y militar de los países.

## **La Estrategia y las Relaciones Internacionales.**

El estudio de la Teoría de las Relaciones Internacionales genera importantes aportes los análisis estratégicos, toda vez que aporta la posibilidad de comprender la lógica del accionar de los estados en el sistema internacional.

Asimismo, elementos claves en el análisis estratégico son utilizados (explícita o implícitamente) por las diversas escuelas de la Teoría de las Relaciones Internacionales. Puede verificarse la necesidad de un enfoque estratégi-

---

<sup>105</sup> Citado en AMORIM Celso (2012). Democracia, Política Externa e Política de Defesa: rumo áconformacao de uma “Grande Estratégia”, Revista de la Escola Superior de Guerra, v. 27, n. 55, p. 7-16, Rio de Janeiro: ESG. p. 7.

co en un entorno caracterizado por:

- La anarquía.
- La ausencia de una autoridad central pone en un pie de igualdad funcional de los diversos actores del sistema.
- Intereses divergentes de una pluralidad de actores.
- Imposibilidad (o al menos gran dificultad) en la comunicación plena entre los actores.
- Creciente incertidumbre.
- Relaciones de cooperación y conflicto que condicionan el accionar de los diversos estados.

Ante esto, nos encontramos ante una diversidad de estrategias posibles. Tradicionalmente, han existido dos formas en las cuales se relacionan los Estados. El primero, se encuentra caracterizado por el uso (actual o potencial) de la fuerza que en su expresión extrema es la guerra. El segundo, la diplomacia que incluye tratados o acuerdos formales e informales que van desde la resolución pacífica de los conflictos, la concertación, hasta su estadio superior como es la integración que contiene un alto grado de cooperación.

## **Realismo.**

La centralidad del foco en las Capacidades y los Intereses en un mundo conflictivo.

Desde la escuela realista, remontándonos a uno de sus precursores, Nicolás Maquiavelo, considerado el padre de la Ciencia Política y del Realismo, parte del estudio del conflicto como algo inherente al accionar humano.

Para Maquiavelo, la vida en la política es conflictiva, llena de lucha y confrontaciones. Como consecuencia de ello, es necesario aprender a conducirse en el mundo “político”, y para ello se debe seguir las estrategias adecuadas para alcanzar los fines preestablecidos. Como puede observarse, la racionalidad medios – fines aparece desde el inicio de las teorías utilizadas en el análisis de la política.<sup>106</sup>

Además, Maquiavelo dice que cada vez que suceda un conflicto, ambas partes buscarán cumplir sus objetivos, ya sean éstos alcanzar algunos intereses concretos o llegar a destruir al rival. El ejemplo clásico es el de los consejos al Príncipe para llegar o mantener el poder, que es el fin que buscan los hombres de Estado. De allí uno puede extraer la noción de la racionalidad interdependiente, característica del accionar de más de un actor que busca alcanzar sus intereses en el accionar con otros actores.

Como señala Padilla (1992), “El pensamiento de Maquiavelo es muy importante no solo por lo anteriormente mencionado, sino debido a que su pensamiento “orienta y define el uso de medios determinados, tácticas, para obtener objetivos globales de política nacional/exterior”.

---

<sup>106</sup> En términos de Max Weber, la racionalidad pragmático-teleológica o de medios y fines señala objetivos y escoge los medios necesarios y suficientes para su consecución.

La existencia de una racionalidad interdependiente plantea una pregunta acerca de las capacidades de los actores. Esto plantea, al menos dos cuestiones; la preocupación por las capacidades propias (medios necesarios para alcanzar el objetivo) y las capacidades del otro (o los otros). Si partimos de la noción que el poder es entendido como la “producción de unos efectos deseados”, no es posible obviar que este ha de producirse en una relación social, lo que en nuestro caso nos conduce a un ámbito determinado: las relaciones que se producen entre los actores de la sociedad internacional. Es por ello que ha existido, al menos durante gran parte la vida de la disciplina, una tendencia aplicar el concepto de poder relacional a las Relaciones Internacionales.

De tal forma, es posible afirmar, que un actor “A tiene poder sobre (otro) B en la medida en que puede conseguir que B haga algo que de otro modo no haría”. A pesar de que esta definición es próxima al conductivismo, coincide con lo que sostienen los realistas. En un esfuerzo por sintetizar las diferentes definiciones realistas se afirma que el “poder es la habilidad de los Estados de usar sus recursos materiales para conseguir que otros hagan lo que de lo contrario no harían”.

Vinculado con las capacidades o recursos que poseen los actores y su correcta capacidad para movilizarlos, el poder relacional implica una doble dimensión. Por un lado, aparece una dimensión positiva del poder relacional. Esta es la que permite que los actores puedan afectar el comportamiento de otros, permitiéndoles ejercer poder sobre ellos. Por otro lado, el poder presenta una dimensión negativa. Ésta es lo que permite al actor evitar que otros puedan ejercer ese poder sobre ellos, manteniendo, con ello, su autodeterminación y su autonomía.

Asimismo, importa especialmente el concepto de interés nacional que se utiliza al mismo tiempo como un instrumento de análisis y como un componente de la política exterior.

Para el realismo, el interés nacional ha sido el patrón de acuerdo con el cual la acción política debe ser juzgada y dirigida. Morgenthau fue probablemente el fundador de una teoría realista de la política internacional fundada en el concepto del interés nacional. Según él los objetivos de la política exterior debían ser definidos a la luz de ese concepto. Morgenthau reconocía que “los estadistas piensan y actúan en términos de intereses definidos como poder”. Para Morgenthau el poder de que dispone una nación en comparación con otras es el factor que en última instancia asegura su supervivencia y el interés nacional, por sobre todo, consiste en mantener esos recursos o ese balance de poder.

El proceso de adopción de decisiones es, en definitiva, aquél durante el cual se construye la agenda internacional que en la práctica va a concitar la mención de la política exterior de un país, se van a operacionalizar los temas o intereses incorporados a la agenda y se van a determinar los objetivos y opciones de la política exterior.

Con todo, como se había advertido en un comienzo, no conviene confundir cada una de las etapas anteriores con el proceso de adopción de deci-

siones, ni reducirlas solamente a este último: en los demás hay un alto componente analítico, según el cual el analista debe elegir constantemente por medio de decisiones conceptuales, que forman una especie de continuo, con aquellas de carácter político mediante las cuales se adopta un curso de acción específico.

## **Liberalismo.**

El liberalismo aporta la necesidad de poner atención a factores domésticos que condicionan a los tomadores de decisión a la hora de plantear su accionar.

En este orden de ideas, las dos interacciones básicas en las cuales se ha basado la dinámica del sistema internacional y que se conoce también como proceso del sistema internacional, son el conflicto y la cooperación, entendiéndose por cooperación el acto por el cual se involucran dos o más actores de la misma condición que se colaboran entre sí, con el propósito de encontrar soluciones comunes que los beneficie. Por otra parte, Keohane (1988: 25), la define como el proceso en el cual las políticas adoptadas por los gobiernos son miradas por sus contrapartes como facilitadores para lograr sus objetivos, como el resultado de coordinación de política. Así mismo, Hellen Milner lo expresa en los siguientes términos: el comportamiento dirigido hacia una meta que implica ajustes mutuos de políticas para que todas las partes terminen mejor a que si hubiera actuado de otra manera. Estas interacciones a su vez, determinan el cambio del propio sistema internacional, la actuación de los diversos actores y la distribución de poder entre ellos.

A pesar de las limitaciones de la concepción realista del poder, es cierto que, conjugado con el poder relacional, nos ofrece elementos interesantes para conceptualizar el poder.

En primer lugar, el poder relacional implica la existencia de una relación donde se pueda ejercer el poder. Debe existir una conexión; un vínculo. Dicha relación entre las partes ha sido objeto de análisis con el fin de determinar cómo y en qué circunstancias es posible que las partes puedan ejercer su poder sobre las otras. En este sentido, resulta de gran interés las teorías de la dependencia –o más bien interdependencia.

## **Los enfoques constructivistas.**

Los teóricos de la corriente constructivista aportan un especial en analizar la identidad nacional e intereses nacionales que influyeron en las orientaciones externas y decisiones estratégicas de cada uno de los estados considerados.

Esto aparece como un insumo de gran utilidad para el estudio de las relaciones de poder y sus transformaciones históricas en torno a la dialéctica amigo/enemigo, elementos que intentan aportar nuevas perspectivas a esta compleja temática.

Desde esta perspectiva la identidad internacional tiene que ver, por un lado, con un “otro externo”, elemento diferenciador y estructurante de identidad política, que, tal como sugiera el principal teórico de esta línea de pen-

samiento, Alexander Wendt, fija relaciones de amistad o enemistad.<sup>107</sup>

Para el constructivismo, la identidad, modelada a través de la interacción es aquello que determina el interés nacional. El constructivismo, de acuerdo a Mariela Cuadro<sup>108</sup>, cuestiona, principalmente, la concepción hobbesiana donde las representaciones primeras de los Estados son identidades construidas y naturalizadas en forma negativa, al reconstruir la representación del Estado como regulador del estado de naturaleza presocial y portador de una naturaleza egoísta.

Dado que al analizar a los estados (y sus decisores) como actores racionales, recuperamos los postulados constructivistas. Donde la representación primaria es voluntaria, por la posibilidad de elegir los roles a tomar, vis-a-vis un otro.

En este sentido, entender las identidades como procesos, pone su acento en su carácter de construcción y nos permite situar su proceso de producción en contextos históricos determinados.

## **La seguridad como eje central de la convergencia**

El modelo de securitización o seguridad, agrupa a los Estados en entornos conflictivos o competitivos, cuyas percepciones son de amenazas constantes y sin tradición de acuerdos normativos y confianza mutua. Éstos desean incrementar sus capacidades como medio de disuasión de la amenaza externa que en algunos casos involucra la supervivencia del Estado mismo.

El segundo modelo, el doméstico, está dado por los lobbies políticos internos al país; sea este, el partido gobernante, los sectores militares, señalan incentivos a la búsqueda de un programa de incremento de capacidades bélicas.

Finalmente, el modelo normativo se basa en las reglas internacionales (acuerdos, participación en instituciones internacionales) que limita / condiciona las opciones de los estados; más allá de sus preferencias.

Es, en el marco de las relaciones de interdependencia asimétrica, donde se producen las vulnerabilidades que pueden alojar relaciones de poder entre las partes. Más concretamente, el actor que presenta una menor dependencia tendrá una mayor capacidad para ejercer poder sobre el que presenta una mayor dependencia. La vulnerabilidad de un actor respecto a otros, y por ello la posibilidad de que ésta permita relaciones de poder, ha sido una causa común de preocupación entre los Estados. Algunos comportamientos autárquicos tienen su origen en este temor. Esta estrategia, a pesar de reducir las vulnerabilidades exteriores de los Estados, ha supuesto un fracaso rotundo por la incapacidad de los Estados de satisfacer, por sí solos, todas sus necesidades.

Por tanto, a pesar de los riesgos, los Estados se ven obligados a interactuar con otros actores internacionales para satisfacerlas, posibilitando las re-

<sup>107</sup> Wendt, A. (1999) *Social Theory of International Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

<sup>108</sup> Cuadro, M. (2010) *De identidades y Relaciones Internacionales: Crítica al constructivismo, relaciones de poder y el lugar de los intereses nacionales*. La Plata: V Congreso de Relaciones Internacionales. Universidad de La Plata. Disponible en [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/39722/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/39722/Documento_completo.pdf?sequence=1)

laciones de cooperación entre ellos.

El actor podrá tratar de evitar la dependencia, disminuyendo sus necesidades, podrá intentar diversificar geográficamente su dependencia con el objeto de no depender de pocos actores, lo que otorga poder a estos y menor autonomía a los dependientes, a la vez que tratara de evitar que puedan afectar los canales mediante los que se hace con el bien. Además, podrá cooperar con otros actores con el objetivo de hacer más simétrica la relación de interdependencia.

En síntesis, la buena comprensión de lo que la teoría de relaciones internacionales puede enseñarnos, contribuye a uno de los principios básicos de la estrategia: la búsqueda de la libertad de acción del propio actor.

## **Estrategia y diplomacia.**

Hasta hace muy poco tiempo, los Estados han sido los protagonistas únicos de las relaciones internacionales y el “realismo” era la teoría dominante que explicaba el funcionamiento de la “arena internacional”.

Sin embargo, desde hace algunos años, y respondiendo a una serie de cambios en el contexto internacional, se está experimentando un doble fenómeno: los Estados han perdido el monopolio de la acción exterior y, por otro lado, otros actores (gobiernos locales, actores no estatales) han aumentado su protagonismo en la esfera mundial.

## **Concepto y Funciones.**

El término diplomacia oculta una diversidad de formas y técnicas de relación internacional entre los Estados que han experimentado sustantivos cambios a lo largo de los siglos. Tal vez por ello no resulta sencillo encontrar una definición, suficientemente general y precisa, que abarque la pluralidad de actividades que han existido o se desarrollan en el campo de las relaciones diplomáticas. En una primera aproximación podríamos coincidir con la fórmula, un tanto simplificadora, cuando afirma que la diplomacia es “la conducción de los negocios entre los Estados por medios pacíficos”.

El paso del tiempo mostró el paso de la casi exclusividad de las cuestiones de paz o guerra, dando mayor lugar a las cuestiones económicas o ideológicas (baja política) en las relaciones interestatales.

Efectivamente, la diplomacia pública permitió influenciar a públicos en otros países a través de acciones no coercitivas, recurriéndose en muchos casos a la comunicación masiva para lograr tal propósito. Años más tarde, esta práctica cristalizó en lo que Joseph Nye Jr. (1990; 2008) denominó “poder blando”. En este período, la radio y la industria cinematográfica cumplieron un rol estratégico al servicio de los intereses de Washington, ya que difundieron la cultura y valores estadounidenses durante la Guerra Fría entre poblaciones que se encontraban bajo la influencia soviética.

El reconocimiento del avance de la sociedad civil global; la cual ha logrado posicionarse en la discusión de muchos temas gracias a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. La actual o “nueva diplo-



macia pública”, por lo tanto, suma otros actores no estatales en un entorno tecnologizado.

Por lo tanto, podemos afirmar que la diplomacia representa un medio de las relaciones internacionales, una forma de desarrollar el poder y de participar en la arena política.

En términos estratégicos, es la forma básica de la negociación, entendida esta como la capacidad de llegar a acuerdos sostenibles en el tiempo y que sean capaces de generar la capacidad de alcanzar intereses.

Por ello, el objetivo de la diplomacia es, en primer lugar, procurar los intereses del país, ya sean económicos, políticos, militares o culturales. Pero a su vez, requiere de estrategias (sectoriales) que permitan desarrollar más eficazmente su accionar.

Los tres ejes de la estrategia de:

- Reforzar el diálogo con la sociedad civil (nacional y extranjero).
- Reforzar la dimensión de servicio público y, de forma más amplia, la calidad del servicio prestado.
- Apoyar a la red de representaciones diplomáticas tanto en la relación con otros estados como en el vínculo con actores no estatales.

Este último punto es de especial importancia ya que, si la diplomacia puede desarrollarse entre cualquier actor internacional, con independencia de su naturaleza jurídica internacional las formas de la negociación deberán ser diferentes.

## **Secreto y diplomacia.**

La diplomacia tiende a ser presentada como un instrumento de la política exterior, la construcción, representación, negociación y manipulación de cuestiones ambiguas, para llevar a cabo actividad diplomática entre identidad políticas “necesariamente ambiguas”.

Es decir, el secreto y la confidencialidad son elementos fundamentales en las relaciones diplomáticas, por lo que se debe desconfiar de las contrapartes y evitar diseminar información clasificada. En este sentido, el juego diplomático es complicado por estar basado en presunciones, objetivos, el ejercicio del poder, política de alto nivel y, significativamente, la búsqueda de los intereses nacionales estratégicos.

Un paso más allá, Bull (1995, p. 156) señala que la diplomacia tiene tres connotaciones:

1. Conducta en las relaciones entre Estados y entre estos y otras entidades internacionales;
2. Las acciones de los especialistas; y
3. Una conducta que es realizada con tacto y sutileza.

Para este autor, la tercera función de la diplomacia es “la recolección de inteligencia o información acerca de los países extranjeros”, pues “Las polí-

ticas externas de cada país tienen que estar basadas en información acerca de los desarrollos en el mundo exterior. Mientras cada país busca negar a los otros países alguna información acerca de sí mismo, también desea contar alguna información (Bull 1995, p. 164).

De aquí un importante aporte de la diplomacia a la estrategia: la posibilidad de aportar a la limitación de la incertidumbre. Un mundo donde se comprende mejor la propia situación en el marco de una mejor comprensión de un mundo complejo es un mundo con menores niveles de incertidumbre.

Para logra ello, los encargados de la diplomacia de un país deben estar en condiciones de:

- Dominar asuntos relacionados con las políticas del país;
- Entender la organización sistemática de la información y valoración de datos;
- Contar con rigor científico para generar y probar hipótesis;
- Entender la particularidad de los métodos de recolección con fines de inteligencia;
- Reconocer los sesgos y otras influencias cognitivas sobre el análisis;
- Tener mente abierta ante las posiciones contrarias; y
- Poseer autoconfianza para admitir y aprender de los errores analíticos.

La contextualización y la creciente mediatización de los procesos, particularmente los diplomáticos, demanda una más clara comprensión de la cultura y sus efectos sobre las normas, instituciones, decisiones y acciones. Por ello cabe citar a P. Davies y K. Gustafson (2010, p. 288) cuando anotan: La cultura nos dice menos lo que la gente va a hacer que la forma en que se van haciendo. Las creencias, conceptos, valores y normas son, en el último análisis, la caja de herramientas para ayudar a los seres humanos a navegar esta vida individual y colectivamente.

El escenario global que genera esa complejidad hace que existan cuatro factores que impactan la diplomacia:

1. Aceleración de la globalización,
2. Nuevos participantes en las relaciones globalizadas;
3. Nuevas técnicas de información; e
4. Internacionalización de la política doméstica.

Por eso, hoy la agenda de la diplomacia incluye, entre otros, temas que en el pasado no muy distante no eran atendidos por los agentes diplomáticos; se trata de la denominada nueva agenda de seguridad (migración, crimen transnacional organizado y terrorismo) y otros temas de baja política (cambio climático, seguridad energética y alimentaria).

De ahí que hoy se aluda a distintas manifestaciones de la diplomacia, tales como tradicional, moderna, pública, de cumbres, mediática, informal, digital o ciber diplomacia, para diplomacia, entre otras.

## **Conclusiones sobre la diplomacia institucionalizada.**

Lo anterior se combina con los esfuerzos de los Estados para incrementar la confianza mutua y la cooperación a través de foros diplomáticos institucionalizados, formales e informales, y de un incremento en el grado de apertura de las relaciones entre diplomáticos, y entre estos y la opinión pública.

Esto se hace más evidente con las variaciones en la arquitectura sistémica y en la interacción entre actores estatales y no estatales.

Después de los cambios globales y estructurales de finales de los años ochenta y principios de los noventa del siglo XX, el rol y la posición del Estado y su diplomacia, también como la naturaleza y la estructura de su relación, empezó a mostrar señales evolutivas. Un ambiente de seguridad radicalmente modificado, que trajo consigo nuevos jugadores y nuevos tópicos, también afectó la naturaleza del Estado-nación al poner parte de su soberanía en el ámbito de regiones subnacionales y de entidades supranacionales.

En este se encontraron en un ambiente estructuralmente nuevo, que básicamente les ofrece nuevos enfoques, posibilidades e instrumentos para su posicionamiento.

No obstante, las transformaciones que han tenido lugar en los últimos años, sería erróneo afirmar que el secreto ya no es un tema en la diplomacia y el derecho internacional. Por el contrario, los agentes diplomáticos son muy conscientes del hecho de que están sentados en la información que puede dañar al Estado acreditante o a sus aliados. La mayoría de las negociaciones bilaterales y multilaterales sigue ocurriendo a puertas cerradas, en lugares con reglas predefinidas sobre confidencialidad.

Por otra parte, las normas que protegen el secreto que se han traducido en el derecho internacional, en particular durante el período de la Guerra Fría, siguen siendo fundamentales para la forma en que se lleva a cabo la diplomacia.

La diplomacia resulta fundamental para los actores estatales, pues les permite tomar decisiones y contribuir a la estrategia nacional; pero también facilita el compromiso de los escenarios en que deben actuar sus agentes (diplomáticos, soldados y especialistas en inteligencia), así como la información que deben transmitir a las autoridades y poblaciones extranjeras.

Ello es más relevante cuando se trata de un mundo complejo y con los profundos cambios descritos respecto al siglo XX y centurias anteriores. Esa complejidad se manifiesta tanto en las características del gobierno moderno, en la diversidad de actores y temas, en la velocidad de las comunicaciones, el volumen de la información disponible y los desarrollos de tiempo y recursos disponibles para la formulación y análisis de políticas públicas (Borlewski, 2007, p. 15).

## PARTE 2 – LA CONDICIÓN ARTÍSTICA DE LA CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA

### Conceptualizando el término “principio”

Se ha pretendido realizar un aporte tendiente a proporcionar mayor claridad respecto a la problemática específica, sino también, a brindar a la mayoría de los conductores, de todos los niveles de conducción, una estructura conceptual apoyada en bases lógicas, a partir de la cual se facilite el ejercicio del arte, en los procesos implícitos de la toma de decisiones.

El aporte para dilucidar el Problema de la Investigación es un nuevo enfoque, ya que la bibliografía específica militar, lo aborda desde una forma que podría denominarse convencional, al presentar sólo lineamientos generales sobre su concepto y enumeración, dejando librado al arbitrio del conductor, la decisión sobre la forma y oportunidad de su utilización.

Existen gran cantidad y variedad de trabajos particulares, sobre “los principios de la conducción”, cuyo objeto de estudio fundamental se han centrado en la identificación, enunciado y conceptualización de cada uno de ellos, tratando en algunos casos, los aspectos relacionados con su empleo más adecuado, en términos muy generales. En la presente investigación, se buscó centrar el estudio justamente en el ámbito de la actividad humana que se sitúa entre el pensamiento del hombre y su acción, sobre aquellos temas que se apreció insuficientemente desarrollados o presentados en forma inconexa; es decir sobre numerosos puntos oscuros, sobre los que no existe, además, una visión global integradora.

La causa esencial y la finalidad de los principios de la conducción, se materializa sintéticamente y en esencia, en: “Contribuir a encontrar soluciones correctas a un problema proporcionando, de estar bien aplicados, ciertas garantías de éxito”

¿En qué medida se contribuye a lograr que los “principios de la conducción” constituyan una herramienta artística eficaz a disposición del conductor en la transformación del pensamiento en acción, en oportunidad de tomar decisiones en cada uno de los distintos ámbitos específicos de la decisión y diferentes niveles de la conducción? Un cambio de enfoque profundizando el estudio y desarrollo de la teoría de los “Principios”, en dirección a poner luz sobre los puntos oscuros o pocos desarrollados de la doctrina, insertándolo conceptualmente dentro de una visión integradora en los procesos de Toma de Decisión, de manera tal de objetivar el proceso de transformación entre el pensamiento y la acción, basando la decisión de los conductores, tanto en el ejercicio del arte, como en la real disposición de instrumentos científicos, en cada uno de los distintos ámbitos específicos de la decisión y diferentes niveles de la conducción.

Con la finalidad de ordenar y profundizar los estudios en la dirección de investigación trazada, se formuló la siguiente proposición: Los principios de la conducción, frente a las problemáticas específicas que pudieran plantear-

se en términos de misión, en el nivel y ámbito de la conducción estratégica, orientarán en forma práctica, metódica y particular, la búsqueda de la solución general, constituyendo la acción u operación en ella implícita, una configuración de dichos principios, la que será concebida y procesada como respuesta eficaz, obrando en la práctica, como causa necesaria y suficiente para producir el cambio de situación que le diera origen.

Existe un vacío doctrinario respecto a criterios rectores para la aplicación de los principios de la conducción, En tal sentido, se apreció adecuado enriquecer su temática mediante una ampliación de los puntos de vista al considerar su tratamiento desde distintos ámbitos, en un marco teórico caracterizado por conceptos de las siguientes teorías:

- Teoría General del Sistema (TGS), o teoría de sistemas o enfoque de sistemas<sup>109</sup>
- Teoría del Problema<sup>110</sup>
- Teoría de la Decisión<sup>111</sup>

---

109 Teoría General de Sistemas tomado como el esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a determinadas entidades; en otros términos, de los sistemas que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Puesta en marcha atribuida al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX. Como ciencia emergente, plantea paradigmas diferentes a los de la ciencia clásica. La ciencia de sistemas observa totalidades, fenómenos, isomorfismos, causalidades circulares, y se basa en principios como la subsidiaridad, pervasibilidad, multicausalidad, determinismo, complementariedad, y de acuerdo a las leyes encontradas en otras disciplinas y mediante el isomorfismo, plantea el entendimiento de la realidad como un complejo, logrando su transdisciplinariedad y multidisciplinariedad. La Teoría General de los Sistemas (T.G.S.) propuesta, aparece como una meta-teoría, una teoría de teorías, que partiendo del muy abstracto concepto de sistema busca reglas de valor general, aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad. Surgió debido a la necesidad de abordar científicamente la comprensión de los sistemas concretos que forman la realidad, generalmente complejos y únicos, resultantes de una historia particular, en lugar de sistemas abstractos como los que estudia la Física. Dentro de este orden de ideas, se pretende buscar regularidades abstractas en sistemas reales complejos. La T.G.S. no es el primer intento histórico de lograr una metateoría o filosofía científica capaz de abordar muy diferentes niveles de la realidad. El materialismo dialéctico busca un objetivo equivalente combinando el realismo y el materialismo de la ciencia natural con la dialéctica hegeliana, parte de un sistema idealista. La T.G.S. surge en el siglo XX como un nuevo esfuerzo en la búsqueda de conceptos y leyes válidos para la descripción e interpretación de toda clase de sistemas reales o físicos. En forma complementaria, la síntesis de conceptos vertidos en el "Manual de Administración", editado por la Escuela Superior de Guerra "Tte-Grl D Luis María Campos" y los aportes de otras obras tomadas en carácter secundario.

110 Para el tratamiento de los aspectos de la "teoría del Problema", se ha recurrido a la obra del Almirante Fernando A. MILLIA, "El Conflicto: Análisis Estructural", editado por el Instituto de Publicaciones Navales, en 1985 y complementariamente a dos publicaciones de Deusto, Grupo Planeta, presentadas en Harvard Business Review, pertenecientes a Perrin STRYKER. "¿Can you analyze this problem?, (¿Puede analizar este problema?)", de 1965 y "How to analyze that problem", (Cómo analizar ese problema), del mismo año.

111 Para el tratamiento de la "Teoría de la Decisión" se ha trabajado, en forma prioritaria, con la doctrina militar; principalmente la del Ejército Argentino; y en forma complementaria, con la de otros ejércitos.

Para insertarlo conceptualmente como elemento componente de un sistema de ideas mayor, es decir, dentro los procesos de toma de decisiones estratégicas. Ello situó la investigación, en un marco general sociológico, donde se encontró que la obra de Hannah Arendt, “la Condición Humana”<sup>112</sup> proporciona los elementos conceptuales necesarios y suficientes para su debate y enriquecimiento, y nos permite situar sociológicamente la idea de principio de la conducción en el marco general de la actividad humana que media entre el pensamiento y la acción del hombre.

Así también, con el afán de enriquecer el marco teórico desde otras ópticas, se ha considerado el tratamiento de la teoría mencionada en obras de Historia Militar, Relaciones Internacionales, Ciencias Políticas y de la Administración. Entre estas últimas podemos citar una serie de artículos específicos presentados por también por Deusto, Grupo Planeta, mediante Harvard Business Review, de los siguientes autores: Chris ARGIRIS, “Interpersonal barriersto decisión making” (Barreras Interpersonales para la adopción decisiones)<sup>113</sup>, en 1966; Peter F DRUCKER, “Theeffectivedecision”, (La decisión eficaz)<sup>114</sup>, en 1967; Amitai ETZION, “Humble decisión making”, (La adopción de decisiones humilde)<sup>115</sup>, en 1989; Alden M. HAYASHI, “Whento trust yourgut”, (Cuando confiar en el instinto)<sup>116</sup>, en 2001; y dos de Howard RAIFFA, Ralph L. KEENEY y John S. HAMMOND “Even swaps”, (Canjes equitativos: Un método racional para adoptar decisiones de compromiso)<sup>117</sup>, en 1998 y el segundo, “Thehiddentraps in decisión making”, (Las trampas ocultas de la adopción de decisiones)<sup>118</sup>, también en 1998.

El sólo hecho de interrelacionar adecuadamente la temática elegida, en el seno de las teorías mencionadas, generó una serie de motivaciones conceptuales que aportaron a la investigación importantes proposiciones, como para perfilar bases de conocimiento establecidas con el suficiente rigor científico, tendientes a crear mediante otros estudios que las convaliden o refuten, una “teoría del principio”.

112 ARENDT, Hannah. “La Condición Humana”. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1958 / 2002.

113 Argiris, Chris. (1966) Interpersonal barrierstodecisionmaking (Barreras Interpersonales para la adopción decisiones), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina.: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.

114 Drucker, Peter F. (1967) Theeffectivedecision, (La decisión eficaz), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.

115 Etzioni, Amitai. (1989) Humble decisión making, (La adopción de decisiones humilde), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición,.

116 Hayashi, Alden M. (2001)Whento trust yourgut, (Cuando confiar en el instinto), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición,

117 Raiffa, Howard – Keeney, Ralph L – Hammond John S.(1998) Even swaps, (Canjes equitativos: Un método racional para adoptar decisiones de compromiso), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición,

118 Raiffa, Howard – Keeney, Ralph L – Hammond John S. (1998) Thehiddentraps in decisión making, (Las trampas ocultas de la adopción de decisiones), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.

Con relación a la metodología de trabajo, se utilizó durante la investigación un método de pensamiento “hipotético deductivo”, con recurrencia a algunas inferencias inductivas. Como se expresará, una vez realizados los trabajos exploratorios, se ha tomado como punto de partida, una hipótesis general y un objetivo general, la primera como propuesta teórica de conjunto de la ponencia y el segundo, como camino a recorrer en término de metas, para llegar a la demostración de la primera.

La lógica argumental ha sido articulada sobre un silogismo, cuyos términos son producto de las conclusiones parciales de cada etapa del proceso de investigación. La investigación pretende ser de “tipo” explicativa; su “diseño”: No experimental; transversal; en ocasiones, longitudinal. Con relación a las “técnicas de recolección de datos han sido cualitativas”, utilizándose el “Análisis bibliográfico” y el “Análisis documental”<sup>119</sup>.

El análisis bibliográfico, fundamentalmente se materializó, comparando el tratamiento de conceptos relacionados en textos de carácter general, con textos de carácter específico militar; tanto del Ejército Argentino, como de otros ejércitos, considerando particularmente la doctrina del Ejército de los Estados Unidos, por su extensión hacia la OTAN en el ámbito europeo, y la del Ejército del Perú, como país latinoamericano, con fuerte influencia de la ex – Unión Soviética durante la guerra fría.

Toda la articulación argumental - conceptual fue realizada bajo un enfoque “Sistémico – Teleológico”. Específicamente, se empleó el criterio sistémico en los momentos analíticos, al descomponer en partes cada concepto o idea; en los momentos de síntesis, al reunirlos nuevamente bajo la visión de la ponencia; y al interrelacionar los conjuntos de cada subsistema. Por otra parte, se empleó el criterio teleológico, necesariamente para explicar las finalidades de sus interacciones. Al estudiar el tema, se dejaron de lado pre-conceptos y posturas sectoriales, dándole al mismo un tratamiento abierto y directo, para facilitar la estructuración y elaboración de nuevos puntos de vista cuando fuere pertinente. En la bibliografía explorada, la información de interés se presenta de una manera similar, que podría denominarse “convencional”, por lo cual, el cambio de enfoque o ruptura respecto a la manera de abordar la información, posibilitó su reordenamiento e integración, permitiendo perfilar nuevos instrumentos teóricos utilizables, dotados de un mayor grado de ciencia, como complemento del arte, para que al ser aplicados en el ejercicio de la conducción, faciliten a los conductores de todos los niveles de conducción, los procesos implícitos en la toma de decisión. Para ello se adoptaron cuatro etapas:

- Ira Etapa: La Idea de “Principio de la Conducción” en la Doctrina - Concepto y Finalidad – Propositiones Conceptuales.

---

<sup>119</sup> Se aprecia importante mencionar, que aunque no se agregan en el presente trabajo, en la investigación original, con la finalidad de proporcionar el marco empírico necesario a la demostración que se precisaba efectuar, para extraer conclusiones de cierta validez general, se desarrolló el análisis documental pertinente, sobre dos hechos históricos, uno de los casos en el nivel estratégico general en el ámbito de la política exterior “la crisis de los misiles entre Cuba y los EEUU en Octubre del año 1962” y el otro, en el nivel de la táctica, en el ámbito de la conducción militar, “la batalla de Austerlitz”. En esta investigación, ambos trabajos sólo son citados.

- IIda Etapa: Hacia un nuevo enfoque teórico del concepto de “Principio de la Conducción”.
- IIIra Etapa: La Aplicación de los Principios en los Procesos de Toma de Decisiones.
- IVta Etapa: Hacia una visión global de empleo de los Principios de la Conducción a partir de la redefinición de su concepto.

## **Ira Etapa: La Idea de “Principio de la Conducción” en la Doctrina - Concepto y Finalidad – Propositiones Conceptuales.**

### **Consideraciones Generales sobre el análisis desarrollado en el ámbito doctrinario**

Analizada una muestra representativa de la doctrina específica militar, respecto a como se presenta la temática relacionada con los principios de la conducción, tema que hace directamente al arte de la conducción, la bibliografía específica militar lo hace de una forma que podría denominarse convencional, presentando sólo lineamientos sobre su concepto y empleo, apreciándose también que, deja librado al arbitrio del conductor, decidir sobre la forma de utilización, aspecto que podría ser hasta correcto, aceptando que quizás fuere esa la intención. Tal característica se repite aún en la gran cantidad de trabajos particulares existentes sobre “los principios de la conducción”, en los que por lo general el objeto de estudio fundamental se centra en la identificación, enunciado y concepto de cada uno de ellos, tratando en términos muy amplios, los aspectos relacionados con su empleo.

En primer lugar se ha investigado pormenorizadamente la “idea de los Principios de la Conducción” en la doctrina de conducción del Ejército Argentino y en la doctrina militar conjunta, como así también en publicaciones del Centro de Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino y en las “Bases para el Pensamiento Estratégico” elaboradas por la Escuela Superior de Guerra durante los años 1993 y 1994<sup>120</sup>.

Luego se amplió la investigación a una representación doctrinaria, publicaciones y obras específicas seleccionadas, en el ámbito internacional, con

---

<sup>120</sup> Ejército Argentino. Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, RC 3 - 30, Tomo I y II, Editado por el Instituto Geográfico Militar, Buenos Aires, Argentina, 1966, Introducción. / EJERCITO ARGENTINO. Con-ducción para las Fuerzas Terrestres. RC 2 - 1; Editado por el Instituto Geográfico Militar, Buenos Aires, Argentina, 1968, Pág. I. / Terminología Castrense de Uso en las Fuerzas Terrestres. RV 136 - 1; Editado por el Instituto Geográfico Militar, Buenos Aires, Argentina, 1969, P. 315. / ESTADO MAYOR CONJUNTO (EMC). Doctrina Básica para la Acción Conjunta de las Fuerzas Armadas. PC 00 - 01, Publicado sólo por el Estado Mayor Conjunto, Año 1979, Introducción. / EJERCITO ARGENTINO. Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre. ROB - 00 - 01, Editado por el Instituto Geográfico Militar, Buenos Aires, Argentina, 1992, P 7. / CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS. “Glosario de Términos y Conceptos”. Editorial de la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino, Buenos Aires, Argentina, 1989. / ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA (ESG) “Tte. Grl. D Luis María Campos”: “Bases para el Pen-samiento Estratégico”, Tomo I, Libro I “Estrategia General” y Libro II “Estrategia Militar”, Editado por la imprenta de la ESG del Ejército Argentino, Buenos Aires, Argentina, 1993, p. 45.



centro de gravedad en la doctrina del Ejército de los Estados Unidos<sup>121</sup>, con extensión de aplicación, mediante la OTAN, al ámbito europeo, y en la del Ejército del Perú<sup>122</sup>, como representación de un país latinoamericano, con fuerte influencia durante la guerra fría por parte de la ex – Unión Soviética. No obstante, con la intención de complementar y enriquecer las dos visiones principales citadas, se integraron al trabajo enfoques de importantes fuerzas armadas, como la británica, la francesa, la israelí, la española; la alemana; la italiana; la brasileña, la chilena, la china y la de la ex – URSS; productos de breves aportes surgidos de otros estudios sobre la temática, que aunque con finalidades distintas, proporcionan información pertinente a la presente. Entre las obras seleccionadas<sup>123</sup>, debe destacarse la de John M. Collins, “La Gran Estrategia - Principios y Prácticas”, le asigna al Ejército de los Estados Unidos de América mediante un cuadro comparativo de países, además de los enunciados del trabajo realizado por el General de División, británico, J. F. C. FULLER, los principios de “Cooperación” y “Coordinación”; también deben destacarse la publicación de AYALON, Abraham. “Ventajas y Limitaciones de los Principios de la Guerra”, con relación al Ejército Israelí; el artículo de TILLSON, John. “La Defensa Avanzada en Europa”, sobre las fuerzas armadas alemanas; CHOLET, E. “El Arte Militar de los Chinos”; y las publicaciones del Department of the Army – EEUU, sobre las “Soviet Army Operation”.

El punto de vista de otros ejércitos sobre la temática, se ha construido sobre la base de un trabajo publicado en la década del 80´ en las revistas de la Escuela Superior de Guerra “Tte. Grl D Luis María Campos” del Ejército Argentino, que materializa en una “Investigación sobre la Vigencia y Validez de los Principios de la Conducción”<sup>124</sup>. Postulando que sin una idea cabal de su significado no puede existir una adecuada aplicación práctica y que en las instituciones de enseñanza de nivel superior, el proceso de enseñanza aprendizaje, implica el encuentro con alguien que es diferente en cuanto a maduración y portador de hipótesis explicativas, lo cual tiene el inestimable mérito de conducir a quien aprende, a la certeza de la existencia de signifi-

---

121 Ejército De Los Estados Unidos. “FM 100 – 5 OPERACIONES ( Manual de Campaña)”, Editado por el Cuartel General (Secretaría del Ejército). Washington, D. C., Estados Unidos, 1986, p. 6.

122 Ejército Peruano. Diccionario “Términos Militares”. RE 320 - 5, Publicado por la el Ministerio de Guerra, Lima, Perú, Año 1973. / Reglamento de Operaciones. ME 101 – 3 - 1, Publicado por el Ministerio de Defensa, Lima, Perú, Año 1990, P 2 y 3 / CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS MILITARES. “Manual de Estrategia” - (TC 001 - 90). Editorial de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú, Lima, Perú, 1993.

123 Collins, John M. (1976) La Gran Estrategia - Principios y Prácticas, Buenos Aires, Argentina: Editado por Círculo Militar, p 66. / AYALON, Abraham. “Ventajas y Limitaciones de los Principios de la Guerra”, Military Review, Editado por Fort Leavenworth, Kansas, Estados Unidos, 1987, Noviembre p.69. / TILLSON, John. “La Defensa Avanzada en Europa”, Military Review, Editada por Fort Leavenworth, Kansas, Estados Unidos, Nov, 1981. Pag 64 y siguientes / CHOLET, E. “El Arte Militar de los Chinos”, Editorial Pleamar, Buenos Aires, Argentina, 1969. / Department of the Army - EEUU. “Soviet Army Operation” (Re-glamento IAG - 13 - U - 78), United States Intelligence and threat analysis center - United States Intelligence and Security Command, EEUU, Abril 1978.

124 Escuela Superior De Guerra “Tte. Grl. D Luis María Campos”: “Investigación sobre la vigencia y validez de los principios de la conducción”, Revista de la ESG Nro. 492, Editado por la imprenta de la ESG del Ejército Argentino, Buenos Aires, Argentina, Ene – Mar Año 1989.

cados precisos referentes a los correspondientes objetos de conocimiento.

Presenta como objetivo de la investigación centrar el enfoque en su universalidad, en su validez, en su adecuada clasificación, en su eficiente definición y en particular, en cuáles deberían serlo para nuestra doctrina. El trabajo efectúa también una interrelación entre los principios de la conducción, las operaciones tácticas y los ambientes geográficos y proporciona un estudio comparativo que incluye, además de los Estados Unidos y el Perú, visiones sobre Gran Bretaña, URSS, China, Francia, Israel, España, Alemania, Italia, Brasil y Chile.

El estudio mencionado, aporta además dos gráficos comparativos de los países enunciados, proporcionando en el primero, una visión respecto a la aplicación o no, de los distintos principios de la conducción, en función de las características del ambiente operacional particular; y en el segundo, una visión relacionada de los distintos principios de la conducción, en función de su aplicación respecto a las distintas operaciones tácticas; a los ambientes geográficos particulares; y según a los tipos de elementos.

## **Concepto y Finalidad – Propositiones Conceptuales.**

### **Concepto y Finalidad**

Analizadas la doctrina militar nacional e internacional y las obras y artículos específicos seleccionados, se han rescatado una serie de proposiciones conceptuales que se enunciarán a continuación, considerando a partir de las mismas, haber evidenciado los aportes que se generan respecto del tema, como así también los vacíos doctrinarios detectados, no obstante, previamente, se intentará poner de manifiesto una idea concreta sobre el concepto y sobre la finalidad del empleo práctico de los principios de la conducción, como punto de partida para demostrar el verdadero grado de contribución respecto a la finalidad general del tema y a su naturaleza artística. En tal sentido, tendremos lo siguiente:

Se les asigna la categoría de “verdades fundamentales”, y se los relaciona con la idea de probabilidades de éxito, sin embargo, existe también quien sostiene que “...no revisten el carácter de reglas obligatorias, cuya aplicación garantice el éxito”.

Se basa el empleo de los principios, en la experiencia de guerra surgida del “...estudio de los procedimientos empleados por los grandes conductores de la historia”.

Se relaciona su empleo como guía y auxilio del conductor en general, haciendo abstracción de niveles o ámbitos de conducción.

Se los relaciona con la idea de solución artística correcta de problemas.

Detengámonos en la redefinición de lo transcripto, “los principios de la conducción constituyen verdades fundamentales, basadas en las experiencias de guerra obtenidas como producto del estudio de las decisiones de los grandes conductores de la historia, cuyo conocimiento posibilitará su adecuado empleo como guía y auxilio del conductor, incrementando las probabilidades de éxito, ante la necesidad de solucionar correctamente un

problema de conducción”.

Parecería entonces quedar claro que, sintéticamente y en esencia, el objetivo conceptual y la finalidad de los principios de la conducción sería, contribuir a encontrar soluciones correctas a un problema, proporcionando, de estar bien aplicados, cierta garantía de éxito.

### **Síntesis de las Principales Propositiones Conceptuales de la Doctrina y su Grado de Contribución con la Finalidad del Estudio de los Principios de la Conducción.**

De lo expresado, podremos concluir sobre los aspectos teóricos desarrollados en la doctrina militar con relación al grado de contribución respecto a la finalidad perseguida por el empleo de los principios de la conducción, considerando a su vez, las observaciones que para cada caso se formulan:

Se los relaciona con la idea de aplicación, definida durante el ejercicio de la conducción ante la ejecución de las operaciones (abstrayéndose del ámbito militar y situándose en el término más amplio de la conducción de la acción, cualquiera fuere el ámbito y el nivel de conducción).

Se condiciona su aplicación a la situación, ante cada caso concreto (Ponderando la aplicación singular y condicionando una aplicación general; sugiriendo, además, la idea de variable, aunque ésta no se manifiesta expresamente, ni se encuentra teóricamente desarrollada). Se destaca la postura de mantener la debida flexibilidad como para ajustarse a los cambios tecnológicos, a las amenazas y a las probables misiones.

Sólo en el nivel operativo se menciona la relación existente entre la concepción, como producto de una apreciación de situación, la cual incluye el análisis del cumplimiento de los principios de la conducción.

Se menciona como parte de ese análisis, la satisfacción del cumplimiento de los requisitos de aptitud, factibilidad y aceptabilidad.

Se ensaya una forma de igualación de la importancia de unos con respecto a otros; y se cuestionan las listas tradicionales, expresando, “...no puede establecerse que principio es más importante que otro o dar una lista que los enuncie a todos”.

Se menciona que la aplicación de los principios guardará relación con el nivel y el ámbito de la conducción de que se trate, expresando: “...que, si bien tienen valor genérico, tendrán aplicación según el nivel considerado y que los principios reconocidos por cada fuerza armada dentro de su ámbito específico, podrán no ser aplicables al ámbito de conducción de fuerzas conjuntas y viceversa”.

Existe quien sitúa su aplicación en el nivel de conducción de las operaciones militares. Otros en cambio, relacionan los principios de la conducción con el nivel estratégico, y no con el nivel de la conducción de las operaciones militares. Existe también quien relaciona los principios de la conducción con la conducción conjunta, en otros términos, el nivel operativo.

Se menciona también, la aplicación de los principios a todo tipo de con-

flicto, bien sea su intensidad alta, media o baja.

Se presenta en el nivel operativo una diferenciación entre el concepto de “conducción conjunta” (Objetivo; Libertad de Acción; Unidad de Comando; y Dosificación y aplicación del esfuerzo, como síntesis de los principios de masa y de economía de esfuerzos) y de “acción militar conjunta” (Unidad de comando; máxima integración; plena utilización de las fuerzas; y apoyo mutuo).

La doctrina norteamericana sostiene que los principios de la guerra se aplican de igual forma a la estrategia, al arte operacional y a las tácticas, aunque los mismos tienen una aplicación diferente en cada nivel de la guerra. Sostiene también, la importancia del concepto de principio, con un carácter de mayor permanencia, como fundamento y base para el desarrollo de tácticas, técnicas, procedimientos, organizaciones, estructuras de apoyo, equipo y adiestramiento, las cuales, relativamente, tendrán un carácter más transitorio. Esta doctrina, establece tres categorías de principios presentados para distintos niveles de la conducción, que se fundamentan en experiencias militares reales, y son tomados como base para el desarrollo de tácticas, técnicas y procedimientos de carácter más transitorios.

Con el establecimiento del concepto de “Principio Militar Fundamental” (PMF), se aportó, en términos de originalidad, una aproximación a una visión sistémica y metódica del funcionamiento de los principios de la conducción, constituyendo una forma distinta de presentación (más próxima a la sostenida por esta ponencia), al contemplar en un solo enunciado, los aspectos contenidos en otros principios; significando ello por primera vez, una evolución que se aprecia correcta, en la interpretación de la forma de su empleo, dado que de alguna manera interrelacionan algunos principios, bajo un único enunciado, aproximándose a una idea de funcionamiento conjunto.

En el PMF, se insinúa (aunque no explícitamente), el concepto de variable (que esta ponencia defiende), al reemplazar en un sólo principio...”correcta distribución del poder de combate”,...”dos principios tradicionales como lo son el de “masa” y el de “economía de fuerzas”.

Hasta aquí, se ha tratado de explorar contenidos pertinentes, sintetizarlos, e interrelacionarlos lógicamente, para evidenciar en qué medida el “conductor” dispone de una herramienta adecuada, que apoyada sobre bases científicas, le signifique una contribución eficiente al arte de la conducción y resulten en la adopción de decisiones correctas. Ahora bien, si el objetivo conceptual y la finalidad de los principios de la conducción, es en síntesis y en esencia, contribuir a encontrar soluciones correctas a un problema, proporcionando, de estar bien aplicados, cierta garantía de éxito, pareciera oportuno evaluar lo estudiado, respecto a tal finalidad.

## **Vacíos Doctrinarios**

Lo hasta aquí desarrollado, frente a la complejidad del arte de la guerra, de la estrategia y de las operaciones militares, sólo le alcanzará al conductor para incorporar un mayor número de dudas que de certezas, pues las proposiciones conceptuales seleccionadas anteriormente, de entre numerosas publicaciones generales y doctrinarias, sólo le proporcionan una serie de

ideas generales, presentadas como conceptos aislados, inconexos y desprovistos de un marco de referencia que los abarque y le de sentido; con poca claridad y a veces, hasta contradictorios; evidenciando en la mayoría de los casos, una mínima evolución a través del tiempo; pero fundamentalmente, un escaso desarrollo teórico y menor aún finalidad práctica, que poco lo ayudarán a resolver un problema concreto de conducción.

Los principios de la conducción están destinados a orientar la solución de un problema, ¿Acaso creemos que, con su sólo enunciado, o con el sólo dirigir el pensamiento hacia ellos, podríamos conducirnos hacia una solución eficaz?, ¿O estamos convencidos que quizás, deberíamos utilizarlos como una forma de control sobre lo actuado, después de concebir la solución general al problema? ¿O que son útiles, tal como nos lo presenta la Doctrina, de no pocos Ejércitos? De no ser así, surge entonces un primer gran interrogante: ¿En qué medida los aspectos teóricos desarrollados hasta el momento contribuyen con la finalidad destacada?

Podrían enunciarse una serie de interrogantes que se perciben como aspectos teóricos poco desarrollados o se evidencian como vacíos doctrinarios que le hacen perder consistencia conceptual a la temática investigada. En tal sentido, con relación a los “Principios de la Conducción, se buscará dar respuesta adecuada, en la medida de lo posible, a los siguientes interrogantes: ¿Cuándo éstos se emplean? / ¿Dónde se emplean? / ¿Están, o no, interrelacionados, entre ellos? / ¿Existen opciones disponibles? / ¿Cuáles serán dichas opciones? / ¿Qué aspectos orientan su aplicación? / ¿Cómo contribuyen a la solución correcta de problemas? / ¿Serán siempre los mismos, en los distintos niveles de la conducción, a pesar del cambio de naturaleza y de problemática de un nivel a otro? / ¿Podrán aplicarse los mismos principios para la conducción táctica, que para la conducción estratégica y para la conducción política? / ¿No influye el cambio de naturaleza existente entre un nivel de la conducción y otro? / ¿Podrán aplicarse los mismos principios para la conducción estratégica militar, que para la conducción estratégica económica? / ¿El cambio de naturaleza, no afectará la aplicación de los principios a la hora de resolver los problemas de cada nivel? / ¿Para qué sirven los “Principios de la Conducción de la Defensa Nacional o de la Guerra”? / ¿De qué forma sirven de guía o auxilio al Conductor? / ¿Con qué finalidad se emplean? / ¿Cómo se aumentan las probabilidades de éxito? ...y podrían enunciarse muchos otros aspectos que, al momento de intentar utilizar los principios, en cualquier nivel, frente a un problema concreto de la conducción a resolver, con lo hasta aquí expresado, el conductor no encontrará respuestas, aspecto por el cual, se aprecia que los interrogantes mencionados, se mantienen en gran medida o sólo han sido parcialmente satisfechos, por ello se buscará avanzar tras la búsqueda de una respuesta global, lógica, metódica que realmente ilumine la necesidad perseguida por el objetivo y finalidad de la temática investigada, centrandó el estudio en la explicación de cómo se aprecia que deberían ser empleados los Principios de la Conducción y no, en la determinación de cuales son dichos principios, para lo cual, más allá de alguna consideración general, no se formulan consideraciones o proposiciones conceptuales pertinentes.

## Conclusiones Parciales de la primera Etapa

El objetivo particular trazado para la Etapa perseguía, mediante el análisis de una muestra representativa de la doctrina, respecto a cómo se presentaba convencionalmente la temática relacionada con los principios de la conducción, alcanzar la formulación de conclusiones sobre la calidad de los aportes teóricos que este tratamiento generaba, en función del grado de contribución con la finalidad general del tema; y en segundo lugar, con relación a los vacíos doctrinarios percibidos, tomando como marco de referencia la visión general de la ponencia. Al respecto, se han arribado a las siguientes conclusiones:

Si es correcto que el objetivo conceptual y la finalidad de los principios de la conducción, es sintéticamente y en esencia, contribuir a encontrar soluciones correctas a un problema, proporcionando, de estar bien aplicados, cierta garantía de éxito, al respecto se aprecia que la teoría presenta sólo, una idea en términos generales, sobre “para que” se utilizan éstos, pero que fundamentalmente, nada aportaba respecto al “como” deben utilizarse, hasta la concepción teórica del “Principio Militar Fundamental”.

Que el concepto de “Principio Militar Fundamental” (PMF), aportó en términos de originalidad, una primera aproximación a una visión sistémica y metódica en la aplicación y funcionamiento de los principios de la conducción, constituyendo una forma distinta de presentar la temática hasta entonces investigada, más próxima a la sostenida por esta ponencia, al contemplar en un solo enunciado, los aspectos contenidos en otros principios; significando ello por primera vez, una evolución que se aprecia correcta, en la interpretación de la forma de su empleo, dado que de alguna manera se interrelacionaron algunos principios, bajo un único enunciado, aproximándose a una idea de funcionamiento optativo, al insinuar (aunque no explícitamente), el concepto de variable (que esta ponencia defiende), al expresar por ejemplo, en un sólo principio,...“correcta distribución del poder de combate”, incluyendo conceptualmente dos principios tradicionales como lo son el de “masa” y el de “economía de fuerzas”.

Si se considera que la doctrina versa sobre el enunciado de los principios y sobre la explicación conceptual de cada uno de ellos, expresando poco y nada sobre su interrelación; sobre cómo éstos debieran interrelacionarse; y particularmente, respecto a como debieran relacionarse con cada uno de los interrogantes básicos de la acción, en términos de la solución que deben orientar; etc; se aprecia que guardan escasa relación práctica con la finalidad intrínseca de la temática investigada.

Si se aprecia también que se han puntualizado un sinnúmero de puntos poco estudiados que, adecuadamente enriquecidos y desarrollados, desde la ciencia en general, proporcionarían al conductor bases artísticas para la toma de decisiones y fundamentalmente, alto valor de aplicación práctica.

## **IldaEtapa: Hacia un nuevo enfoque teórico del concepto de “Principio de la Conducción” quesirva a la Toma de Decisiones en el nivel Estratégico.**

### **Consideraciones Generales**

La exploración realizada durante la Primera Etapa, nos ha permitido enumerar una serie de proposiciones conceptuales sobre la temática investigada, y la percepción y enunciado de aquellos puntos poco estudiados, a la vez que evidenciar que tales proposiciones, podían ser enriquecidas y desarrolladas desde la ciencia en general, con la finalidad última de aumentar el grado de ciencia en las bases para la toma de decisiones a disposición del conductor. En tal sentido, se buscará analizar una muestra representativa, seleccionada de otros ámbitos de la ciencia en general, relacionada con la temática estudiada, a la luz de las proposiciones extraídas de la teoría militar específica, de los vacíos teóricos percibidos y de las proposiciones constituyentes de la visión general de la ponencia, para mediante su adecuada integración, enriquecer conceptualmente el planteo teórico y aumentar el grado de contribución con la finalidad general del tema.

En otros términos, se buscó enriquecer el concepto teórico de principios de la conducción en dirección a su finalidad, como una herramienta de carácter práctico aplicable, considerando que, el camino lógico para hacerlo es logrando demostrar la postulación expresada en la siguiente conjetura: Existen puntos poco estudiados que, adecuadamente enriquecidos y desarrollados, desde la ciencia en general, proporcionarían al conductor mayores bases científicas para la toma de decisiones en complemento del acto artístico.

El ejercicio de la conducción, las actividades básicas en las cuales se materializa, el proceso de toma de decisión y los principales aspectos interrelacionados e implícitos en el proceso (situación - misión - operación) constituyen el marco conceptual que, en la postura sostenida por la ponencia, abarcará el desarrollo de la problemática relacionada con fuerte influencia sobre los principios de la conducción y se aprecia que en la doctrina militar, no se encuentra adecuadamente desarrollada, presentándose sólo aspectos parciales, en forma inconexa y desarrollados en forma insuficiente como para conformar, en si misma, una “teoría del principio”.

El punto de partida será el enriquecimiento y la consolidación del concepto de “Principio”, en tanto y cuanto tuviere que ver con su aplicación a la conducción y a la toma de decisiones, e intentar avanzar, a partir de allí, con la percepción de sus elementos estructurales y la caracterización de sus principales particularidades. Tal aspiración, nos sitúa necesariamente en un marco general sociológico, donde encontramos que la obra de Hannah Arendt, “la Condición Humana,”<sup>125</sup> proporciona los elementos conceptuales necesarios y suficientes para iniciar el debate y enriquecimiento.

Habiendo postulado “a priori” la variación de los principios de la conducción en función del nivel y del ámbito de la conducción en que se apliquen, debe advertirse que, si bien podrían ser considerados parte de sus carac-

---

125 Arendt: Ob. Cit.

terísticas, los aspectos tratados en esta investigación al respecto, serán desarrollados al final, debido a la entidad de los estudios y la extensión de su demostración.

## **Hacia la inserción en un marco conceptual sociológico**

La obra “La condición Humana” de Hannah Arendt, constituye un análisis histórico y propuesta política de amplio alcance filosófico, materializado en un profundo estudio sobre el estado de la humanidad en el mundo contemporáneo, el cual es contemplado por la autora desde el punto de vista de las “acciones de que se es capaz”. Centra su obra, en los tres capítulos principales, en una discusión sobre la labor, el trabajo y la acción, limitándose de manera sistemática a una discusión sobre las más elementales articulaciones de la condición humana, es decir a esas actividades que tradicionalmente se encuentran al alcance de todo ser humano.

Manuel Cruz<sup>126</sup>, responsable de la “Introducción” de su obra, la denomina como “pensadora del siglo”. Destaca la división de la obra en tres partes: Labor - Trabajo - Acción; correspondientes a las tres actividades fundamentales bajo las que se ha dado al hombre la vida en la tierra, siendo en la tercera, donde más claramente se percibe la diferencia cualitativa que separa al hombre del resto de la naturaleza, señalando que, mientras la “labor” se refiere a todas aquellas actividades humanas cuyo motivo esencial es atender las necesidades de la vida (comer, beber, vestirse, dormir...), y el “trabajo” incluye aquellas otras en las que el hombre utiliza los materiales naturales para producir objetos duraderos, la “acción” es el momento en el que el hombre desarrolla la capacidad que le es propia y más trascendental, la “capacidad de ser libre”. Dicha libertad, no es mera capacidad de elección, sino capacidad para trascender lo dado y empezar algo nuevo y el hombre sólo trasciende enteramente la naturaleza cuando actúa. En otras palabras, la intersubjetividad, el lenguaje y la voluntad libre del agente, representan la capacidad de los hombres para empezar algo nuevo, para añadir algo propio al mundo, señalando que, ningún totalitarismo puede soportar eso; morir significa separarse de la comunidad...los hombres, aunque han de morir, no han nacido para eso, sino para comenzar.

Comienza a perfilarse en estos conceptos de Arendt, destacados por Cruz, la más sublime expresión de “principios”, materializada en la libertad de acción que posee la naturaleza humana en su capacidad para empezar algo nuevo, para añadir algo propio al mundo, señalando que, ...los hombres, aunque han de morir no han nacido para eso, sino para comenzar... y que todo ello, sin embargo, alimenta el orgullo de pensar. Analizando los conceptos señalados por la autora del libro: Libertad de acción; Capacidad de hacer; su relación con el discurso; totalitarismos; etc, nos vamos situando en el marco general de la temática estudiada, el hombre como ser libre, posee capacidad de hacer y de pensar, destacando que ello ocurre fuera de los sis-

---

<sup>126</sup> Manuel Cruz: Licenciado y Doctor en Filosofía de la Universidad de Barcelona; Profesor universitario de vasta actividad académica, entre la que puede destacarse: Catedrático de Filosofía Contemporánea en la Universidad de Barcelona / Director del Departamento de Historia de la Filosofía, Estética y Filosofía de la Cultura (Facultad de Filosofía, U.B.): 1986-1993.



temas totalitarios, donde tal capacidad se encuentra condicionada, o lo que es lo mismo, se induce a que todos piensen igual, para que en la práctica, nadie piense.

Menciona al respecto Arendt: el discurso como medio necesario para poner en palabras el pensamiento y poder llegar a la acción que lo concreta o materializa. El pensamiento era secundario al discurso, pero discurso y acción se consideraban coexistentes e iguales. En la experiencia de la “polis”, que no sin justificación se ha llamado el más charlatán de todos los cuerpos políticos e incluso, en mayor medida a partir de la experiencia política que se derivó, la acción y el discurso se separaron y cada vez se hicieron actividades más independientes. El interés se desplazó de la acción al discurso”<sup>127</sup>.

Respecto a la distinción entre trabajo intelectual y manual, Arendt agrega: “...aquí el lazo subyacente entre quien trabaja con la mano y el que lo hace con la cabeza es de nuevo el proceso laboral, en un caso desempeñado por la cabeza y en el otro por otra parte del cuerpo. Sin embargo, pensar, que presumiblemente es la actividad de la cabeza, aunque cierta es como el laborar, también un proceso que probablemente sólo finaliza con la propia vida, es incluso menos productivo que la labor; si ésta no deja huella permanente, el pensar no deja nada tangible. Por sí mismo, nunca se materializa en objeto. Siempre que el trabajador intelectual desea manifestar sus pensamientos, ha de usar sus manos y adquirir habilidad manual como cualquier otro trabajador. Dicho con otras palabras, pensar y trabajar son dos actividades diferentes que nunca coinciden por completo; el pensador que quiere que el mundo conozca el contenido de sus pensamientos, lo primero de todo ha de hacer una pausa y recordar sus pensamientos. Tanto aquí como en los demás casos el recuerdo prepara lo intangible y lo fútil para su final materialización; es el comienzo del proceso de trabajo y al igual que la consideración del artesano sobre el modelo que guiará su obra, su etapa más material”<sup>128</sup>.

Sin el ánimo de debatir con la autora, lo precedente, es cuando menos opinable, ¿Por qué se sostiene lo expresado?, porque no siempre que el trabajador intelectual desee manifestar sus pensamientos, ha de usar sus manos y adquirir habilidad manual como cualquier otro trabajador. Si bien pensar y trabajar son dos actividades diferentes que nunca coinciden por completo, no es con las manos y su trabajo, la única forma en que el pensador que quiere que el mundo conozca el contenido de sus pensamientos, dispone para ello. Si es correcto que lo primero de todo será hacer una pausa y recordar sus pensamientos, puesto que el recuerdo prepara lo intangible y lo fútil para su final materialización, constituirá el pensamiento el comienzo del proceso de trabajo y al igual que la consideración del artesano sobre el modelo que guiará su obra, su etapa más material, no obstante, en la problemática que nos ocupa, la dirección del pensamiento no tenderá a una obra artesanal, ni será materializada siquiera por el que piensa, sino que en su carácter de conductor, quien piensa en torno a un acto de conducción, materializará el resultado de lo pensado en una “acción” que será llevada a la práctica por otros que serán quienes la ejecuten y trascenderá en la memo-

127 Arendt: Ob. Cit. P. 39 Y 40.

128 Arendt: Ob. Cit. P. 104 Y 105.

ria de los hombres, o no, en función del éxito de las consecuencias que de ello se generen. En tal sentido, al igual que los demás trabajadores, desde el más humilde artesano al más grande artista, está comprometido en añadir una cosa más, de ser posible duradera, al mundo del hombre.

Sobre los productos de la acción y del discurso, Arendt agrega: "...juntos constituyen el tejido de las relaciones de los asuntos humanos. Su realidad depende por entero de la pluralidad humana, de la constante presencia de otros que ven y que por lo tanto atestiguan de su existencia. Actuar y hablar siguen siendo manifestaciones exteriores de la vida humana, que sólo conoce una actividad que, si bien relacionada con el mundo exterior de muchas maneras, no se manifiesta necesariamente en él y no requiere ser vista, ni oída, ni usada, ni consumida para ser real: la actividad del pensamiento. Todo el mundo real de los asuntos humanos depende para su realidad y continuada existencia en primer lugar de la presencia de otros que han visto, han oído y que recordarán y luego, de la transformación de lo intangible en tangible. Sin el recuerdo y la transformación que aquel necesita para su propia realización y que lo convierte, en la madre de todas las artes, el discurso, la acción y el pensamiento perderían su realidad al final de cada proceso y desaparecerían como si nunca hubieran existido. La materialización que han de sufrir para permanecer en el mundo la pagan en cuanto que la letra muerta siempre reemplaza a algo que surgió de un momento fugaz y que durante ese breve tiempo existió como espíritu vivo. Han de pagar ese precio porque su naturaleza es por completo no mundana y por consiguiente, necesita la ayuda de una actividad cuya naturaleza sea diferente; para su realidad y materialización dependen de la misma mano de obra que construye las demás cosas"<sup>129</sup>.

Los conceptos como, diferenciar el trabajo intelectual del manual; la actividad del pensamiento; la transformación de la intangibilidad en algo tangible; el recuerdo, como acto necesario para la realización y la continuidad de la existencia; la dependencia de terceros, para la existencia de lo actuado; sostenidos por la autora, proporcionan una serie de elementos que irán configurando argumentos sustanciales en la estructuración de la visión integradora que se pretende evidenciar.

Más adelante, en el capítulo dedicado al trabajo, Arendt señala: "...pensamiento y cognición no son lo mismo. El primero, origen de las obras de arte, se manifiesta en toda gran filosofía sin transformación o transfiguración, mientras que la principal manifestación del proceso cognitivo, por el que adquirimos y almacenamos conocimiento, son las ciencias. La cognición siempre persigue un objetivo definido; el pensamiento, por sí mismo, carece de fin u objetivo y ni siquiera produce resultados... La actividad de pensar es tan implacable y repetida como la vida misma y la cuestión sobre si el pensamiento tiene algún significado constituye un enigma tan insoluble como el de la vida...la cognición por otra parte, pertenece a todos y no sólo a los procesos de trabajo intelectual o artístico; al igual que la fabricación es un proceso con principio y fin, cuya utilidad puede comprobarse...Los procesos cognitivos de las ciencias no son básicamente distintos de la función cognitiva en la fabricación; los resultados científicos se añaden al artificio huma-

---

<sup>129</sup> Arendt: Ob. Cit. P. 108 Y 109.

no de la misma manera que las otras cosas”<sup>130</sup>. Rescatemos al respecto, los conceptos vertidos sobre la cognición, en particular, lo referido a que es un proceso con principio y fin, cuyos resultados científicos se añaden al artificio humano de la misma forma que las otras cosas.

De lo expresado, veremos durante el desarrollo del presente trabajo, como el conocimiento, en tanto se comporta como acto cognitivo, nos proporcionará las bases para la transformación del pensamiento en acción, dando lugar a la concepción y a la fabricación de procesos teleológicos de utilidad comprobable.

## **De lo Intangible a lo Tangible / Del Pensamiento a la Acción / De lo abstracto a lo Concreto / Cambios de Naturaleza / Los Niveles de la Conducción**

En el capítulo destinado a la “Acción”, refiriéndose a la revelación del agente en el discurso y a la acción, Arendt puntualiza: “...El discurso y la acción revelan la cualidad humana única de ser distinto...actuar en su sentido más general, significa tomar una iniciativa, comenzar, poner en movimiento; quien toma la iniciativa se apresta a la acción “Initium” ergo ut esset, creatus est homo, ante quem nullus fuit (para que hubiera un comienzo, fue creado el hombre, antes del cual no había nadie) y junto con el hombre, el principio de la libertad, no antes. El hecho de que el hombre sea capaz de acción significa que cabe esperarse de él lo inesperado, que es capaz de realizar lo que es infinitamente improbable...”<sup>131</sup>. Destaquemos de lo precedente el concepto de que actuar en su sentido más general, significa tomar una iniciativa, comenzar, poner en movimiento; quien toma la iniciativa se apresta a la acción, para lo cual fue creado el hombre y junto con el hombre, el principio de la libertad. Debemos remarcar la connotación de origen inherente en el “principio”; el acto de concepción a partir de lo que se genera o deriva algo, en el obrar o decir. La capacidad de acción del hombre lo lleva a concebir y a partir de allí a actuar, a lo inesperado, lo que aplicado al tema de la investigación que luego se constituye en los fundamentos de la conducción, en tanto que es arte y sobre la base de lo cognitivo, en tanto que es ciencia.

Refiriéndose a la “acción” Arendt, dentro de la sección destinada a la sustitución del hacer por el actuar, nos aporta lo siguiente: “...La separación platónica de saber y hacer ha quedado en la raíz de todas las teorías de dominación que no son simples justificaciones de una irreductible e irresponsable voluntad de poder. Debido a la conceptualización y clarificación filosófica, la identificación platónica de conocimiento con mando y gobierno y de acción con obediencia y ejecución rigieron las primeras experiencias y articulaciones de la esfera política y pasó a ser autoritaria para toda la tradición del pensamiento político, incluso después de que hubieran quedado olvidadas las raíces de las que Platón derivó sus conceptos...Es cierto que Platón había obtenido la palabra clave de su filosofía, la “idea”, de las experiencias en la esfera de la fabricación, que la división entre conocer y hacer, tan extraña a la esfera de la acción, cuya validez y significación se destruyen en el momento en que el pensamiento y acción se separan, es una experiencia cotidiana en

130 Arendt: Ob. Cit. P. 187 Y 188.

131 Arendt: Ob. Cit. P. 201 Y 202.

la fabricación, cuyos procesos se dividen en dos partes: en primer lugar, captar la imagen o aspectos (eídos) del producto que va a ser y luego organizar los medios y comenzar la ejecución.

El deseo platónico de sustituir el hacer por el actuar con el fin de conceder a la esfera de los asuntos humanos la solidez inherente al trabajo y a la fabricación se hace más aparente donde toca la esencia de su filosofía, la doctrina de las ideas...la mejor prueba de la persistente y triunfal transformación de la acción en un modo de hacer nos la da la terminología del pensamiento y de la teoría políticos, que hace casi imposible tratar estas materias sin emplear la categoría de medios y fines y discutir en términos de instrumentabilidad...quien desea un fin debe desear también los medios y que no se puede hacer una tortilla sin romper el huevo. Tal vez seamos la primera generación que se ha dado perfecta cuenta de las fatales consecuencias inherentes a una línea de pensamiento que admite que todos los medios, con tal de que sean eficaces, están permitidos y justificados en la busca de algo definido como fin.

Para escapar de estas trilladas sendas de pensamiento no es suficiente añadir algunas calificaciones, tales como que no todos los medios están permitidos o que en ciertas circunstancias todos los medios pueden ser más importantes que los fines; estas calificaciones dan por sentado un sistema moral que, como demuestran las exhortaciones, apenas puede darse por sentado, o quedan vencidas por el propio lenguaje o analogías que usan. Afirmar que, los fines no justifican todos los medios, es hablar en términos paradójicos, ya que la definición de un fin, es precisamente la justificación de los medios; y las paradojas siempre indican perplejidad, nada solventan y de ahí que no sean convincentes. La sustitución de hacer por actuar y la concomitante degradación de la política en medios para obtener un presunto fin "más elevado",...es tan vieja como la tradición de la filosofía política<sup>132</sup>.

Dentro de la sección destinada al carácter procesal de la acción, Arendt señala: "...las ciencias naturales se han convertido exclusivamente en ciencias de proceso... cualquiera que sea la fuerza cerebral necesaria para iniciarlos, la efectiva y fundamental capacidad humana que podría originar este desarrollo no es capacidad "teórica", ni contemplación ni razón, sino habilidad para actuar, para comenzar nuevos procesos sin precedentes cuyo resultado es incierto, de pronóstico imposible, ya se desencadenen en la esfera humana o en la natural...El concepto central de las nuevas ciencias de la época Moderna, las naturales no menos que las históricas, es el "concepto de proceso" y la real experiencia humana subyacente es la "acción". Sólo debido a que somos capaces de actuar, de iniciar procesos nuevos, podemos concebir la naturaleza y la historia como sistemas de procesos...la fuerza del proceso de la acción nunca se agota en un acto individual, sino que por el contrario, crece al tiempo que se multiplican sus consecuencias, motivo de que no podamos vaticinar con seguridad el resultado y fin de una, por ello, quien actúa nunca sabe del todo lo que hace, que siempre se hace "culpable" de las consecuencias que jamás intentó o pronostico, que por muy desastrosas e inesperadas que sean las consecuencias de su acto no puede deshacerlo, que el proceso que inicia nunca se consuma inequívocamente en un solo acto o acontecimiento

---

132 Arendt: Ob. Cit. P. 245 Y 246 – 248 Y 249.

y que su significado jamás se revela al agente, sino a la posterior mirada del historiador que no actúa”<sup>133</sup>.

Los párrafos señalados de la obra de Hannah Arendt, más las acotaciones formuladas, nos proporcionan un marco conceptual sociológico, tendiente en muchos pasajes a lo filosófico, dentro del cual se buscará sustentar los conceptos subsiguientes para ir dando forma a la estructuración de la visión de la ponencia y a cada uno de sus postulados, tomando como punto de partida, el eje central de la temática investigada, es decir el concepto de “Principio”.

## **Transdisciplinariedad y las ideas enriquecedoras desde otras Ciencias y Disciplinas**

¿Qué será un Principio?; podríamos tomar como punto de partida para el análisis las siguientes acepciones establecidas en los diccionarios de la Real Academia de la lengua<sup>134</sup>, partiendo de la consideración que luego, racionalmente dividiremos en forma analítica, lo que en realidad es un todo indivisible, con la finalidad de facilitar su comprensión:

“Causa primera o primitiva de una cosa, o aquello de lo cual provendrá, o se originará, otra cosa de cualquier forma que sea”.

“Cualquiera de las primeras proposiciones o verdades con las cuales se comenzará el estudio de una facultad y que constituirán los rudimentos y fundamentos de las mismas”.

“Cualquiera de las normas, o máximas particulares, por las que cada uno se guiará en sus operaciones o discursos”.

Las tres acepciones establecidas en el diccionario de la Real Academia guardan estrecha relación con el enfoque que se pretende dar al estudio de los principios de la conducción, no obstante la bibliografía relacionada existente, en términos generales, sólo guarda relación con la tercera de ellas, relacionando los principios de la conducción con las normas particulares por las que cada uno se guiará en sus operaciones.

Sin embargo, se deja de lado el concepto de “punto de partida” y los conceptos relacionados con “proposición - verdad - fundamento”, aspecto sobre el cual volveremos más adelante, cuando se avance en el desarrollo de los razonamientos referidos a cómo interpretar el concepto de “principio” y lo que éste genera, dentro de una visión sistémica.

¿Qué otras visiones nos ofrece la teoría en general relacionada con el concepto de principio? En el ámbito de la filosofía<sup>135</sup>, el principio será: “Aquello de donde de alguna manera una cosa procede en cuanto al ser, al acontecer o al conocer. Primeros principios serán aquellos que en su orden no dimanen de otro; pero no excluye que en un orden superior tengan también principios. El concepto de principio es más amplio que el de causa o elemento. La noción de causa implica la diversidad del ser y la dependencia de lo

133 Arendt: Ob. Cit. P. 250 A 253.

134 Sapiens. (1951) Enciclopedia Ilustrada de la Lengua Castellana. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sopena Argentina.

135 Brugger, Walter. (1962) Diccionario de Filosofía, Editorial Herder, Barcelona, España p. 378 / 379.

causado, respecto a la causa; por otra parte, la noción de elemento, incluye el que entre en la formación de un todo, como parte”.

A los fines de la investigación, será pertinente en este ámbito considerar también la acepción que se refiere a “principios del conocimiento”, en tal sentido la obra citada expresa: “principios del conocimiento designa lo primero y más fundamental en nuestro conocer (según Aristóteles, lo más primitivo en el orden ontológico puede ser en nuestro conocimiento lo deducido). Así, reciben preferentemente el nombre de “principios”, los conocimientos primitivos, inmediatos, las proposiciones fundamentales de donde parte el pensamiento que avanza deductivamente (Raciocinio). En acepción usual estricta, la expresión que tratamos se limita a las proposiciones universales inmediatas o casi inmediatas. Un Principio, en este sentido, enuncia con necesidad incondicionada algo de todos los individuos de una totalidad designada por el concepto del sujeto”<sup>136</sup>. En la misma obra se agrega luego: “La crítica del conocimiento plantea la cuestión de la validez de los principios. El empirismo, pretende ver en toda proposición universal una generalización inductivamente obtenida de experiencias singulares (método inductivo). Contra ello ha de decirse que de esta manera no pueden asegurarse la necesidad y la validez universal incondicionadas. Más insuficiente aún es la concepción según la cual los principios descansan en una elección arbitraria o son postulados aceptados sin examen, sólo en virtud de una necesidad práctica”<sup>137</sup>.

Cuando se refiere a Principios del Ser, menciona: “Los principios del ser sólo pueden comprenderse partiendo de la definición de principio en general. Damos el nombre de principio a aquello de que algo procede. En el orden lógico, es un conocimiento del cual sigue otro y en el ontológico, un ser del cual, de alguna manera, otro procede. En el orden ontológico hay que distinguir principios intrínsecos y extrínsecos. A los extrínsecos, suele llamárselos “causas” y son aquellos que ejercen su influjo, de manera tal que, permanecen fuera de lo influido por ellos. Son ante todo las causas “eficientes” y “final”. Los intrínsecos, entran como elementos parciales, o como principios en la estructura que de ellos nace; se los llama también, “principios del ser”. Estos últimos no son un ente, es decir un todo que es, sino sólo una parte por la cual un todo existe. Como parte constitutivas esenciales del ente en su estructura esencial se contraponen a las partes meramente extensas. La importancia metafísica de los principios del ser resulta porque todo lo finito está compuesto de principios parciales. Por ello, todo concepto filosófico de lo finito exige avanzar de lo concreto (concrecido) que primeramente nos sale al paso a los principios del ser de los cuales con-crece (o está constituido). Sólo así se abre el camino hacia el fundamento último de todo compuesto finito, hacia el simple infinito (o sea Dios, que es absolutamente simple)”<sup>138</sup>.

En el ámbito de las matemáticas (también en la metafísica y en la lógica), este tipo de proposiciones se denomina “axiomas”, término que por extensión se aplica también como sinónimo de “principio”<sup>139</sup>.

Para el ámbito de la Ciencia: “Constituirá un principio, el correcto enun-

136 Brugger: Ob. Cit. p.379.

137 Brugger: Ob. Cit. P, 379.

138 Id. Ibíd. Pag 380.

139 Id. Ibíd. Pag 379.

ciado de la relación existente entre, una causa y sus corrientes efectos". En el ámbito de la Investigación Científica"<sup>140</sup>: Regla, canon, línea directriz para un determinado procedimiento científico.

Otros estudios individuales, como el del entonces Mayor Rafael BARREIRO, del Ejército Argentino, en el año 1988, publicado por la revista de Escuela Superior de Guerra "Tte. Grld Luis María Campos", titulado "Los Principios de la Conducción"<sup>141</sup>; o como la antigua y vasta obra, escrita por el General Vicente ROJO, español, en el año 1947, titulada "Elementos del Arte de la Guerra", en la cual, respecto a la temática estudiada expresa: "...Los principios del arte militar son ciertas verdades o ideas fundamentales que arrancan de la filosofía de la guerra y que la historia comprueba reiteradamente que vienen rigiendo de manera permanente e invariable las acciones victoriosas de la lucha entre pueblos"<sup>142</sup>; y otros de menor relevancia, si bien no aportan otras visiones sobre la temática estudiada, posibilitan corroborar que la forma de estudiar el tema tanto en el ámbito nacional como en el extranjero, no escapa a las conclusiones anteriormente formuladas.

Con lo hasta aquí relevado, podríamos reconstruir una nueva definición de principio, expresándolo en términos de mayor amplitud conceptual, sin perder de vista que debemos tender a proporcionar un instrumento de utilidad para la solución de los problemas de la conducción. Para ello, se aprecia oportuno identificar cuáles serán los elementos estructurales de la idea de principio.

## **Elementos Estructurales de la Idea de Principio**

En la introducción, se sintetizó como concepto, aplicado en el nivel de resolución de las operaciones, el siguiente: "los principios de la conducción constituyen verdades fundamentales, basadas en las experiencias de guerra obtenidas como producto del estudio de las decisiones de los grandes conductores de la historia, cuyo conocimiento posibilitará su adecuado empleo como guía y auxilio del conductor, incrementando las probabilidades de éxito ante la necesidad de solucionar correctamente un problema de conducción".

Se ha expresado anteriormente que, de ser correcto que el objetivo conceptual y la finalidad de los principios de la conducción, fuere sintéticamente y en esencia, contribuir a encontrar soluciones correctas a un problema, proporcionando, de estar bien aplicados, cierta garantía de éxito (connotación de utilidad) y considerando que la teoría estudiada presentaba sólo idea generales respecto al "para que" éstos se utilizan, los deberían dirigirse ahora fundamentalmente, a proporcionar razonamientos tendientes a satisfacer los vacíos doctrinarios y aportar conocimiento relacionados con el "como" deberían utilizarse, puesto que el concepto en sí mismo, poco dice al respecto.

En ello radicaría la clave de esta investigación, dado que sino no se logra tener en claro como sirve a manera de guía y auxilio en la toma de decisión.

140 Tamayo Y Tamayo, Mario. (1988) Diccionario De La Investigación Científica. México D. F., México: Editorial Limusa, 2da Edición, , p. 168.

141 Barreiro, Rafael. (1988) Los Principios De La Conducción, Revista De Escuela Superior De Guerra "Tte. Grld Luis María Campos" Nro 490, Buenos Aires, Argentina: Editado Por La Imprenta De La ESG Del Ejército Argentino.

142 Rojo, Vicente. (1947) Elementos Del Arte De La Guerra, Buenos Aires, Argentina: Editorial Aniceto López, p. 41.

nes; sino se alcanza a especificar como se incrementarán las posibilidades de éxito; sino se desarrolla cual será su verdadera contribución a la solución correcta de un problema de conducción; y en cambio, se continua debatiendo sobre “cuáles son los principios” y pensando en que éstos son sólo “enunciados orientadores” de experiencias pasadas, no se habrá cumplido con el cometido.

A partir de las “Ideas enriquecedoras seleccionadas”, proporcionadas desde distintos ámbitos, que de una u otra forma aportan elementos estructurales nuevos o complementarios al concepto ya redefinido desde el ámbito exclusivamente militar, puede considerarse nuevamente la “idea de principio”, teniendo en cuenta los siguientes aspectos implícitos en su concepción:

**Connotación de causalidad y de comportamiento sistémico:** Causa primera o primitiva de una cosa, o aquello de donde de alguna manera procederá, procederá, o se originará, otra cosa de cualquier forma que sea, en cuanto al ser, al acontecer o al conocer. El concepto de principio es más amplio que el de causa o elemento. La noción de causa implica la diversidad del ser y la dependencia de lo causado, respecto a la causa; por otra parte, la noción de elemento, incluye el que entre en la formación de un todo, como parte.

**En el orden lógico:** es un conocimiento del cual se sigue otro.

**En el orden ontológico:** un ser del cual, de alguna manera, otro procede. Debe distinguirse principios intrínsecos y extrínsecos:

**Extrínsecos:** suele llamárselos “causas” y son aquellos que ejercen su influjo, de manera tal que permanecen fuera de lo influido por ellos. Son ante todo las causas “eficientes” y “final” (Connotación de causalidad).

**Intrínsecos:** entran como elementos parciales, o como principios en la estructura que de ellos nace; se los llama también, “principios del ser”. Estos últimos no son un ente, es decir un todo que es, sino sólo una parte por la cual un todo existe. Como parte constitutivas esenciales del ente en su estructura esencial se contraponen a las partes meramente extensas. La importancia metafísica de los principios del ser resulta por que todo lo finito está compuesto de principios parciales. Por ello, todo concepto filosófico de lo “finito” exige avanzar de lo concreto (concrecido) que primeramente nos sale al paso a los principios del ser de los cuales con-crece (o está constituido). Sólo así se abre el camino hacia el fundamento último de todo compuesto finito, hacia el simple “infinito” (Connotación de comportamiento sistémico).

**Connotación de vértices de conocimiento:** Primeras proposiciones fundamentales o verdades universales, inmediatas o casi inmediatas, de donde parte el pensamiento que avanza deductivamente (Raciocinio), con las cuales se comenzará el estudio de una facultad y que constituirán sus rudimentos y fundamentos. Designa lo primero y más fundamental en nuestro conocer (lo deducido).

**Connotación de interrelación teleológica:** Primeros principios serán aquellos que en su orden no dimanen de otro; pero no excluye que en un orden superior tengan también principios. El principio no es un concepto aislado; es parte de una trilogía conceptual conformada por la idea de princi-



pio, la de medios y la de fines. En otros términos, cada fin perseguido, según fuere su naturaleza, orientará los principios a observar y los medios a ser empleados para su obtención.

**Connotación de operatividad:** Los principios constituyen normas, o máximas particulares, por las que cada uno se guiará en sus operaciones o discursos. Tal particularidad implica un punto de unión, entre la teoría y la realidad operativa. La correspondencia entre principios - medios - fines, mencionada en el punto anterior, materializan una concepción teleológica integradora del concepto de principio, cuya adecuada observancia y correcta aplicación, posibilitarán la transformación coherente del pensamiento en acción, a partir de pautas signadas por el conocimiento de las variables intervinientes en la relación causa – acción – efecto, que componen toda cadena de causalidad que a partir de su aplicación se genera.

**Connotación de corrección de su expresión:** Su expresión sintética deberá reflejar el correcto enunciado de la relación existente entre, una causa y sus corrientes efectos, para que desde que se orienta la concepción de soluciones proporcione garantías de éxito, promoviendo las circunstancias válidas determinadas de su aplicación en la situación y llevándolo a la práctica, en la ejecución, en forma eficaz.

**Connotación de proceso:** Del principio deriva todo lo que sigue al razonar o al obrar, de allí se genera un esquema secuencial y cíclico de funcionamiento, el cual se retroalimenta por acciones sucesivas en su dinámica de razonamiento, concepción, fundamentación y de recurrencia entre sus elementos para la generación de su propio circuito de control. Dicho proceso, se produce a partir de la “cadena de causalidad” que genera, accionando simultáneamente como “elemento parte”, del comportamiento sistémico que lo abarca y de la interrelación teleológica que lo integra al “todo”.

**Connotación de circunstancialidad:** Si bien la concepción general prescribe que los principios constituirán una regla válida ante determinadas circunstancias, dichas circunstancias constituirán parte del correcto enunciado de la relación existente entre una causa y sus corrientes efectos, ello implicará la sujeción de la aplicación de cada principio, a las condiciones de tiempo y espacio impuestas por la situación en la que serán aplicados. No obstante, la validez de los principios, oscilará entre lo sostenido por el “empirismo”, que pretende ver en toda proposición universal una generalización inductivamente obtenida de experiencias singulares, aunque no puedan asegurarse la necesidad y la validez universal incondicionadas (método inductivo); y lo sostenido por concepciones, por cierto más insuficientes, según las cuales los principios descansan en una elección arbitraria o se aceptan postulados sin examen, en virtud de una necesidad práctica.

## **El Concepto de Principio de la Conducción redefinido**

En un concepto de síntesis, redefinido a la luz de los estudios hasta aquí realizados, podrá decirse que un principio, aplicable a la conducción de las operaciones, será: “Aquella verdad, axioma, causa primera, o proposición fundamental, basada en las experiencias, obtenida como producto del estudio de las decisiones de los grandes conductores de la historia, que reside

y se manifiesta en el conocimiento de las variables intervinientes en la relación causa – acción - efecto, bajo determinadas circunstancias situacionales de modo y oportunidad. Cuyo correcto empleo a manera de norma implicará, por ser parte de una trilogía conceptual de interrelación teleológica, la correcta aplicación del conjunto de medios disponibles y la adecuada consideración de la influencia de los fines perseguidos, con el objeto de posibilitar la transformación coherente del pensamiento en acción, según las pautas concebidas y el cambio situacional pretendido”.

La corrección del enunciado que se postula, sintetiza a manera de “vértice de conocimiento”, profundos estudios sobre la materia, cuyo acabado conocimiento posibilitará al conductor su adecuado empleo como guía y auxilio en los procesos de toma de decisiones, incrementando con ello las probabilidades de éxito, ante la necesidad de solucionar correctamente un problema de conducción”.

Nos resta, a partir de ahora, explicar “cómo” a juicio de la ponencia, deberá realizarse el empleo de los “principios de la conducción” para que lo antedicho cobre verdadera entidad.

## Conclusiones Parciales de la Etapa

Con relación al objetivo particular de la Etapa, durante su desarrollo se pretendía demostrar que es posible enriquecer el concepto teórico de “principios de la conducción”, transformándolo en una herramienta de carácter práctico y que, el camino para lograrlo, era demostrar la postulación de la hipótesis específica correspondiente, la cual expresaba: ***“Existen puntos poco estudiados que, adecuadamente enriquecidos y desarrollados, desde la ciencia en general, proporcionarían al conductor mayores bases científicas para la toma de decisiones en complemento del acto artístico”***. Al respecto, se aprecia haber enriquecido conceptualmente su planteo teórico y también, mediante la redefinición efectuada en esta Etapa, haber aumentado sensiblemente el grado de contribución respecto a la finalidad general del tema, al evidenciar, mediante la explicación pertinente, cada una de las siguientes connotaciones, inherentes al concepto de “principio de la conducción”:

- Connotación de causalidad.
- Connotación de comportamiento sistémico.
- Connotación de vértices de conocimiento.
- Connotación de interrelación teleológica.
- Connotación de operatividad.
- Connotación de corrección de su expresión.
- Connotación de proceso.
- Connotación de circunstancialidad.

Dichas connotaciones constituirán los fundamentos teóricos sobre los que se construirá conceptualmente, en la siguiente Etapa, la visión de conjunto sostenida por la ponencia.

## **IIIra Etapa: La Aplicación de los Principios de la Conducción en los Procesos de Toma de Decisiones**

### **Consideraciones Generales**

Los aspectos teóricos tratados, tanto en lo militar, como general, versaba fundamentalmente sobre su enunciado y sobre la explicación conceptual correspondiente de cada uno de ellos, expresando poco y nada respecto a cómo éstos debían emplearse, tema que la ponencia considera fundamental, partiendo de la premisa que, si era correcto que el objetivo conceptual y la finalidad de los principios de la conducción, sintéticamente y en esencia, era contribuir a encontrar soluciones correctas a un problema, proporcionando, de estar bien aplicados, cierta garantía de éxito, la forma de tratamiento de la temática investigada, guardaba escasa relación práctica con la finalidad intrínseca de su concepto. Se buscó además enriquecer el concepto de principio con aportes de otras ciencias y lograr una redefinición coherente que contribuyera en mayor medida con los propósitos de la ponencia. De las principales características relevadas, en torno al tema investigado, se tomarán las siguientes:

- Son vértices de conocimiento.
- Enunciación sintética.
- Expresión correcta.
- Orientan razonamientos.
- Interrelación teleológica.
- Carácter de causalidad.
- Comportamiento sistémico.
- Comprobación empírica (Estudio de las experiencias de guerra).
- Se sujetan a las circunstancias de la situación.
- Carácter de fundamento.
- Se manifiestan en la aplicación.
- No son inmutables.

Se intentó describir como la doctrina específica, trata el tema con relación a los Procesos de Toma de Decisiones, para evidenciar que existe escasa o nula conexión entre la finalidad conceptual del tema, con la forma en que se aplican en la realidad al momento de decidir y con lo que manifiesta la teoría de la toma de decisión, el cual, a juicio de la ponencia, debería ser su marco de inserción natural.

La postura de la ponencia asigna a los principios de la conducción un rol protagónico en el momento de la concepción de soluciones para aportar, mediante una visión global integradora, metódicamente y con un criterio ordenador, lo conocido conceptualmente frente al vacío existente entre los factores determinantes que surgen como parámetros necesarios de modificar en la apreciación de situación y los cursos o modos de acción capaces de materializar el cambio en términos de solución general u operación.

La siguiente conjetura, constituye una expresión de síntesis como res-

puesta de la ponencia y guía a seguir al proporcionar un marco de referencia adecuado para el ordenamiento metodológico de los conceptos y la profundización de los estudios en la dirección de investigación trazada: “La metodología general para la Toma de Decisiones, materializa el marco teórico natural a partir del cual deben enriquecerse los aspectos poco desarrollados y estructurarse los conceptos que materialicen el cambio de enfoque propuesto por la ponencia, con la finalidad última de dotar de bases teóricas provistas de un mayor grado de ciencia a la temática investigada, constituyendo, las connotaciones implícitas en el concepto redefinido de “Principio”, la clave de dicho enriquecimiento y estructuración”. Para ello, luego de realizar una serie de consideraciones generales, se dieron los siguientes pasos:

- Se analizaron los antecedentes doctrinarios relacionados con los Procesos de Toma de Decisión.
- Se puntualizaron algunas definiciones de interés relacionadas con la temática, consideradas desde más de un enfoque, para proporcionar elementos de juicio comparables en torno a cada concepto seleccionado.
- Se relacionaron, las principales connotaciones inherentes en el concepto de principio redefinido, con los esquemas de toma de decisiones habitualmente utilizados, a fin de integrar los conocimientos en su ámbito natural de desarrollo.

## **Un breve marco conceptual para los procesos de toma de Decisiones**

Procesos de toma de decisiones considerados:

“Un Método Racional para Adoptar Soluciones de Compromiso”, o método de “Canjes Equitativos”, John S. Hammond – Ralph L. Keeney – Howard Raiffa<sup>143</sup>. Este método proporciona es un mecanismo fiable para hacer renuncias y un esquema coherente para adoptarlas. Permite concentrar toda su energía mental en la tarea más importante de la adopción de decisiones: decidir el auténtico valor que tienen para su empresa las distintas líneas de actuación”<sup>144</sup>.

---

<sup>143</sup> John S. Hammond, asesor de fama internacional, orador, autor y antiguo profesor de la harvardbusinessschool. Es coautor del éxito empresarial de ventas galardonado con varios premios samrtchoices: a practical guide to making better decisions, que ha sido traducida a una docena de idiomas. Ralph L. Keeney es profesor de la university of southern california, en la marshall school of business y en la school of engineering y mantiene los lazos con el center for telecommunications management. Con anterioridad fue profesor en el mit y es miembro de la national academy of engineering. Howard Raiffa, catedrático emérito y analista de decisiones, fue miembro del personal docente de harvard entre 1957 y 1994, fecha en la cual se jubiló. Mantuvo sus principales lazos con la facultad de empresariales, pero también estuvo muy ligado a los departamentos de estadística y de economía e impartió cursos en otras facultades de harvard. Fue uno de los miembros fundadores del keeney school of government y formó parte del profesorado.

<sup>144</sup> Raiffa, Howard – Keeney, Ralph L – Hammond John S. (1998) Even swaps, (canjes equitativos: un método racional para adoptar decisiones de compromiso), la toma de decisiones, harvardbusinessreview, Buenos Aires, Argentina: deusto, Grupo Planeta, 1ra edición,

En el “método de adopción de decisiones humilde”, Amitai Etzioni<sup>145</sup> sostiene que: “la adopción de decisiones ya no responde a las necesidades de un mundo en el que hay demasiada información e insuficiente tiempo. La denominada adopción de decisiones racional, que era antes la forma idónea, requiere un amplio conocimiento de todas las facetas de un problema, lo cual hoy en día resulta claramente imposible. Uno de los modelos de adopción de decisiones más reciente, el “incrementalismo”, descarta el conocimiento y centra su atención en las unidades de cambio más pequeñas posibles, sin ningún sentido de diseño pretencioso.

Modelo de “exploración mixta o adopción de decisiones adaptativas (o humilde)”: Modelo, que permite actuar con información parcial. Ayuda a adaptarnos a la nueva información a medida que esta va siendo accesible. Se basa en modelos médicos, quienes no comprometen de entrada todos sus recursos en un primer diagnóstico. Una vez que saben adónde desean llegar, utilizan el sistema de “ensayo – error” para llegar hasta allí. Incluye dos tipos de valoraciones: amplias elecciones básicas referentes a los objetivos y políticas de la empresa y pequeñas decisiones experimentales basadas en un análisis pormenorizado de un subgrupo de datos y opciones. Los directivos utilizan esta técnica para aumentar la flexibilidad y la adaptabilidad de sus decisiones. Además pueden aplazar sus decisiones, escalonarlas, o dividir las en partes y pueden también mantener reservas estratégicas que les permitan aprovechar oportunidades repentinas y cubrir costes inesperados”<sup>146</sup>.

Entre otros aportes, se puede considerar también el estudio de Chris Argyris<sup>147</sup>, sobre las “Barreras interpersonales a observar en la adopción de decisiones”<sup>148</sup>, presentando al respecto un importante estudio del comportamiento llevado a cabo entre ciento sesenta y cinco altos directivos de seis empresas, donde se pone de manifiesto las deficiencias que padecen, en una u otra medida, los grupos directivos en materia de adopción de decisiones.

El aporte de Peter Drucker<sup>149</sup>, que plantea la cuestión respecto a la “Deci-

---

145 Amitai Etzioni ocupó la cátedra de fundación Ford en la Harvard Business School entre 1987 y 1989. Es autor de *Modern Organizations, the moral dimensions: toward a new economics and the limits of privacy*. Desempeñó el cargo de asesor para la Casa Blanca y fue presidente de la American Sociology Association. Dio clases en la Columbia University durante veinte años y en la actualidad es profesor universitario en la Georgetown University.

146 Etzioni, Amitai. (1989) *Humble decision making*, (La adopción de decisiones humilde), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.

147 Chris Argyris, es titular de la cátedra James Conant de Educación y Comportamiento Organizativo en la Harvard University. Ha asesorado a numerosas organizaciones públicas y privadas. Ha recibido muchos galardones entre los cuales cabe mencionar once títulos “honoris causa” y premios por la aportación de toda una vida profesional de la Academy of Management, la American Psychological Association y la American Society of Training Directors. Sus libros más recientes son los siguientes: *Flawed Advice* y *On Organizational Learning*. Actualmente, es miembro del consejo de administración de Monitor Group.

148 Argyris, Chris (1966) *Interpersonal barriers to decision making* (Barreras Interpersonales para la adopción de decisiones), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.

149 Peter F. Drucker es autor, profesor y asesor y sus treinta y dos libros han sido tra-

sión Eficaz” en los términos de la siguiente proposición: “La decisión eficaz es el resultado de un proceso sistemático compuesto de elementos claramente definidos y escalonado en una secuencia de etapas bien determinadas”<sup>150</sup>.

O los de John S. Hammond – Ralph L. Keeney – Howard Rafia, quienes en un segundo artículo de Harvard Business Review, nos alertan sobre “Las trampas Ocultas de la Adopción de Decisiones”<sup>151</sup> destacando al respecto: “Por lo general, si analizamos retrospectivamente las malas decisiones, casi siempre se pueden achacar al modo en que fueron adoptadas: las alternativas no estaban claramente definidas, no se recogió la información adecuada, no se sopesaron con exactitud los costes y los beneficios. Sin embargo, a veces el fallo no está en el proceso, sino en la mente de la persona que adopta la decisión. La forma en que funciona el cerebro humano puede sabotear las decisiones que adoptamos”. Para ello analizan y enumeran ocho trampas psicológicas que tienen muchas probabilidades de afectar nuestra manera de adoptar las decisiones empresariales: la trampa del ancla nos lleva a conceder un peso desmesurado a la primera información que recibimos; la trampa de la situación creada nos inclina hacia el mantenimiento de las circunstancias imperantes, aun cuando existan alternativas mejores; la trampa de los costes irrecuperables nos mueve a perpetuar los errores del pasado; la trampa de la prueba de confirmación nos hace buscar información que respalde una predisposición preexistente y a descartar la información contraria; la trampa de la expresión tiene lugar cuando expresamos mal un problema, minando todo el proceso de adopción de decisiones; la trampa del exceso de confianza nos lleva a sobreestimar la fiabilidad de nuestras previsiones; la trampa de la prudencia nos induce a ser excesivamente cautos cuando realizamos estimaciones sobre acontecimientos inciertos; y la trampa de la capacidad de recordar nos lleva a conceder un peso exagerado a los acontecimientos recientes importantes. La mejor manera de evitar todas estas trampas es ser consciente de ellas.

El aporte de Alden M. Hayashi (2001)<sup>152</sup>, sobre decisiones basadas en el instinto, “Cuando confiar en el instinto”, donde destaca las oportunidades que el decisor debe hacerlo dejando de lado otros métodos, expresando: “Muchos altos directivos afirman que periódicamente adoptan decisiones importantes sin utilizar el más mínimo análisis lógico. Se basan en la intui-

---

ducidos en más de veinte idiomas. Es cofundador de la Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management y ha asesorado a numerosos gobiernos, empresas e instituciones de servicios público.

150 Drucker, Peter F. (1967) The effective decision, (La decisión eficaz), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.

151 Raiffa, Howard – Keeney, Ralph L – Hammond John S. (1998) The hidden traps in decision making, (Las trampas ocultas de la adopción de decisiones), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.

152 Alden M. Hayashi es redactor jefe en la Harvard Business Review (HBR). Tiene una experiencia de más de quince años en el mundo editorial, que abarca la ciencia y la alta tecnología. Antes de iniciar su colaboración con la HBR, fue miembro del comité editorial de Scientific American, donde escribió y editó artículos sobre informática, física y matemáticas. Fue también redactor ejecutivo de Datamation, una revista mensual de comercio informático dirigida a profesionales de la tecnología de la información.

ción, instinto, corazonadas o voz interior, pero no son capaces de describir el proceso con mucho más detalle<sup>153</sup>. ¿Qué es exactamente el instinto? También la investigación presenta la opinión de destacados científicos que sugieren que no sólo es posible que nuestras emociones y sentimientos sean importantes en nuestra capacidad intuitiva de adopción de buenas decisiones, sino que realmente pueden resultar esenciales. Concretamente, una teoría sostiene que nuestras emociones nos ayudan a seleccionar rápidamente diversas opciones, aunque no seamos claramente conscientes de la selección. No obstante, hay diversos rasgos de la naturaleza humana que pueden enturbiar con facilidad nuestra adopción de decisiones intuitiva. Un posible inconveniente es nuestra tendencia a apreciar pautas donde no las hay. Por lo tanto, la información y la autoevaluación son esenciales y algunas empresas han convertido estos procesos en parte de su cultura empresarial.

PerrinStryker (1965)<sup>154</sup>, en dos artículos ¿Puede analizar este problema?<sup>155</sup>, plantea problemas difíciles relativos a la producción, las relaciones laborales y el personal. El directivo que está tratando de resolver estos problemas necesita su ayuda; y en segundo artículo. ¿Cómo analizar ese problema?<sup>156</sup> mediante un ejercicio de gestión, sobre el análisis del problema se invitaba a los lectores a poner a prueba su capacidad de razonamiento con los problemas que se presentaban en el caso práctico, basado en un hecho real.

De todos los aportes expresados por distintos autores fuera del ámbito doctrinario, la postura de la ponencia sin desconocer las advertencias formuladas por cada uno de los distintos autores, se apoya en su propuesta en lo expresado por Peter F. Drucker, donde la decisión eficaz es la consecuencia de un proceso lógico secuencial con etapas bien definidas.

## **Aportes de la doctrina militar relacionados con los procesos de toma de Decisiones**

Con los propósitos expresados, se analizaron distintos textos seleccionados que guardan o deberían guardar estrecha relación con lo precedente, para evidenciar el tratamiento específico manifestado en la doctrina sobre el desarrollo del tema investigado.

Sobre la conducción en general, los conceptos doctrinarios sintetizan<sup>157</sup>:  
“...la conducción es la aplicación del comando a la solución de un problema  
153 Hayashi, Alden M. (2001) Whento trust yourgut, (Cuando confiar en el instinto), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.

154 PerrinStryker es un calificado autor de numerosos artículos sobre diversos aspectos de la gestión. Durante muchos años fue editor de Fortune y antes de ello, constituía parte del grupo de escritores de Newsweek.

155 Stryker, Perrin. (1965) ¿Can youanalyzethisproblem?,(¿Puede analizar este problema?), La Toma de Decisio-nes, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.

156 Stryker, Perrin. (1965) Howtheanalyzethatproblem, (Cómo analizar ese problema), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.

157 Ejército Argentino. (1966)Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, RC 3 - 30, Tomo I y II, Buenos Aires, Argentina: Editado por el Instituto Geográfico Militar. Introducción.

militar. Es un arte, una actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas". Al respecto, analizando los contenidos que a criterio de la ponencia podrían llegar a aportar información relacionada con la temática estudiada, investigando específicamente respecto a aquella que nos proporciona para salvar el vacío mencionado entre los factores determinantes que surgían en la apreciación de situación como parámetros necesarios de modificar y los cursos o modos de acción, en capacidad de materializar el cambio, en términos de solución general u operación, apreciando que, no sólo no se mencionan a los principios de la conducción, en relación con los factores importantes de la situación, sino que tampoco se lo hace con relación a los cursos de acción, donde a juicio de la ponencia, se considera que es la oportunidad clave de toda la problemática estudiada.

Analizados los contenidos de interés para la temática estudiada, en el reglamento de conducción<sup>158</sup>, marco natural donde se deben expresar las bases para la resolución de problemas y la toma de decisiones, este reglamento en su desarrollo nos aporta:

- Establece una relación entre los conceptos de "Conducción", solución de problemas y aplicación de los Principios de la Conducción.
- Relaciona su ejercicio con la asignación de medios, la "Misión" y el "Concepto de la Operación" común.
- Menciona luego la influencia de los factores de la situación sobre las operaciones, con relación a la misión impuesta y con la necesidad de adaptar una resolución.
- Puntualiza el concepto de "Resolución" como producto de la apreciación de situación, y como síntesis del curso de acción seleccionado por el Comandante para cumplir con la misión.
- Menciona la importancia de los factores de la situación y su total interrelación.
- Establece la relación misión / finalidad / situación / Aplicación de medios del poder de combate.
- Basa la conducción en la aplicación del poder de combate de acuerdo con los principios de la conducción.

En síntesis, nos proporciona información de interés con escasos desarrollos en sus conexiones temáticas y sin realizarse desde un enfoque global integrador. Luego, si bien promueve la actitud de trabajar apoyándose sobre bases científicas desde el concepto inicial de "conducción", en ningún momento se dice cuáles son las bases científicas, sobre las que debe apoyarse la actividad libre y creadora en el acto de conducir. Es ahí donde la ponencia trata de realizar un aporte, puesto que si bien está publicación menciona además, que la base de la conducción de los medios debe apoyarse en la aplicación de los principios de la conducción, no existen desarrollos al respecto, que establezcan como hacerlo.

En referencia a la conducción de las operaciones, otra publicación ex-

---

158 Ejército Argentino. (1968) Conducción para las Fuerzas Terrestres. RC 2 – 1; Buenos Aires, Argentina: Editado por el Instituto Geográfico Militar, p.l.



presa<sup>159</sup>: “...la doctrina de conducción de las FFTT y el conocimiento de los principios de la conducción serán las bases fundamentales sobre las que se apoyará el Comandante para aplicar el comando a la solución del problema planteado”. Más adelante en el Capítulo IV: La Batalla, al hablar de la relación de fuerzas en presencia y de las posibilidades de éxito, mencionaba que la aplicación adecuada de los principios de la conducción le permitirá al comandante modificar, en buena medida, una relación de fuerzas matemáticas, requiriendo de éste capacidad de creación necesaria como para no atarse a esquemas predeterminados, pero en ningún momento desarrolla conceptos relacionados con los “principios de la conducción”, más allá de los puntualmente expresados.

Luego, al desarrollar en el Anexo 01 “Teatro de Operaciones”, como el marco general de aplicación de los principios de la conducción, en la Sección IV: La Conducción del Teatro de Operaciones, conceptos sobre la estrategia operacional; la misión del teatro de operaciones; el planeamiento estratégico operacional; la concepción estratégica operacional; la resolución estratégica operacional; la maniobra estratégica operacional; el plan de campaña y la ejecución de la campaña; y su finalización, nos aporta como información de interés, lo siguiente:

- El establecimiento de la relación entre la aplicación de los Principios de la Conducción y la solución de problemas.
- El establecimiento de la relación entre la aplicación adecuada de los principios de la conducción, junto con la capacidad creadora del Comandante, con las posibilidades de éxito.

Por otra parte trata toda la problemática de la conducción en el Nivel Estratégico Operacional sin articular en ningún momento la aplicación de los principios de la conducción con los temas desarrollados, ni con conceptos referidos a la toma de decisión, los cuales materializan el acto de conducir en ese nivel de la conducción, aspectos que a juicio de la ponencia, supuestamente deberían encontrarse estrechamente relacionados.

El reglamento norteamericano con extensión de su influencia a la OTAN<sup>160</sup>: Expresa en el Capítulo III: Planeamiento y Ejecución de Acciones Operacionales y Tácticas – Sección: Planeamiento y Ejecución de Campañas y de Grandes Operaciones, “... el planeamiento operacional se inicia con la guía estratégica que se le da a un comandante del teatro de operaciones o con la determinación de una misión por parte del comandante en un teatro de operaciones activo, ...usan la apreciación de la situación y el proceso de planeamiento; agrega luego: “...se deben visualizar los cursos de acción de que se dispone y determinar cual es el que más le conviene adoptar... los factores que afectan las capacidades y los cursos de acción propios incluyen los efectivos, la composición, el dispositivo y la listeza general de las fuerzas terrestres, aéreas y navales; ...analizados los factores que afectan la campaña, el comandante del teatro de operaciones selecciona un curso de

---

159 Ejército Argentino. (1974) Las Fuerzas Terrestres en el Teatro de Operaciones. (Proyecto) RC 2 – 2; Buenos Aires, Argentina: Editado por el Instituto Geográfico Militar, , pp. 14, 33 y 34.

160 FM 100 – 5 OPERACIONES (Manual de Campaña) (1986) Ejército de los Estados Unidos.

acción; luego lo desarrolla en su concepto de la operación para la campaña". Respecto al planeamiento táctico, expresa: "...igual que en el planeamiento operacional, se inicia con la asignación de una misión o con la determinación de un requerimiento táctico por parte del comandante; continua con el proceso de planeamiento, donde se buscará la definición cabal de la misión; el desarrollo y análisis de las opciones; y finalmente una decisión que constituya la base para un plan u orden de operaciones. Esta publicación, en toda la descripción de la etapa de planeamiento y ejecución de las campañas y de las operaciones tácticas, en ningún momento menciona a los principios de la conducción. Nótese que tampoco los relaciona con el planteo de los cursos de acción, ni relaciona el éxito con la decisión, ni la decisión con la aplicación de los principios de la conducción.

En la última actualización del reglamento de conducción para el Instrumento Militar Terrestre", se destaca lo siguiente: La concepción de unidad que debe existir entre una resolución superior que es puesta en acción por quienes conducen las fracciones más reducidas, a partir de la descentralización propia de la cadena de comando y el mantenimiento de la unidad de comando, con el implícito ejercicio de la responsabilidad. Tal aspecto cobrará particular interés, cuando se fundamente la coherencia lógica que debe materializarse al implementar una visión global integradora en los procesos de toma de decisión, sobre la base de la aplicación de los principios de la conducción, a partir de la postura que la ponencia aprecia como correcta.

De la doctrina peruana<sup>161</sup> mencionada anteriormente, se destaca desde la introducción una ponderación de la importancia de los principios para la conducción de las operaciones, enunciando en el prefacio que: "...el reglamento constituía una unidad doctrinaria conformada por dos partes fundamentales e indivisibles; estando destinada la primera a los aspectos tendientes a proporcionar un marco general a las operaciones; a los grandes fines que se satisfacen con la obtención de sus objetivos; a la descripción general de las fuerzas terrestres o medios; y a los principios, normas de conducción y consideraciones fundamentales que deberá observar todo comandante para resolver su problema y alcanzar sus objetivos a partir de un adecuado empleo de los medios; y la segunda parte, a presentar detalladamente cada operación en particular". Luego en el Capítulo I de la primera parte, se incluye una serie de conceptos tendientes a dar articulación a conceptos, a veces dispersos, a veces inconexos o incompletos, presentándoselos de manera de obtener una visión integrada respecto a su significado, y en el Capítulo III, Conducción Estratégica Operacional y Conducción Táctica, en la Sección I, Principios para la Conducción de la Guerra, se postula: "... son fundamentos básicos que gobiernan las operaciones militares en su concepción, preparación y ejecución. Su correcta aplicación contribuye al buen éxito en las operaciones militares. En toda situación generalmente se aplica un principio dominante, pero siempre existen otros concurrentes; sin embargo, es beneficioso tratar de establecer la prioridad de aplicación de los principios en

---

161 Durante el año 1992, estando el suscripto destinado en comisión en el Ejército del Perú, entre los trabajos encomendados se solicitó la revisión del" ME 101 - 3, del ejército peruano, del año 1990, el cual al finalizar los estudios pertinentes, fue reemplazado por el TE 100 - 3 - 1, "Reglamento de Operaciones", publicado inicialmente por la propia Escuela Superior de Guerra, en el Año 1993 y luego por el Ministerio de Defensa.

una acción”<sup>162</sup>, pasándose luego a enunciarlos. En la Sección II, Consideraciones Operacionales de la Batalla Aeroterrestre, se menciona: “... el éxito en el campo de batalla actual depende de la correcta aplicación de los principios de la guerra y de la habilidad del ejército para combatir de acuerdo con cuatro consideraciones operacionales básicas: iniciativa, agilidad, profundidad y sincronización”<sup>163</sup>, pasando a desarrollar cada uno de esos conceptos. En la Sección III, Aspectos Operacionales Claves para la Conducción de la Batalla Aeroterrestre, en las consideraciones generales expresa: “...los principios de la guerra, anteriormente descriptos, proveen un lineamiento general para la conducción de la guerra en los distintos niveles de conducción; luego, las consideraciones operacionales mencionadas como características esenciales de la batalla aeroterrestre, van particularizando un marco propicio para la conducción y desarrollo de operaciones fructuosas, puesto que van articulando la concepción estratégica operacional con la ejecución táctica”<sup>164</sup>. Esa sección finaliza relacionando lo anterior con los aspectos operacionales considerados claves a tener en cuenta en todas las operaciones para alcanzar el éxito dentro del marco general de la batalla aeroterrestre. En la Sección IV, Actividades Básicas de la Conducción, en los conceptos generales, se expresa: “... el ejercicio del comando, cualquiera fuere el nivel de conducción de que se trate, requerirá de un alto grado de habilidad para la correcta conducción de los medios disponibles, según los principios correspondientes, a fin de alcanzar las metas / objetivos propuestos”<sup>165</sup>. Luego, al desarrollar la Sección V, Principales Factores de Planeamiento, en los conceptos generales relaciona: “... durante la actividad de planeamiento, se deberá contemplar tres aspectos que cobran particular importancia, por constituir los pilares y fundamentos, sobre los cuales se deberá desarrollar dicha actividad. Éstos serán: la misión; la situación; y la operación”<sup>166</sup>, lo novedoso, respecto a estos puntos, está dado en primer lugar por su presentación estrechamente relacionada; en segundo lugar, por agregar breves conceptos ampliatorios y descriptivos que profundizan su conceptualización e interrelación, como ser: “ ... la misión constituirá a la vez, el origen y el fin del planeamiento”<sup>167</sup>; “...el objetivo implícito del análisis de la misión es entender cual es la situación en la cual, el propio elemento se halla incluido, puesto que dentro de ella, el comandante deberá adoptar sus decisiones iniciales y en segundo lugar, percibir cual será la situación que deberá obtenerse, para cumplir con la misión”<sup>168</sup>; “... la interrelación de las variables, de los factores anteriormente mencionados, conformarán las circunstancias y condiciones, tanto de la situación inicial, como de la situación que deberá obtenerse, por ello, la apreciación de la situación constituye la segunda actividad importante del análisis dentro del planeamiento”<sup>169</sup>; “... durante la apreciación de la situación cobrará particular importancia el estudio y seguimiento de las variables de oportunidad (tiempo / espacio) y de relaciones de poder (poder grado de

---

162 Id, *Ibíd.*, P. 90 a 93.

163 Ejército Peruano. Reglamento de Operaciones: Ob. Cit. p. 94 a 103.

164 Id, *Ibíd.*, p. 104.

165 Id, *Ibíd.*, p. 114 a 116.

166 Id, *Ibíd.*, P. 117.

167 Ejército Peruano. Reglamento de Operaciones: Ob. Cit. p. 118.

168 Id, *Ibíd.*, p. 118.

169 Id, *Ibíd.*, p. 118 y 119.

libertad de acción)”<sup>170</sup>; “...la operación será la acción determinada, producto de una decisión, para alcanzar el objetivo que se persigue y cumplir con la misión recibida; constituye la expresión de la decisión del comandante, para cumplir con la misión recibida, dentro de la situación determinada. Finalizado el proceso de toma de decisión, con la adopción de la resolución se obtendrá la “operación”, la cual es un proceso de síntesis que incluye una cantidad de acciones tales como: movimientos, combates, apoyos, etc, los cuales deberán ser debidamente considerados e interrelacionados dentro del proceso de planeamiento”<sup>171</sup>.

El tratamiento de los principios de la conducción siempre aparece como un tema inconexo, donde la articulación conceptual sólo se manifiesta mediante una expresión general como la citada en algunas publicaciones “...la conducción se basa en la aplicación del poder de combate de acuerdo con los principios de la conducción”. Tal aspecto, no constituye un tratamiento inadecuado por parte de la doctrina, sino que no se construye desde una visión global integradora estructurada a partir de los principios, asignándole a éstos un rol protagónico en la resolución de problemas. Particularmente, asignándoselo al momento de la concepción de soluciones para aportar metódicamente y con un criterio ordenador, lo conocido conceptualmente frente al vacío existente entre los factores determinantes que surgen como parámetros necesarios de modificar en la apreciación de situación y los cursos o modos de acción en capacidad de materializar el cambio, en términos de solución general u operación.

Se aprecia conveniente para una mejor comprensión de temática releer en los glosarios de términos militares algunas definiciones consideradas de interés para la argumentación de la ponencia: como ser: “Apreciación” / “Apreciación de Situación” / “Curso de Acción” / “Fines” / “Medios” / “Misión” / “Operación” / “Situación” / “Resolución” / “Decisión”

## **Los Principios de la Conducción y su inserción en los Procesos de Toma de Decisión bajo la Visión Global Integradora.**

Se ha expresado como inherente al concepto de “Principio”, la “connotación de utilidad” que en él radica, aspecto que se define como algo útil para razonar u obrar; por tal motivo, cobrará al momento de accionar u operar, su particular dimensión como elemento orientador del razonamiento que precede a la acción, que posteriormente será llevada a cabo. Razonar para realizar la acción “A” o realizar la acción “B”, implica entrar en un “proceso de toma de decisiones”.

Un proceso de toma de decisiones, construido bajo la óptica que postula la ponencia, integrando tanto las pautas de comportamiento de la interrelación teleológica como la incidencia de la cadena de causalidad, quedará conformado con una estructura global esquemática, similar a la evidenciada en la figura Nro 13.

---

<sup>170</sup> Id, *Ibíd.*, P 119.

<sup>171</sup> Id, *Ibíd.*, P 120.



La definición de la problemática o percepción del cambio necesario, generará el primer momento o “momento de apreciación” (Ver figura Nro 01: Mo-

mento de Apreciación), tomando como punto de partida el análisis de la situación que debe ser modificada, la cual constituye el marco contenedor de los elementos de juicio mencionados en el párrafo precedente (o factores determinantes), que en términos de “circunstancias situacionales”, condicionarán todo razonamiento futuro. Al respecto de los “Factores Determinantes”, en su obra sobre conducción política, expresaba el General Perón: “Hay que abarcar los factores fundamentales: ...todos los hechos tienen factores determinantes y factores secundarios. ...en todas las acciones de la política hay factores determinantes o principales y factores secundarios. El secreto es abarcarlos bien, comprenderlos bien y dominar los fundamentales, dejando libres los secundarios que no tienen mucha importancia; o cuando mucho, atendiendo los objetivos fundamentales con los medios fundamentales o principales y atendiendo los secundarios sólo con fuerzas y con medios de segundo orden”.<sup>172</sup>

La dimensión del cambio a producir en la situación, se sintetiza en la interpretación de lo que, en términos de toma de decisión, significa comprender la implicancia de la responsabilidad implícita en una “Misión”, la cual será una expresión de la sumatoria de dos efectos a lograr; la del “Efecto Deseado” u objetivo de la acción; y la del “Efecto Ulterior”<sup>173</sup>, que se dará como consecuencia inmediata de haber obtenido el objetivo de la acción y se define como “finalidad” de la acción o punto donde reside el “fin perseguido” (Ver figura Nro 01). El proceso en desarrollo, iniciado con la apreciación de la situación (punto de residencia de los fines) y continuado con el análisis e interpretación de lo exigido por la misión a cumplir (definición de la problemática), se sintetizará en una serie de circunstancias situacionales que constituirán las bases necesarias para dar lugar al desarrollo del segundo momento o “momento de concepción” (Ver figura Nro 01: Momento de Concepción), cuyo objetivo será la adopción de una solución general al problema planteado, proporcionando a esta altura de la marcha del proceso, los elementos de juicio necesarios para orientar la aplicación de los principios de la conducción.

Desde el punto de vista de interés de la ponencia, las circunstancias situacionales resultantes, condicionarán la aplicación de determinados principios y no de otros, residiendo allí, el carácter orientador de los Fines, sobre los Principios a utilizar, puesto que por su “connotación de circunstancialidad”, se sujetará la aplicación de cada principio, a las circunstancias situacionales (condiciones de tiempo y espacio; relaciones de poder; etc) impuestas por la situación en la

---

172 Perón, Juan Domingo. (1974) Conducción Política. Editado por la Secretaría Política de la Presidencia de la Nación., p.144.

173 Ejército Argentino. Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, ROD 71 – I – I y II, (Tomo I y II), Editado por el Instituto Geográfico Militar, Buenos Aires, Argentina, 1996, P. 65 y 66. Principio Fundamental para el Logro de un Fin (PFLF): Conceptos generales: En la vida, la solución de un problema constituye la expresión del logro de una situación favorable y de la causa capaz de darle solución. La situación favorable está compuesta por dos conceptos interrelacionados entre sí, donde el primero, “Tarea” o Efecto Deseado (ED), sólo se justificará en función del segundo, “Propósito” o Efecto Ulterior (EU). Este último, a su vez, dará fundamento a la materialización de la tarea. Así, el logro de la situación favorable, que en definitiva conformará la solución del problema planteado, dependerá de una “acción” o “modo de acción” o Efecto Inmediato (EI) que actuando, como causa necesaria y suficiente, sobre los factores que componen la situación inicial, tendrá la capacidad de producir como resultado, el efecto buscado por la “tarea” o Efecto Deseado (ED).

que se pretende aplicarlos. Por lo tanto, el cambio de situación pretendido se dará, en cuanto y en tanto se apliquen a la solución del problema, los principios de la conducción correspondientes a las circunstancias situacionales existentes, identificadas como factores determinantes, necesarias de intervenir para producir el cambio. Ello presupone involucrarse en un acto de concepción de ideas, entrar en una corriente de razonamientos que nos lleven a sopesar las circunstancias situacionales, a evaluar las opciones disponibles, etc; para finalizar en la elección de una decisión única, la cual surgirá como “solución general”, a la situación problemática que diera origen al desarrollo del proceso.

Sobre la forma en que deben hallarse presentes los principios en la mente del conductor, en su obra sobre conducción política, el General Perón realizaba un aporte expresando: “Los principios se dirigen al subconsciente. Hay que asimilar los principios, discernirlos y digerirlos. Van más bien dirigidos, en un conductor, casi a la subconsciencia; él debe asimilarlos de manera tal, que los aplique sin necesidad de mencionarlos, sin necesidad hasta de recordarlos. Es una técnica que radica casi siempre en el subconsciente del hombre de acción. El no comete un error, no porque recuerde que no debe cometerlo, sino porque hay algo en su espíritu mismo que hace que le repugne el error, porque él ha hecho una gimnasia que lo ha conducido a un camino y cuando no está en el camino es como el ciego que tiene la sensación de que no se halla en el camino y tantea buscándolo. Hay algo así en todo esto de la conducción; algo verdaderamente inexplicable, como inexplicables son algunos fenómenos que radican en la conciencia y en la subconsciencia de los hombres”<sup>174</sup>. Agrega Perón, al referirse a la relación existente entre la conducción y la concepción, bajo el subtítulo “Conducción, creación y concepción”: “Dijimos que la conducción, por ser una actividad artística, presupone en primer término, una creación. Las creaciones si son racionales, están siempre afirmadas en una concepción, es decir, que al servir a la acción comienza por concebir la acción. Eso indudablemente es previo; sino, al realizar una obra de cualquier naturaleza impensadamente no conduce al raciocinio, que también es una de las bases en que se afirma la teoría del arte”<sup>175</sup>.

En el año 1900, el Teniente Coronel ROUSSET, profesor de la Escuela Superior de Guerra de París, en su obra “**Los Grandes Maestros de la Guerra**” **FEDERICO II – NAPOLEÓN – MOLTKE**, un ensayo crítico sobre los trabajos inéditos del señor General Bonnal, refiriéndose a Moltke, destacaba la importancia del acto de concepción en relación a la obra de los grandes conductores, al expresar: “El cálculo, el razonamiento, la reflexión y medida audacia, que no excluía las precauciones, tales han sido las cualidades dominantes de este hombre eminente, que fue también hombre feliz. No se podría decir sin exageración que se ha elevado hasta el genio. Sus combinaciones no son en absoluto, irresistibles, sino únicamente razonables y congruentes. No por eso deja de ser superior, sobre todo por la ejecución, a la mayor parte de los capitanes, exceptuando a Napoleón”<sup>176</sup>.

---

174 Perón, Juan Domingo. Conducción Política: Ob. Cit. p.167.

175 Perón, Juan Domingo. (1974) Conducción Política. Buenos Aires, Argentina: Editado por la Secretaría Política de la Presidencia de la Nación, p.166.

176 Rousset (Teniente Coronel, Profesor de la Escuela Superior de Guerra de París) “Los Grandes Maestros de la Guerra” FEDERICO II – NAPOLEÓN – MOLTKE, ensayo crítico sobre los trabajos inéditos del señor General Bonnal y traducido del francés por el

Los principios de la conducción obran en el campo de la concepción de soluciones; se trabajarán durante la etapa de planeamiento, precisamente durante la concepción de las acciones tendientes a solucionar el problema. Su adecuada interrelación siempre generará una ideacentral o configuración de principios; cada configuración posiblemente dará lugar, a partir de las variables existentes en torno al principio, a las distintas opciones de solución del problema; entre todas las opciones disponibles, la que mejor satisfaga las exigencias de la misión recibida, a la luz de las circunstancias situacionales existentes, será la seleccionada, mediante una “decisión”, como solución general al problema planteado. La conducción se materializa en extrema síntesis, en las “decisiones” que se adoptan; y cada decisión, será un reordenamiento de las variables que se ordenarán o modificarán en función al fin perseguido.

En el Proceso de Planificación de Comando, que utiliza el Ejército Argentino, Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, ROD 71 – I – I y II, reelaborado en 1996, sitúa el momento de concepción mencionado, en el cual deberá recurrirse a los principios de la Conducción durante la primera etapa “Determinación del Plan General”, concretamente, durante la concepción de soluciones o de los modos de acción y agrega, que su completamiento u optimización, se llevará a cabo durante la segunda etapa “Desarrollo del Plan General”. Capítulo VI: La Determinación del Plan General; Sección I: Conceptos Generales.<sup>177</sup>

---

Capitán Delano, Editado por la imprenta de “La Ilustración Militar”, Santiago, Chile, 1900, P 127 y 128. Completando el párrafo citado, agregaba Rousset “Fue el primero que maneja con habilidad incontestable, considerables masas que marcharon, evolucionaron y combatieron sin choques. No es sin duda su arte creador, pero constituye la adaptación más notable que se conozca hasta el día de la técnica napoleónica a los órganos desmedidos del militarismo moderno. Por lo demás, tal vez para accionar así varios ejércitos que tengan como único objetivo la voluntad de llevarlos conjuntamente al choque decisivo, haya menos necesidad de recurrir a esas concepciones aniquiladoras que brotaban como relámpagos del cerebro de los Condé, de los Turenna, de los Bonaparte y que aterrorizaban al adversario antes aún de ser tocados. Ya no se acomodarían con la lentitud inherente a las evoluciones tácticas de las masas actuales, como tampoco con la obligatoria división del mando superior. Pero al espíritu que dirige inflexible rigor de deducción, firmeza, precisión y método que sólo se adquieren mediante largas reflexiones y potentes estudios. El vencedor de mañana no será probablemente aquel que disponga de mayor número, sino aquel que sepa mejor servirse del instrumento formidable, a la vez que delicado, que le confíe el país. Por consecuencia, durante largo tiempo todavía, la conducción de la guerra exigirá por sobre todo razonamiento y saber, a falta de genio. Por eso es que Moltke seguirá siendo en materia de estrategia, maestro que es preciso estudiar, seguir e imitar generalmente.... la diferencia es hoy, saber hacer la guerra, o combatir valerosamente”. 177 Ejército Argentino. Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, Ob. Cit. P 81. “...el desarrollo de la primera etapa comprenderá los siguientes pasos: Análisis de la misión - Reunión de la información - Orientación del comandante - La misión y análisis de la situación - Elaboración y análisis de los modos de acción y capacidades del enemigo – Confrontación – Comparación – Proposición / Resolución (Enunciado del PG)” y luego en la SECCIÓN VI: ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS MODOS DE ACCIÓN PROPIOS Y DE LAS CAPACIDADES DEL ENEMIGO, Artículo 3.009 expresa al respecto bajo el título de Generalidades: “...Este paso tiene por finalidad establecer los posibles modos de acción que permitirán cumplir con la misión en un grado de determinación tentativa, y el estudio de las capacidades del enemigo que se opondrán al cumplimiento de la misión propia”.



En síntesis, la solución general al problema planteado, estará constituida por una configuración de principios, que obrarán luego como “causa” necesaria y suficiente, en capacidad potencialmente de modificar la situación existente, en los términos impuestos por la misión a cumplir y de producir, en consecuencia, la obtención de los fines. El enunciado teórico conceptual de la solución general, será expresado en términos de “Concepto General de la Operación”. La operación expresada en términos generales, lógicamente deberá luego ser completada en sus detalles y pasada a la acción<sup>178</sup>.

En la obra mencionada del general Perón, bajo el subtítulo “Principios de la Concepción de la Conducción”, se expresa al respecto: “Es así que en esa teoría, al ocuparse de estudiar científicamente su desarrollo, surge como primera observación, que hay un sin número de principios cuya enunciación no interesa tanto como su aplicación; pero en la sistematización de ese estudio hay que llegar a considerar un sinnúmero de principios que se aplican invariablemente en toda la conducción política. Es que a esos principios a los que nos hemos de referir, en primer término, como formando parte de la teoría del arte. Esos principios forman algo así como el fondo mismo de la concepción de la conducción”<sup>179</sup>.

El momento de ejecución (Ver figura Nro 04: Momento de Ejecución), tendrá por finalidad producir mediante la acción, la transformación de la situación existente, en pos de obtener los fines perseguidos. El punto de partida de este momento, estará constituido por la decisión adoptada, la cual en términos de Concepto General de la Operación, presupondrá a partir de la decisión, la ejecución, por parte de los medios, de una acción o serie de acciones, cuyo punto de aplicación será la situación a modificar. Los principios configurados como solución general, al aplicarlos en las circunstancias situacionales existentes, bajo los términos impuestos por la misión, obrarán como “causa” necesaria y suficiente capaz de modificar la situación, mediante la puesta en ejecución, por parte de los “medios”, de la acción (o serie de acciones) implicadas en la operación. Ello deberá producir en consecuencia, los efectos buscados para la obtención de los fines perseguidos que dieran objeto al desarrollo de todo el proceso.

Al respecto, la obra del General Perón nos realizaba un nuevo aporte: “Las grandes acciones deben seguir a las grandes concepciones: Un plan perfectamente elaborado no tiene ningún valor como no sea aplicado. Por eso yo he dicho muchas veces que en la conducción, la obra de arte no está en elaborar un magnífico plan; la obra de arte consiste en realizarlo, porque no se concibe el conductor como un hombre de gran concepción; el conductor se concibe

---

178 Id, Ibíd, P. 96. Al desarrollar específicamente el tema relacionado con la elaboración de los Modos de acción, agrega más adelante: “En este paso, la elaboración de los modos de acción responderá a un proceso secuencial que comenzará con el enunciado de los modos de acción concebidos (MMACC), los cuales se irán perfeccionando a lo largo de la secuencia hasta definir el mejor modo de acción (MMA), que será incluido en la expresión del plan general por el comandante, al finalizar la primera etapa. El campo de operaciones se apoyará en la orientación del comandante, en los factores de fuerza y debilidad, y en los factores determinantes, que constituirán la base fundamental para el origen de la concepción de las soluciones del PMO. Su enunciado inicial se concretará en términos amplios y generales. Los modos de acción constituirán la expresión de posibles formas de emplear los medios a disposición para el logro del ED, y se los denominará modos de acción concebidos (MMACC)”.

179 Perón, Juan Domingo. Conducción Política: Ob. Cit. p. 165.

como un gran hombre de acción. Esto es lo primero que hay que tener en cuenta cuando uno se dedica a estudiar la teoría del arte, porque estudiar la teoría significa hablar de las grandes concepciones, pero si olvidamos que a esas grandes concepciones han de seguir las grandes acciones, no estudiaremos conducción, estudiaremos zoncercas alrededor de la conducción que no conducen a nada”<sup>180</sup>. Agregando luego Perón, bajo el subtítulo “Los principios y su aplicación”: “Esto parece una cosa simple y es simple, efectivamente, en su enunciado. Pero hay que ver lo difícil que resulta en la aplicación, en los hechos mismos y como los acontecimientos lo van llevando a uno paulatinamente a ir dispersando esfuerzos y disminuyendo la acción convergente de los medios sobre el objetivo. Esto conforma, diríamos así, toda una teoría de la conducción. La unidad de concepción y la unidad de acción es toda una teoría dentro de la conducción. Yo no puedo, es esta ocasión, extenderme extraordinariamente sobre la parte teórica. Tengo que conformarme con lo ya expresado; ustedes seguirán ahondando en su contenido”<sup>181</sup>.

La ejecución, implica un continuo ejercicio de la conducción durante su desarrollo, pues si bien los medios dependientes serán los responsables de llevar a la práctica (materializar los principios, en términos de “acción”) lo concebido y decidido, el conductor será el responsable, mediante la “actividad de control”<sup>182</sup>, de efectuar el constante seguimiento de los acontecimientos con el objeto de verificar el fiel cumplimiento del plan y ante la percepción de desvíos en el mismo, implementar la “acción de dirección”<sup>183</sup> correspondiente con la finalidad de reencauzar la acción general hacia la obtención definitiva de los fines.

---

180 Id. *Ibíd.* p. 165.

181 Perón, Juan Domingo. “Conducción Política”: Ob. Cit. p. 179.

182 Ejército Argentino. Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores: Ob. Cit. P. 13. Control de la ejecución: Será la actividad básica de la conducción, destinada a verificar el desarrollo de la acción y a evaluar sus resultados. Posibilitará percibir las variaciones de la situación o los desvíos de la acción en relación al plan trazado, generando, consecuentemente, la retroalimentación del proceso de toma de decisiones, al proporcionar, en términos de nuevos elementos de juicio, las bases necesarias para reencauzar la acción, mediante la dirección. Consecuentemente, la responsabilidad del estado mayor, no finalizará con la emisión de la disposición, sino que, mediante la supervisión y el control se comprobará que la misma ha sido convenientemente decodificada por los subordinados, y que su ejecución se realiza de acuerdo con la intención del comandante. Con ello, se buscará también advertir, oportunamente, la eventual necesidad de introducir cambios en la referida disposición. El control de las operaciones se realizará sobre la base del establecimiento de una serie de medidas de control, y el empleo de un conjunto de medios, los cuales, utilizando técnicas y procedimientos adecuados, indicarán sistemáticamente, la adopción oportuna de las mismas. Dicho sistema buscará asegurar el gobierno de la acción, posibilitando a percepción y corrección oportuna de las posibles desviaciones, contribuyendo en forma significativa, al mejor cumplimiento de la misión.

183 Id, *Ibíd.*, P. 13. Dirección: Será la actividad básica de la conducción, por la cual se guiarán los medios a disposición, según lo planes en ejecución, asegurando juiciosa, metódica y racionalmente, los sucesivos pasos previstos, dentro de las alternativas posibles, para el cumplimiento de la misión. La dirección llevará implícita la supervisión, y en su ejecución serán esenciales la presencia y conducta del conductor, por cuanto sólo él será capaz de modificar, por la habilidad de su acción, situaciones desfavorables, o de explotar rápidamente éxitos alcanzados o percibidos.

Destacando la responsabilidad del conductor en la conducción de los medios en función de la idea concebida, el Teniente Coronel ROUSSET, en el ensayo crítico anteriormente mencionado, expresa: "... los generales ordinarios, toman como los encuentran los medios de acción que se les entrega, utilizan los métodos usuales y marchan al éxito o a la derrota, según que las circunstancias concurrentes les sean más o menos favorables. Los más reputados han debido su ilustración precisamente a esfuerzos ingeniosos y constantes para asegurarse el beneficio de estos favores, a menudo fugitivos, y al triunfo de su voluntad sobre el azar. En cuanto a los grandes capitanes, han hecho plegarse a su propio genio los medios y los procedimientos, o mejor, ilustrados por especie de instinto adivinatorio, han transformado los unos y los otros según las leyes paralelas de una evolución social cuya acción decisiva y cuya repercusión sobre la técnica de su arte fueron los únicos de su tiempo en comprender;...la guerra es un oficio para los ignorantes; un arte para las gentes mediocres; y una ciencia para los hombres superiores"<sup>184</sup>.

Durante la ejecución, comenzarán a producirse en la situación distintos "efectos", tanto por causa de la acción propia como por la del enemigo, la actividad de control mencionada tenderá a mensurar constantemente esos efectos, con relación a los dos efectos implicados en la misión a cumplir, el efecto deseado u objetivo y el efecto ulterior o finalidad. La percepción por parte del conductor de desvíos en su obtención implicará, mediante el ejercicio de la dirección, la inmediata adopción de resoluciones tendientes a re-encauzar la acción general hacia los resultados esperados. Ello a juicio de la ponencia, se podrá materializar en la práctica, utilizando a los principios de la conducción, en primer lugar como indicadores de control y luego, como parámetros de variación en la adopción de decisiones, en otros términos, durante la ejecución se verificará el comportamiento de cada uno de los principios constituyentes de la configuración y partir de su resultado, se implementarán las modificaciones que resultaren necesarias.

## **Conclusiones parciales de la etapa**

En las Etapas precedentes, se ha profundizado la búsqueda sobre publicaciones doctrinarias, tanto en la Doctrina Específica Militar del Ejército Argentino, como en la de los ejércitos de otros países, particularmente seleccionadas, siendo todas ellas analizadas a partir del enfoque sostenido por la ponencia, considerando que, de existir postulados relacionados con la temática investigada, se encontrarían éstos en sus contenidos, investigando particularmente, toda aquella que debería proporcionarnos información tendiente a salvar el vacío mencionado entre los factores determinantes que surgían en la apreciación de situación como parámetros necesarios de modificar y los cursos o modos de acción, en capacidad de materializar el cambio, en términos de solución general u operación, concluyendo al respecto que, la mención de los principios de la conducción, en relación a los factores importantes de la situación, o en relación a los cursos de acción, en la mayoría de los casos es inexistente o es mínima, no satisfaciendo bajo ningún punto de vista las necesidades teóricas inherentes en la finalidad del concepto de principio, respecto a su empleo o aplicación, aspecto que a juicio de la ponencia, se considera

---

<sup>184</sup> Rousset: Ob. Cit. p. 10 y 11.

que constituye la oportunidad clave de toda la problemática estudiada.

Si bien durante el desarrollo de las Secciones, los conceptos de interés relacionados con la temática estudiada, que de alguna manera encuentran puntos de apoyo en común con la visión postulada por la ponencia, han sido puntualmente destacados durante el análisis de la respectiva publicación, en ninguna publicación se articula la aplicación de los principios de la conducción con los temas puntualizados, ni con conceptos referidos a la toma de decisión, los cuales materializan el acto de conducir en cada nivel de la conducción, aspectos que a juicio de la ponencia, supuestamente deberían encontrarse estrechamente relacionados. Por el contrario, el tratamiento de los principios de la conducción siempre aparece como un tema inconexo, donde la articulación conceptual sólo se manifiesta mediante una expresión general como la citada en algunas publicaciones "...la conducción se basa en la aplicación del poder de combate de acuerdo con los principios de la conducción". Tampoco se encuentran temas de interés relacionados con la aplicación de los principios de la conducción en el marco de la teoría de la Toma de Decisiones, que los profundicen más allá del establecimiento de la relación básica que insinúan, como por ejemplo: el planteo de los cursos de acción y la aplicación de los principios de la conducción; relación entre la decisión con la aplicación de los principios de la conducción; relación del éxito con la decisión que se adopta; etc.

Tales aspectos, no constituyen un tratamiento inadecuado por parte de la doctrina, sino que no se construye desde una visión global integradora estructurada a partir de los principios, desde la cual se le asigna a éstos un rol protagónico en la resolución de problemas, tal cual insinúa su concepto y finalidad. Particularmente, asignándose al momento de la concepción de soluciones, para aportar metódicamente y con un criterio ordenador, lo conocido conceptualmente frente al vacío existente entre los factores determinantes que surgen como parámetros necesarios de modificar en la apreciación de situación y los cursos o modos de acción en capacidad de materializar el cambio, en términos de solución general u operación. En síntesis, se proporciona información de interés con escasos desarrollos en sus conexiones temáticas y sin realizarse desde un enfoque global integrador. Luego, si bien se promueve la actitud de trabajar apoyándose sobre bases científicas desde el concepto inicial de "conducción", en ningún momento se dice cuales son las bases científicas, sobre las que debe apoyarse la actividad libre y creadora en el acto de conducir, siendo ahí, donde la ponencia trata de realizar su principal aporte.

Como se ha mencionado anteriormente, la relación de los principios de la conducción con los procesos de Toma de Decisión se establece a partir de la "connotación de utilidad", que radica en su concepto, la cual se define como algo útil para razonar u obrar; en tal sentido, porque razonar para realizar la acción "A" o realizar la acción "B", implica entrar en un "proceso de toma de decisiones". Por tal característica, al momento de accionar u operar, cobrará también su particular dimensión como elemento orientador del razonamiento que precede a la acción que posteriormente será llevada a cabo.

Partiendo de lo expresado, se aprecia haber satisfecho el objetivo de construir, bajo la óptica que postula la ponencia, un proceso de toma de decisiones estructurado en una visión global integradora, cuya principal parti-

cularidad se materializa en la integración de las pautas de comportamiento, tanto de la interrelación teleológica como de la incidencia de la cadena de causalidad. Dicha visión define y se estructura sobre tres relaciones que se retroalimentan entre sí. En tal sentido estas serán:

- La relación Fines - Misión / Factores determinantes - Orientación de los principios - Efectos / Causas: Materializan el momento de apreciación.
- La relación Principios - Operación / Configuración de Principios - Solución General - Causas / Acciones: Materializan el momento de Concepción.
- La relación Medios - Situación / Aplicación y control de los Principios - Acciones / Efectos: Materializan el momento de Ejecución.
- Las relaciones establecidas, tomando como centro de enfoque la participación de los principios de la conducción en el proceso de Toma de Decisiones, no sólo constituyen de alguna manera el punto clave de la visión de la ponencia, sino que también posibilitan materializar un hilo conductor único de razonamiento para el desarrollo de las distintas etapas del proceso, aportando además respuestas al vacío conceptual anteriormente mencionado entre los factores determinantes que surgían en la apreciación de situación como parámetros necesarios de modificar y los cursos o modos de acción, en capacidad de materializar el cambio, en términos de solución general u operación. Ahora bien, en este Capítulo sólo se pretendía crear un marco de referencia, sobre la base de utilizar los procesos de toma de decisiones habituales, con la particularidad de cambiar el punto de enfoque respecto a la participación de los principios. La postura de la ponencia, asigna a los principios de la conducción un rol protagónico en el momento de la concepción de soluciones para aportar, en términos de respuesta, lo conocido conceptualmente mediante una visión global integradora y metódica.

Nuestra conjetura específica postulaba que “la metodología general para la Toma de Decisiones, materializa el marco teórico natural a partir del cual deben enriquecerse los aspectos poco desarrollados y estructurarse los conceptos que materialicen el cambio de enfoque propuesto por la ponencia, con la finalidad última de dotar de bases teóricas provistas de un mayor grado de ciencia a la temática investigada, constituyendo, las connotaciones implícitas en el concepto redefinido de “Principio”, la clave de dicho enriquecimiento y estructuración”, con lo hasta aquí desarrollado, se considera haber comenzado a transitar una dirección novedosa respecto a su postulado, la que será completada en la etapa siguiente, donde se intentará explicar en mayor medida “cómo” se aprecia que deberían ser utilizados los Principios de la Conducción, en la estructura global.

## **IVta Etapa: Hacia una visión global de empleo de los Principios de la Conducción a partir de la redefinición de su concepto**

### **Consideraciones Generales**

Hasta el presente, se pretendió trazar un camino argumental que nos condujera hacia un enfoque teórico del concepto de “Principio de la Conducción” de mayor amplitud conceptual, que sirviera no sólo al ámbito mi-

litar, sino que trascendiera sus fronteras al servicio de la “conducción” como disciplina científica; en tal sentido, se formularon al respecto una serie de consideraciones generales; se aportaron ciertas ideas enriquecedoras, previamente seleccionadas; se identificaron los elementos estructurales de la idea de principio; para llegar finalmente, a la redefinición del concepto de Principio de la Conducción, a partir de la información relevada. Se buscó luego relacionar los conceptos desarrollados, con los esquemas de toma de decisiones habitualmente utilizados, con la finalidad de integrar los conocimientos en lo que se aprecia como su ámbito natural de desarrollo.

En esta Etapa, se desarrolla una visión global integradora de las connotaciones inherentes a su concepto, en relación con un proceso de toma de decisiones, a partir de la cual, postular “como” deberían ser empleados los principios de la conducción y concluir, respecto a la validez de cada una de las proposiciones implícitas en la hipótesis específica estudiada, la cual expresa lo siguiente: “Los principios de la conducción constituyen variables componentes de la idea de acción u operación, inherente en una decisión. Como tales, se hallan adecuadamente interrelacionados, configurando en su conjunto, a partir de la definición de todas y de cada una de dichas variables, según fueren las circunstancias situacionales existentes, la solución general que surgirá como respuesta eficaz a una problemática planteada en términos de misión y que en la práctica, obrará como causa necesaria y suficiente para producir el cambio de situación que le diera origen”.

En otros términos, luego de formular una serie de consideraciones generales, las tareas a realizar para alcanzar el objetivo particular y demostrar la hipótesis específica implicarán:

Desarrollar, a partir de las interrelaciones lógicas de las connotaciones inherentes en el concepto redefinido de “Principio de la Conducción”, la visión global integradora, particularmente, en lo que respecta a la interrelación teleológica de los elementos, a su connotación causal y a su comportamiento sistémico.

Explicar “como” actúan los principios de la conducción dentro del proceso general conformado y en particular:

- Cómo se materializará la definición de un determinado principio obrando como variable y las circunstancias situacionales existentes.
- Cómo se constituyen en variables componentes de la idea de acción.
- Cómo y por qué se interrelacionan.
- Explicar el concepto de acción general u operación, en términos de “configuración de principios”.
- Explicar su connotación de proceso.
- Explicar su contribución al éxito.
- Describir la incidencia de los aspectos relacionados con la especificidad del ámbito de aplicación y de las diferencias de naturaleza de los distintos niveles de la conducción.
- Formular las conclusiones parciales pertinentes.

## Visión Global Integradora del Concepto de “Principio”

### Consideraciones Preliminares sobre la “Visión Global”

De toda la bibliografía estudiada, tanto en el ámbito específico militar como en otros ámbitos de la ciencia en general, encontramos el tema investigado presentado como “Los principios de... la Política; de la Estrategia; ... de la Geopolítica; ...de la Conducción; ...de la Guerra; ...etc; pero luego de breves conceptos generales, se pasa normalmente al enunciado de cada uno de ellos, agregando luego una sintética explicación conceptual. En ningún caso, se han hallado estudios que sitúen la temática investigada, en la verdadera dimensión que la ponencia le asigna a los Principios de la Conducción, en el ámbito del tratamiento y resolución de problemas; o que le asignen su importante rol en la transformación del pensamiento en acción, en cada uno de los niveles de la conducción y en cada ámbito de acción diferenciado; en ningún caso, se ha tratado de explicar bajo una concepción integradora la forma de interacción de sus procesos y englobar conceptualmente, todas las connotaciones inherentes a su esencia.

Los casos que contribuyen en alguna medida a la visión y tratamiento propuesto por la ponencia son, el PC 20 – 01 “Planeamiento para la Acción Militar Conjunta” con el desarrollo del Principio Militar Fundamental<sup>185</sup> y el ensayo crítico sobre los trabajos inéditos del señor General Bonnal, realizado por el Teniente Coronel ROUSSET, profesor de la Escuela Superior de Guerra de París, “***Los Grandes Maestros de la Guerra***” **FEDERICO II – NAPOLEÓN – MOLTKE**<sup>186</sup>, ya citado, por lo cual debe destacarse que, muchos de los aspectos sostenidos por la ponencia durante este capítulo, se ilustrarán a partir de la continua recurrencia a las obras mencionadas. La importancia de la obra de ROUSSET, radica en que éste realiza una serie de estudios que guardan relación con diversas campañas o fragmentos de campañas de la época moderna, mostrando como las decisiones que eran sus consecuencias se aplicaban de más o menos adecuada manera a las condiciones conocidas del objeto, de los medios y del conocimiento del adversario, logrando aproximar así los efectos a sus causas directas o indirectas, colocando en su lugar real los sucesos militares y restituyéndoles a los hombres y a las cosas una parte proporcional de influencia y de acción, buscando codificar en una obra didáctica, los principios de este arte y exponiéndolos en cierto modo mediante un método objetivo, según un sistema rigurosamente experimental.

No obstante, se han podido extraer también numerosos conceptos de otros autores y de otras obras que, aunque en forma parcial, contribuyen a la fundamentación de la construcción argumental del presente trabajo y cuyos aportes iremos oportunamente citando. Como, por ejemplo, la obra sobre conducción política del General Perón que destaca en dos pasajes sobre el tema investigado: “Nadie puede decir cuáles son los principios del arte de la conducción, ni tampoco nadie se ha animado a decirlo. Unos han dicho mucho y otros poco. Que existen principios, es indiscutible, porque si no existieran, la conducción no sería un arte. Y es un arte y tiene principios porque de lo contrario no sería arte. Cristalizando unos cuantos principios y analizándolos, nos iremos metiendo suavemente, como un tornillo, dentro del arte mismo,

185 EMC. Planeamiento para la Acción Conjunta de las Fuerzas Armadas: Ob. Cit.

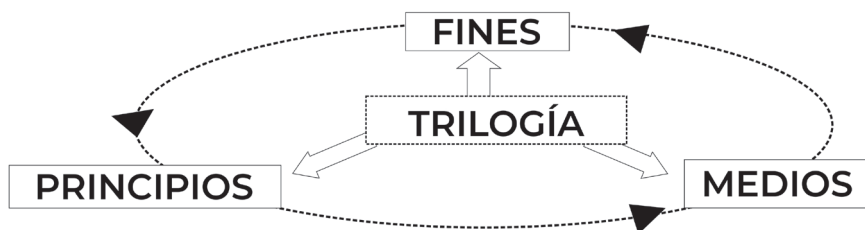
186 Rousset: Ob. Cit.

pensando que de nada vale la teoría si no se tiene un poco del artista. Lo que la teoría puede dar es una técnica y eso, no es solamente técnica. Los principios surgen de las obras maestras: Los principios de la teoría del arte han surgido de las grandes obras maestras de la conducción política. De manera que, siendo principios empíricos, no los podremos fabricar nosotros, sino que surgen de los hechos. Por eso la conducción no es una técnica, sino un arte y de allí que el conductor no es un técnico, sino un artista. ...Lo sublime de los principios no está en su enunciación, sino en su ejercicio”<sup>187</sup>.

Quizás, la verdadera importancia y dimensión de este estudio radique, en intentar presentar una visión global continente del concepto de principio, en la cual se evidencie su interrelación teleológica, su connotación causal y su comportamiento sistémico, explicando a la vez, su funcionamiento dentro de un proceso de toma de decisiones. Y simultáneamente, en intentar, a partir de un cambio de enfoque y mediante la explicación de lo anteriormente expresado, proponer una visión que se aprecia adecuada para su empleo, que va más allá de una serie de lineamientos generales que poco contribuyen con el conductor al momento de tener que resolver situaciones problemáticas en los distintos ámbitos y niveles de la conducción.

### Principios y Teleología – Su inserción en la Estructura Teleológica

Se ha mencionado una connotación de interrelación teleológica” que debe ser tenida en cuenta en torno al concepto de Principio, por la cual éste, no debe ser considerado aisladamente, sino como parte de una trilogía conceptual conformada por la idea de principio, la de medios y la de fines. La interrelación teleológica sitúa a los “principios” en un justo equilibrio junto a los conceptos de “fines” y de “medios”, donde ninguno de los conceptos cobra sentido por si mismo, sino mediante su correspondencia con los otros.



*Figura 14 Inserción del principio en la estructura teleológica*

La correspondencia existente entre los tres conceptos, hace que los conceptos de dos de ellos, constituyan el mejor fundamento de la existencia del tercero, es decir, difícilmente podría concebirse el “concepto de principio” fuera de la trilogía conceptual mencionada. En otros términos, del primer concepto, se deriva “algo que sigue” para razonar u obrar; el concepto de principio marca un inicio y una dirección de influencia, pero muta en el “concepto de medios” que son los encargados de llevar a la práctica lo iniciado bajo la influencia expresada; todo ello cobra sentido, porque a su vez, tiende hacia una dirección superior, es decir, 187 Perón, Juan Domingo: Ob. Cit. p. 142 y 145.



hacia un “fin”, que produjo previamente la motivación inicial de los principios. Cada fin perseguido, según fuere su ámbito y naturaleza, orientará los principios a observar y el empleo de los medios necesarios para su obtención, delineando en su interrelación, una estructura teleológica abarcadora del concepto de principio (Ver figura Nro. 13), la cual deberá ser considerada, en toda su dimensión e influencia, al momento de realizar cualquier razonamiento comprendido.

## **Principios – Causalidad y Teleología – La inserción de la Causalidad en la EstructuraTeleológica**

La “connotación de operatividad” inherente a los Principios de la Conducción, nos conducía a considerarlos como normas, o axiomas particulares, por las que cada uno debía guiarse en sus operaciones o discursos al momento de accionar u operar, lo que equivalía a decir, al momento de iniciar la transformación del pensamiento en acción, que por tal particularidad, los principios constituirían un punto de unión entre la teoría y la realidad operativa. La correspondencia entre principios - medios - fines, mencionada anteriormente, materializaba una concepción teleológica integradora del concepto de principio (Ver figura Nro 12: interrelación teleológica), cuya adecuada observancia y correcta aplicación, posibilitaría la transformación coherente del pensamiento en acción. ¿Cómo debería producirse la transformación coherente del pensamiento en acción? La concepción general de un Principio de la Conducción prescribe que éstos constituirán una regla válida ante determinadas circunstancias y que su expresión sintética deberá reflejar el correcto enunciado de la relación existente entre, una causa y sus corrientes efectos (connotación de circunstancialidad).

Al respecto, el Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, impulsa la aplicación de un método prescribiendo: “La aplicación del método en la solución del Problema Militar Operativo (PMO) estará basado en el proceso lógico que sigue el pensamiento al enfrentar una situación de incertidumbre y, consecuentemente, en los principios que fundamentan la lógica cartesiana. El método constituye, pues, una regla segura de acción, que podrá ser aceptada con confianza y constituirse en norma para el logro de una conducta. No obstante, mediante una investigación minuciosa, podrán aceptarse normas que, sin presentar las características rigurosas de una fórmula matemática, señalarán la idea fundamental de la relación existente entre ciertos efectos y sus causas motivadoras. La aplicación del juicio en la solución de los problemas, se apoyará en la determinación de la causa - con capacidad generadora- para el logro de un efecto deseado, y en la expresión precisa de la relación resultante, que tomará la forma de una proposición. De tal manera, un principio será el enunciado correcto de la relación entre causa y efecto, y expresará, consecuentemente, una ley natural”.<sup>188</sup>

188 Ejército Argentino. Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores: Ob. Cit. P. 63 y 64. Refiriéndose a las características del método agrega: “Dichas características se basarán en el análisis y síntesis, la analogía, la deducción, la inducción y la flexibilidad, todo ello para asegurar la recurrencia del proceso. Su aplicación separa lo racional de lo irracional y evita el desgaste que significa la práctica del proceso prueba - error - prueba. Su empleo fortalecerá la capacidad de raciocinio, disminuyendo el peligro de aceptar El método no reemplaza ni anula el valor del razonamiento lógico, sino que tan sólo es un contribuyente de su instrumentación inteligente”.



Acción o relación “Causa – Efecto”: Elemento que implicará la idea de correspondencia o de interdependencia existente entre una “Causa” que, obrando mediante la configuración de un número determinado de acciones (una acción, o serie de acciones) y llevadas a la práctica, bajo determinadas circunstancias situacionales, producen un determinado resultado o “Efecto”.

La situación, marco contenedor de las circunstancias situacionales (Ver figura Nro 15: eje tiempo – espacial), constituirá entonces el punto de encuentro (Ver figura Nro 15: Circuito de entrecruzamiento) de los razonamientos concebidos en términos de pensamiento abstracto (Teleología: principios – medios – fines) necesarios para producir el cambio situacional, con lo aplicado en términos de hechos concretos (Causalidad: causa – acciones – efectos).

En el proceso de transformación del pensamiento en acción, se ha mencionado en los párrafos precedentes que los fines generaban una idea respecto al cambio de situación a realizar; dicho cambio de situación se expresaba en términos sintéticos en una misión, la cual constituía la exigencia de modificación de determinadas circunstancias situacionales existentes. Tal aspecto, orientaba sobre los principios que debían ser escogidos y que deberían luego ser configurados como partes constituyentes de una idea general u operación, para que obrando ésta como causa, correctamente ejecutada a través de los medios, se transformara en la acción o serie de acciones, cuyos efectos produjeran la modificación de la situación en los términos perseguidos originalmente por los fines.

En este segundo elemento, la “acción” o “relación causa – efecto”, radicará la esencia del principio, puesto que cada una de las variables que configuran la relación entre la causa y el efecto, cobrará, a juicio de esta ponencia, la importancia categórica de principio; dicho, en otros términos, para que ese efecto pueda ser logrado, deberán aplicarse, a manera de variables, todos los principios que empíricamente se ha comprobado que tienen probabilidades de causarlo.

De lo expresado, podrán desprenderse las siguientes proposiciones conceptuales (Ver figura Nro. 16):

Cada efecto será el resultado de una configuración determinada de variables, que, en su conjunto, obrarán como causa. (Identificación de la causa, como un conjunto determinado de variables).

Cada efecto, sólo guardará relación con una determinada cantidad y tipo de variables, que, de ser modificadas, producirán un efecto distinto al deseado. (Correspondencia del efecto, con la causa).

La configuración de variables, necesarias y suficientes, para lograr el efecto deseado, implicará la presencia de un número dado de principios, actuando de una forma interrelacionada determinada (Identificación de la causa, como un conjunto de principios).

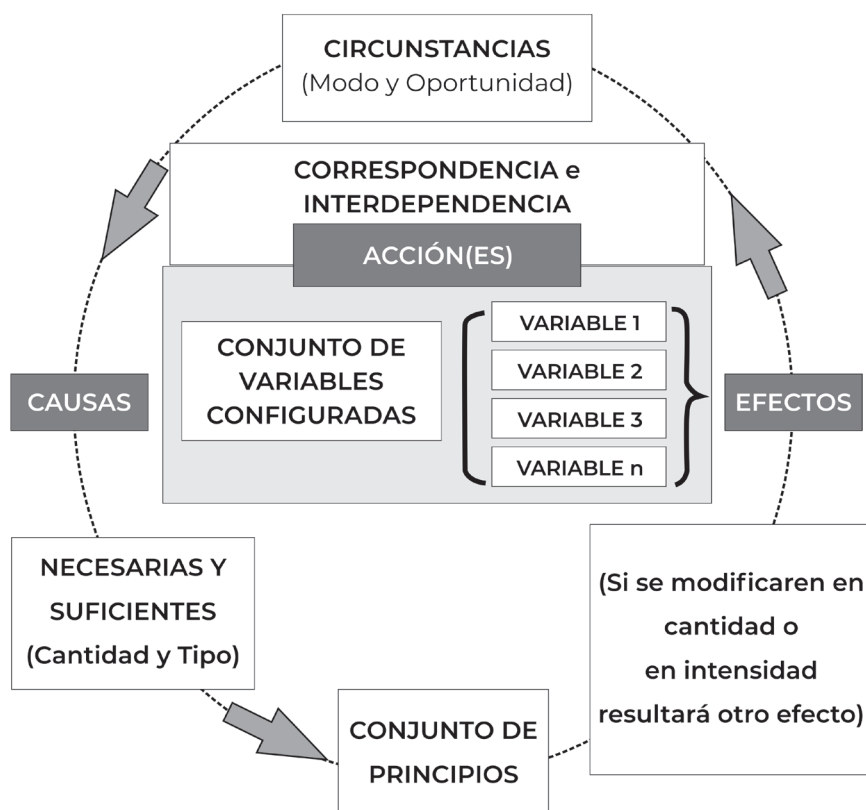


Figura 16. Principios y causalidad - acción como conjunto de variables configuradas

Ello presupondrá, repensar el enunciado de cada principio de la conducción, de manera tal que éste proporcione en su expresión las circunstancias situacionales determinadas como "válidas" para su aplicación; lo que implicará consecuentemente, la sujeción de las probabilidades de aplicación de cada principio, a las condiciones de oportunidad y modo impuestas por la situación en la que pretendan ser aplicados.

En el ensayo crítico citado anteriormente de ROUSSET, menciona en el "Prefacio": "...se ha llegado a veces a no ver en los éxitos decisivos otro factor que el genio;... o la acción de no se sabe que desconocida potestad soberana que inspira felices concepciones.No se ha tratado suficientemente de reconstruir los ambientes, los medios, las circunstancias y las ideas. La parte preponderante del Jefe en la preparación no solamente ya de la guerra, sino también y sobretodo, del instrumento que sirve para hacerla, del Ejército. El giro particular de sus facultades, su "cerebralidad" particular, su carácter, su autoridad y la manera como la ejerce, en una palabra, su coeficiente personal"<sup>189</sup>.

En su obra "El Arte Militar de los Chinos", el Teniente Coronel CHOLET

<sup>189</sup> Rousset: Ob. Cit. Prefacio.

(1969), nos ilustra al respecto:

“... la ciencia de la guerra se reduce a ciertos principios;...los cuales son buenos en sí, pero la aplicación que se hace de ellos los hace malos con frecuencia;...cada día, cada ocasión, cada circunstancia exige una aplicación particular de los mismos principios”(p. 114 y 115)<sup>190</sup>.

La “connotación de causalidad” que caracteriza a los “Principios”, implicará que éstos, razonados como “Causas” y llevados a la práctica correctamente por los “Medios”, obren a través de “Acciones”, produciendo sobre la situación, en términos de “Efectos”, los resultados implicados en los “Fines”.

Sobre la dificultad para la explicación de los principios y su correcta aplicación, decía el General Perón (1974) en su obra sobre la conducción política:

Teóricamente, estos principios de la conducción no se pueden a veces explicar bien. En este sentido deben considerarse dichos los hombres que trabajan con la ciencia, porque ellos se basan en leyes y con un enunciado tienen suficiente, mientras que nosotros, que no trabajamos con nada concreto, sino con cuestiones puramente abstractas, debemos ir conformando toda una mentalidad para encarar, enfrentar y resolver los problemas de la conducción. Lo concreto, en esto, es la conducción misma. Todo lo demás es abstracto (p. 193 y 194)<sup>191</sup>.

Todo esto, que se intenta razonar por separado con la sola finalidad de posibilitar su mejor percepción, análisis y explicación, es en realidad un todo inseparable que se genera fluidamente como un acto y sus consecuencias. No se pretende bajo ningún punto de vista otorgar el carácter experimental que ostentan las leyes en el ámbito de las ciencias, pero si, a partir de lo expresado, alcanzar cierto carácter empírico fundado en la aplicación con el criterio de experiencias válidas. No obstante, la validez de los principios oscilará entre, lo sostenido por el “empirismo” que pretende ver en toda proposición universal una generalización inductivamente obtenida de experiencias singulares, aunque no puedan asegurarse la necesidad y la validez universal incondicionadas (método inductivo); y lo sostenido por concepciones, por cierto más insuficientes, según las cuales los principios descansan en una elección arbitraria o se aceptan postulados sin examen, en virtud de una necesidad práctica.

En síntesis, la connotación de causalidad en torno a los principios de la conducción, posibilita que apoyándose sobre la base de su connotación de “vértices del conocimiento”, el conductor disponga de elementos conceptuales fácilmente interrelacionables, que lógicamente configurados, proporcionen una idea general de la solución y sus alternativas, ante una problemática situacional definida. Es decir, la “causalidad” nos llevará a razonar a partir de experiencias válidas en determinados ámbitos y niveles de la conducción, considerando que ante problemáticas que presenten determinadas circunstancias situacionales (relaciones de poder, circunstancias temporales; circunstancias espaciales; circunstancias meteorológicas; etc) uno podrá anteponer, determinada configuración de principios, que obrarán como “causa” en dicha

190 Cholet, E. (1969) El Arte Militar de los Chinos, Editorial Pleamar, Buenos Aires, Argentina, p. 114 y 115.

191 Perón, Juan Domingo. (1974) Conducción Política. Buenos Aires, Argentina: Editado por la Secretaría Política de la Presidencia de la Nación, p. 193 y 194.

situación, promoviendo una “acción o serie de acciones”, que de ser correctamente ejecutadas por los medios, producirá los “efectos” esperados, no con la validez de las leyes, pero si con ciertas probabilidades de éxito.

Comportamiento Sistémico

El comportamiento sistémico asignará a los principios de la conducción, dentro de ese visión, el rol de integrador de los otros dos elementos componentes de la trilogía. La relación sistémica posibilita la interacción entre niveles de distinta naturaleza, donde en la materialización de esta interacción, lo exigido en términos de fines por un nivel superior, será producido en términos de efectos mediante la acción de un nivel dependiente.

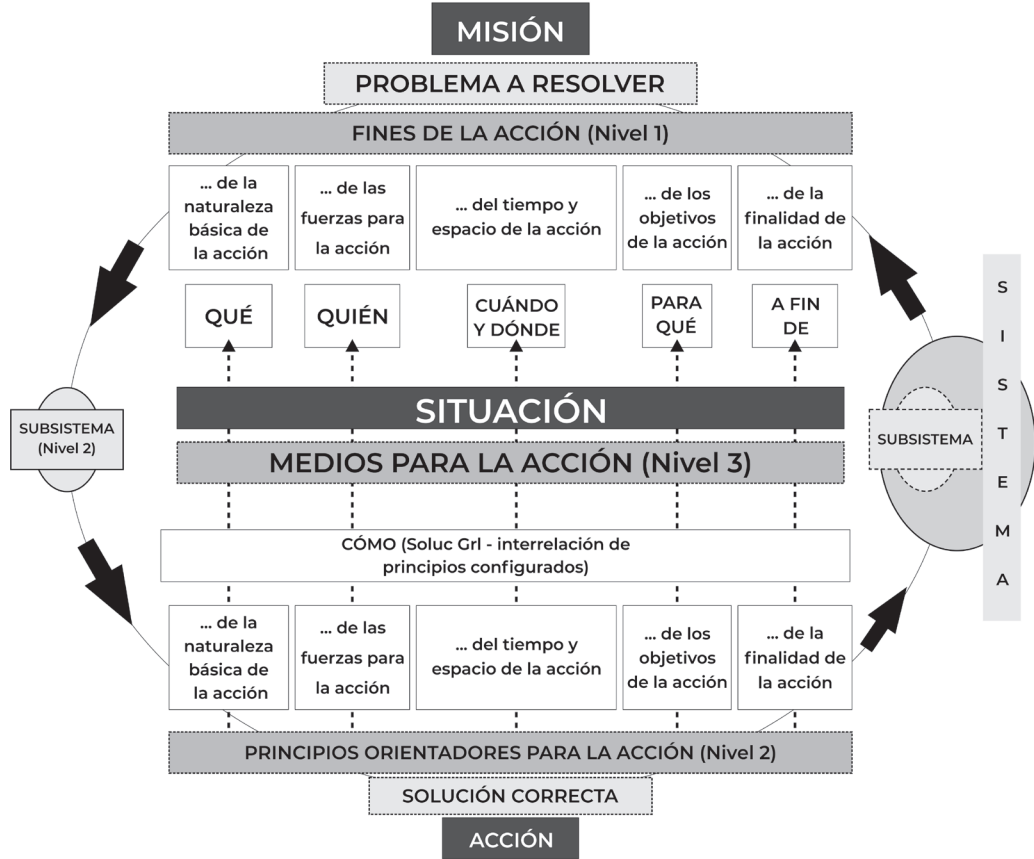


Figura 17. Esquema de comportamiento sistémico de los principios de la conducción

Tal visión implica (Ver figura Nro. 17), por un lado, la relación existente entre, el nivel donde se está llevando a cabo el empleo de los principios de la conducción, que denominaremos “nivel 2”, dentro del proceso de toma

de decisión (subsistema) y el nivel superior (sistema), constituido por el nivel donde residen los fines, que denominaremos “nivel 1”, que le habrá asignado al nivel dependiente, una misión la cual implica intrínsecamente un cambio de situación, para obtener en consecuencia, el fin perseguido. Por otra parte, el nivel que se encuentra desarrollando el proceso de toma de decisiones (nivel 2), obrará a su vez como sistema, respecto a los medios que le dependan (subsistemas) y la acción (acciones) que éstos llevarán a cabo, al cual denominaremos “nivel 3”. Todo ello, generará una serie de relaciones esenciales para que el comportamiento sistémico se materialice y funcione como tal, articulando lógicamente los niveles involucrados, de las cuales deben destacarse al menos las siguientes: “cadenas de objetivos”; “cadena de comando”; “sistema de comunicaciones o de transmisión de la información”; y “ejercicio del poder”, cuya explicación y desarrollo no son objeto de esta ponencia.

En segundo lugar, se aprecia que es menester mencionar “cómo” se materializará lo expresado en términos objetivos; en tal sentido, se tendrá que el sistema o nivel 1, asignará una “misión” al subsistema o nivel 2, aspecto que implicará que el subsistema genere una “acción u operación”, en respuesta al sistema, que satisfaga exactamente en idénticos términos lo exigido por la misión. La misma relación deberá existir entre el subsistema o nivel 2, cuando obre como sistema, de sus elementos dependientes o subsistemas del nivel 3; lo cual equivale a decir que, dichos elementos dependientes o subsistemas (nivel 3), deberán ejecutar la acción u operación concebida, produciendo el exacto cambio en la “situación”, implicado en el cumplimiento de la misión.

A lo expresado debe agregársele que, tal relación de identidad, se materializará en la práctica mediante la respuesta sistemática a cada uno de los “interrogantes básicos de la acción”, mediante el principio de la conducción correspondiente, por ello esta ponencia sostiene que si los principios de la conducción deben guiar el razonamiento y el obrar posterior, es aquí donde ello realmente se plasma; en primera instancia, como una respuesta a los fines que los orientan y a su vez les exigen; y en segunda instancia, como una guía para la acción de los medios.

## **La Función de los Principios de la Conducción dentro del Proceso General Conformado**

Los Principios de la Conducción como “vértices del conocimiento” ante los Interrogantes Básicos de la Acción

Michel Foucault sostiene en su obra “Estrategias de Poder” (1999)<sup>192</sup>res-

---

<sup>192</sup> Foucault, Michel. (1999) *Estrategias de Poder*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós, p.176. Fueron reunidas en la obra mencionada, entrevistas, intervenciones coyunturales, mesas redondas, debates, conferencias, cursos, prólogos... toda una serie dispersa de textos de Michel Foucault (1926-1984), profesor en el Collège de France, uno de los más lúcidos intelectuales de nuestro tiempo. Constituye un proyecto intelectual de largo alcance que sigue interpelándonos dado que tiene que ver con lo que hacemos y con lo que somos, es decir, con el presente que se está viviendo, una crítica de los sistemas de pensamiento y de las redes institucionalizadas de poder, de forma que esta crítica socio histórica nos ayuda a elegir nuevas vías de transformación social y abre así el camino a nuevos espacios de libertad.

pecto al conocimiento:

Lo mismo ha sucedido con el conocimiento; este no está inscripto en la naturaleza humana o lo que es lo mismo, no existe en el comportamiento humano, ni en el instinto del hombre, como germen en estado latente del conocimiento; tampoco es un instinto más. El conocimiento es el resultado, el fruto del enfrentamiento de la unión de la lucha y el compromiso de los instintos” y agrega citando a Nietzsche: Si se produce algo es porque los instintos se encuentran, luchan entre sí y llegan al final de sus batallas, a un compromiso y este algo es el conocimiento” (p. 176).

Al respecto, se ha expresado anteriormente, que los Principios de la Conducción poseen la característica de constituir “vértices del conocimiento” y su contenido conceptual, materializa una respuesta válida y variable, a manera de “cara y seca de una misma moneda”, frente a la problemática que encierra cada uno de los Interrogantes Básicos de la Acción ante las circunstancias situacionales existentes.

Ahora bien, cuando decimos “OFENSIVA”, no es un término vacío conceptualmente, ni siquiera de efímero enunciado, como suele presentar la bibliografía al referirse al principio de “ofensiva”; dicha teoría, al decir de Foucault no está inscripta en la naturaleza humana del Conductor o lo que es lo mismo, no existe en su comportamiento humano, ni en su instinto del hombre, como germen en estado latente del conocimiento; ni tampoco es un instinto más, sino que por el contrario, detrás hay toda una teoría desarrollada que debe ser conocida para saber de qué se está hablando cuando se lo menciona y poder utilizarlo en términos de “principio”.

LiddellHart no establece categorización de los principios, él expresa: “...la tendencia moderna ha sido la búsqueda de principios que pueden ser resumidos en una sola palabra y que luego necesitan varios millares de palabras para explicarlos”<sup>193</sup>.

Al decir “Ofensiva” como principio de la conducción, sabemos clara y convencionalmente de qué se está hablando; sabemos que detrás del término, su contenido implica las “operaciones ofensivas” que la materializan; que cada una de ellas persigue distintas finalidades; que tiene diferentes formas de ejecución (que a su vez constituyen subvariables de la variable “Ofensiva”); que cada operación ofensiva se aplica ante determinadas situaciones y para lograr sobre ellas determinados efectos particulares; etc.

ROUSSET destaca en su obra la importancia del conocimiento profundo en su relación con los principios, expresando al respecto: “... un general que

---

193 LiddellHart, Basil. (1984) Estrategia - La aproximación Indirecta, Volumen 719, Biblioteca del Oficial, Buenos Aires, Argentina:Editado por el Círculo Militar. Agregando al respecto: “Aun así, estos principios son tan abstractos que encierran distintos significados para diferentes personas y cualquier valor que tengan, dependen de la comprensión que el propio individuo tenga de la guerra; ...cuanto más continúa uno buscando tales principios abstractos y omnipotentes, más se presentan como un espejismo, ni alcanzables, ni útiles, excepto a título de ejercicio intelectual. LiddellHart, presenta como solución práctica ocho axiomas que, a su juicio constituyen verdades fundamentales, con la finalidad de sintetizar en ellas, reglas tanto de valor estratégico como táctico.



limitase su técnica a la reedición de maniobras célebres haría mal su labor, siendo los elementos de la cuestión completamente diferentes; ...debemos poseer conocimientos profundos de las campañas en que este conocimiento forma la base de nuestro juicio, abre nuestro espíritu a las exigencias de la gran guerra; ...no buscar fórmulas hechas para resolver los problemas que presentan cada nueva situación, porque los datos de estos problemas no son idénticos y el pasado no se rehace jamás. Todavía más, estos principios, poco numerosos, son de orden bastante general para permitir a cada uno afirmar su personalidad y emplear procedimientos a menudo muy diferentes sin cesar de permanecerles fiel. El estudio de la historia militar sólo puede dar verdadero fruto si se sabe remontar al origen real de los hechos, es decir, al pensamiento mismo de sus autores”<sup>194</sup>.

En síntesis, todo principio de la conducción, constituye el “vértice de un conocimiento”, elaborado, convencional, profundo, que por practicidad y conveniencia, se enuncia sintéticamente, no obstante, su correcta utilización implica indefectiblemente el preciso y más acabado conocimiento de toda la teoría que lo materializa.

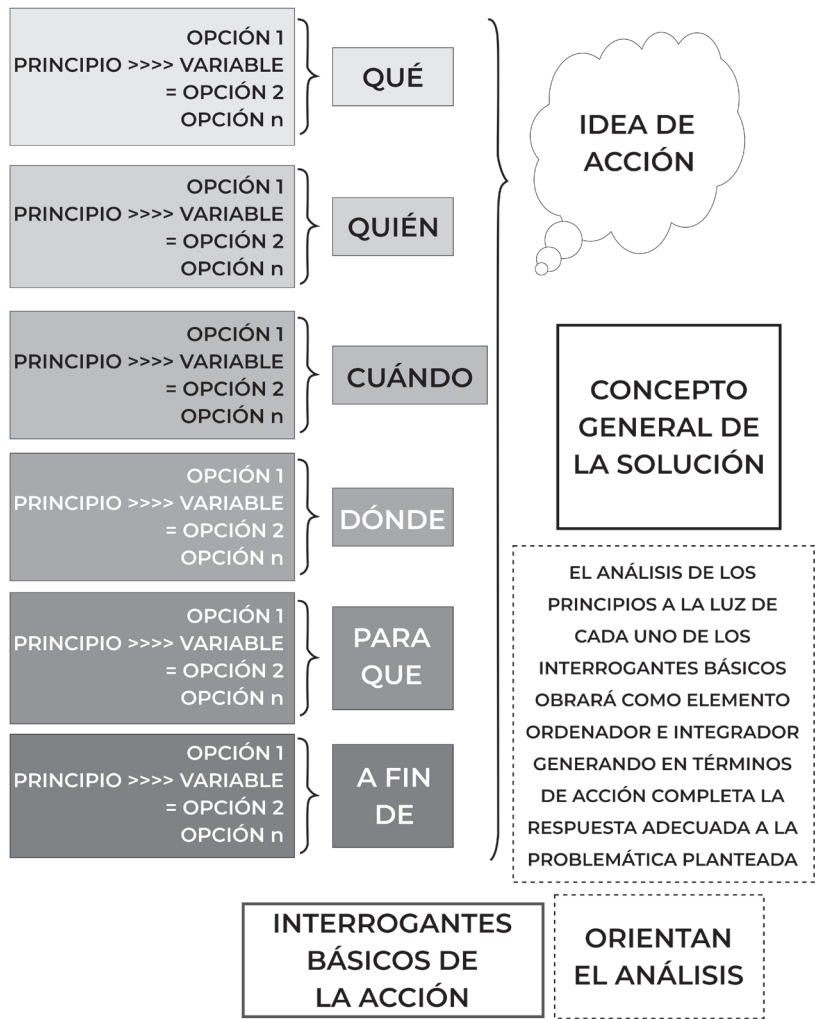
En su libro de conducción política, el General Perón expresaba sobre los principios y la experiencia, dejando en claro que detrás de un principio determinado existe todo un conocimiento que debe ser no sólo conocido en su contenido, sino también en las experiencias de su empleo: “Lo que se puede enseñar en la Escuela, es lo que conforma toda la teoría de la conducción, que es simple. Lo primero que se necesita es conocer la parte inerte del arte. La parte inerte del arte es lo que el hombre puede recoger de su inteligencia y reflexión y de lo que la historia presenta como ejemplo. Vale decir, hay una teoría que se conoce, que es conocida, que se puede enunciar con una serie de principios que nacen de la racionalización de los hechos mismos. Es un estudio filosófico de los hechos que cristalizan reglas, que en la mayor parte de los casos han dado buen resultado y han sido aparentes para la conducción. A eso llamamos principios. En la historia hay un sinnúmero de ejemplos, que en tales circunstancias, mediando tales causas, produjeron tales efectos. Y eso le da al hombre la experiencia, experiencia que no puede esperar de su propia persona, porque la experiencia de la conducción llega tarde y cuesta muy caro, puesto que cuando uno la aprende, ya no le sirve para nada”<sup>195</sup>.

---

194 Rousset: Ob. Cit. Prefacio.

195 Perón: Ob. Cit. p. 14.

**Principios como respuestas válidas a cada uno de los Interrogantes Básicos de la Acción y variables como “cara y seca de una misma moneda”**



*Figura 18. Principios - interrogantes básicos de la acción*

¿Por qué los “Principios de la Conducción” constituirán variables componentes de la idea de acción, inherentes en una decisión? ¿Cómo se materializará la definición de un determinado principio obrando como variable ante las circunstancias situacionales existentes?

Toda decisión conlleva implícitamente una acción; la concepción “a priori” de su idea general, estará constituida por una serie de incógnitas que deberán ser resueltas.

Cada una de esas incógnitas o “interrogantes básicos de la acción”, nunca se responderán de una forma única, es decir, cada una de las respuestas posibles admitirán opciones que deberán ser convenientemente estudiadas, apreciadas, combinadas e integradas para llegar a su mejor configuración dentro del marco de libertad de acción disponible en la situación existente y con relación al cambio que en ella deberá producirse, como exigencia de la misión recibida o autoimpuesta. La relación de identidad que debe materializarse alrededor de los interrogantes básicos de la acción, implica que como mínimo, exista un principio y su variable por cada uno de los interrogantes básicos y que, en respuesta a cada uno de ellos (Ver Figura Nro. 06), se opte por el principio de la conducción que en mayor medida iguale la exigencia surgida de las circunstancias situacionales existentes, para ir logrando mediante su adecuada interrelación, la configuración de la solución general en capacidad de producir el cambio de situación esperado y la obtención de los fines perseguidos.

Cada opción de respuesta a los “interrogantes básicos de la acción” constituirá entonces una “variable” conceptual posible, implicada en la incógnita a resolver.<sup>196</sup> En otros términos, en los niveles de la conducción más estructurados, deberá existir un principio de la conducción y sus respectivas variables, para brindar una posible respuesta adecuada a cada uno de los siguientes interrogantes básicos de la acción:

- Quién (Distribución de las fuerzas).
- Qué (Naturaleza básica de la acción).
- Cuándo: (Oportunidad en Tiempo de la Acción).
- Dónde: (Oportunidad en Espacio de la Acción).
- Para qué: (Objetivo de la Acción).
- A fin de: (Finalidad de la obtención del Objetivo).

A diferencia de lo arriba expresado, es dable pensar que, en los niveles superiores de conducción la solución general no responda a todos los interrogantes básicos mencionados, puesto que en estos niveles, las soluciones normalmente se expresan en términos de mayor amplitud, si bien siendo ellas de un carácter condicionante y orientador respecto a los niveles depen-

196 Ejército Argentino. (1996) Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, ROD 71 – 1 – I y II, (Tomo I y II), Buenos Aires, Argentina: Editado por el Instituto Geográfico Militar, p. 96. “Los modos de acción constituirán la expresión de posibles formas de emplear los medios a disposición para el logro del ED, y se los denominará modos de acción concebidos (MMACC). En algunos casos, resultará conveniente, antes de enunciarlos, detenerse en el siguiente cuestionario: Qué: Actitud / Actividad; Cuándo: Oportunidad de la acción; Dónde: Lugar donde se ejecutará la acción; Cómo: Forma de empleo. En el enunciado de los MMACC, no deberán considerarse todos los interrogantes en forma simultánea. Normalmente, será suficiente el interrogante que permita identificarlos, diferenciándolos entre sí. Los interrogantes no incluidos se completarán en otros pasos del proceso. La necesidad de lograr una expresión clara y sencilla en el enunciado de los modos de acción, tiene su origen en la condición de que éstos sean verdaderamente diferentes entre sí. Para ello deberá considerarse que, los modos de acción serán diferentes cuando la respuesta al interrogante Qué, sea diferente. Y que si hubiere modos de acción con respuestas similares para dicho interrogante, serán considerados diferentes cuando su respuesta a los interrogantes Dónde, Cuándo o Cómo, sea distinta.

dientes, generan también el marco de libertad de acción necesario para que éstos conciban las respuestas más adecuadas.

¿Por qué se aprecia que los Principios de la Conducción deben orientar la definición de todas y de cada una de las variables componentes de la idea de acción, inherente en una decisión? Una decisión es una idea de acción completa en todos sus elementos componentes, cada uno de los principios constituye una variable posible contenida en el concepto general de la acción, consecuentemente, responden a uno de los interrogantes básicos de la acción.

Ahora bien, una de las características de los “principios”, es que su enunciado de síntesis constituye en realidad, como se dijera anteriormente, en el “vértice de un conocimiento implícito” y si la respuesta al interrogante básico, admite respuestas opcionales, deberán existir consecuentemente, principios para cada interrogante y su correspondiente “contracara” o “faz negativa” y sus respectivas subvariables.

Por ejemplo, si debemos hallar la respuesta al interrogante básico del “Qué” (naturaleza básica de la acción), tendremos en primer lugar como respuesta posible que garantiza mayores probabilidades de éxito, al principio de “Ofensiva”. ¿Pero constituye la “ofensiva” la única respuesta posible al interrogante “Qué” (naturaleza básica de la acción)? Absolutamente no. Cada uno de ellos posee una “contracara” o “seca” de la misma moneda, que también pueden ser una opción al interrogante básico de la acción al que se le está tratando de dar respuesta.

John M. Collins, en su obra “La Gran Estrategia - Principios y Prácticas”<sup>197</sup>, expresa en su estudio sobre los principios: “Los principios de la guerra serán un conjunto de experiencias y pensamientos acumulados por siglos...;... según Napoleón, son los que han regulado la conducta de los grandes capitanes, cuyos hechos nos han sido proporcionados por la historia”. Sin embargo agrega más adelante, “...la eficacia de cualquier principio ha estado en discusión por mucho tiempo. Algunos autores de prestigio entre los que se puede mencionar a LiddelHart, dudan de su valor; ...es verdad que ninguno de los principios es inmutable ... como algunas leyes de física que... motiva resultados determinados, no son reglas sin excepción que imponen sanciones a quien las altera. Cada principio no se adecua a todas las circunstancias y algunos parecen antitéticos”.

Para el ejemplo dado, existe la variable “Defensiva” y la variable “Retrógrada”, sólo que a ellas recurriremos cuando el grado de libertad de acción sea restrictivo, pero sin dudas surgirán como soluciones más aptas en respuesta al “Qué” cuando ello ocurra. Si bien estas opciones postergan el éxito por encontrarse en situaciones relativas desfavorables y no nos permiten imponer la decisión inmediata y definitiva, sería impensado responder con una ofensiva cuando la libertad de acción fuere mínima y la relación de poder de combate fuere terminantemente desfavorable.

Los principios de la conducción orientarán la respuesta, pero a su vez permitirán pensar ordenadamente en los términos de la solución, a través de

197 Collins: Ob. Cit p. 65 a 68. En su estudio, Collins presenta además un estudio en cuadro comparativo entre los Estados Unidos, Gran Bretaña, la ex URSS y China, el cual se agrega como anexo 01 al final del presente trabajo.

las variables que definen cada uno de los interrogantes básicos de la acción que la conforman. Ante el interrogante básico de la acción “Qué”, los principios proporcionarán conocimiento, por ejemplo sobre: Ofensiva (Ataque de rodeo; envolvente; ruptura; frontal; etc) – Defensiva (De zona; Móvil; Acción retardante; por puntos fuertes; repliegue; etc).

La faz negativa de la variable, por decirlo de alguna manera, en el sentido de que no es la opción o variable que nos garantiza el éxito en mayor medida; cuya adopción como parte de la solución, sólo podrá ser circunstancial, porque si la aplicación del principio garantiza el éxito, la aplicación de la faz negativa sólo será por necesidad o imposición de la situación, con la plena conciencia de que la recurrencia eventual servirá para ganar tiempo o crear condiciones futuras más favorables, ante una situación desfavorable, a sabiendas de que no estamos marchando por el camino que conduce al éxito.

ROUSSET, aporta sobre la forma de aplicación de un determinado principio y sobre su relación a las condiciones de tiempo y espacio: “Los procedimientos de guerra puestos en juego por Napoleón, fueron científicos en el sentido que eran siempre el resultado del cálculo de fuerzas morales y materiales, aplicados en condiciones de tiempo y espacio netamente establecidas. La guerra de Napoleón ha sido siempre científica en sus aplicaciones, pero ha sido siempre empírica en sus concepciones. Los cálculos del emperador no fluyen de la adopción de un principio a un caso concreto. El principio existe en él en estado latente, en otros términos, en las profundidades de lo inconsciente, y lo aplica cuando el choque de las circunstancias del objeto y de los medios hacen brotar de su cerebro la chispa que provoca la solución artística por excelencia, la que alcanza los límites de la perfección humana”<sup>198</sup>.

### **Concepto de “Acción Completa” - Principios y su interrelación dentro de la idea general de la acción**

Se ha expresado en los párrafos precedentes que una decisión es una idea de acción completa en todos sus elementos componentes, puesto que no se decide por partes, una decisión involucrará un “quién”, un “qué”, un “cuándo”, un “dónde”, un “para qué” y un “a fin de”, pudiendo variar respecto a los interrogantes básicos que devela, en función de los niveles de la conducción en que se adopte. Ahora bien, si los principios de la conducción constituyen respuestas válidas a cada uno de los interrogantes básicos que la conforman, se aprecia que la lógica coherencia que deben guardar necesariamente las partes de un todo, conllevará implícitamente la exigencia de interrelación y correspondencia entre cada una de las variables componentes de la idea de acción, inherentes a la decisión. En otros términos, ello materializará en la práctica, el fundamento del concepto de “acción completa”.

Como precedente de esa visión, podemos citar lo expresado ya por ROUSSET, en el año 1900: “... estas líneas son manifiesto y exposición de todo un sistema nuevo de guerra basado en la destrucción de las fuerzas vivas del adversario por ejército principal, independiente, móvil y libre en sus acciones. Con tal de que este ejército, mandado por jefe digno de él, no tenga que preocuparse de otra cosa que de marchar contra el enemigo, con tal de que

---

<sup>198</sup> Rousset: Ob. Cit., p.11.

se encuentre descargado de todo temor sobre la seguridad de los puntos en que no opera, con tal de que, en una palabra, pueda utilizar libremente sus medios en su integridad, está en su derecho de osarlo todo y por eso mismo, de esperararlo todo. Semejante concepción de la actividad militar resume en sí el principio mismo de la economía de fuerzas y la perfecta aplicación de este principio. Proteger lo que debe ser protegido, con la cantidad de tropas estrictamente necesaria y conservar masa compacta, poderosa, desembarazada de toda inquietud y de toda traba, que pueda dar el golpe allí donde se quiera; en esto se sintetiza el arte entero de Napoleón, arte cuyo misterio nadie antes de él había penetrado, que nadie después de él ha sabido manejar con tan incomparable virtuosidad”<sup>199</sup>.

¿Quizás podría considerarse lo expresado por el Teniente Coronel ROUSSET, como una idea de los principios concebidos en su conjunto?, aunque no haya sido así expresado (posiblemente tampoco percibido) por el autor; sin embargo, allí se expresa una idea de conjunto en su aplicación y fundamentalmente, de las dos caras de cada principio: de la libertad de acción y de las preocupaciones que restringen la acción; de la Masa y de la economía de fuerzas; de la seguridad y de la sorpresa; del objetivo y no objetivo o irrelevante; de la ofensiva y de la defensiva; de la unidad de comando (centralización) y de la descentralización de los medios; etc.

En el año 1977, El General Canestro(1977) del Ejército Argentino en un estudio publicado en la revista de la Escuela Superior de Guerra, expresaba al respecto: “

Serán conceptos que según ha demostrado la historia militar, facilitaron normalmente el éxito a los conductores que los aplicaron con criterio. Constituyen además, los pilares del sistema de conducción moderno; la evolución del arte de la guerra hasta nuestros días ha señalado una vez más la vigencia de los principios en todos los ámbitos de la conducción; se hallarán íntimamente relacionados entre sí, y su grado de aplicación variará con la situación. Es decir que para interpretarlos, debemos comprender su naturaleza y como se lograrán en las distintas situaciones (p. 86)<sup>200</sup>.

Hemos expresado en las conclusiones del Capítulo I, que el concepto de “Principio Militar Fundamental” (PMF)<sup>201</sup>, aportó en términos de originalidad,

---

199 Rousset: Ob. Cit. p. 71.

200 Canestro, Horacio(1977) Algunos Principios de la Conducción, Buenos Aires, Argentina: Revista de la Escuela Superior de Guerra “TteGr D Luis María Campos”, p 86.

201 Estado Mayor Conjunto: PC 20 – 01 “Planeamiento para la Acción Militar Conjunta”, Buenos Aires, Argentina, El PC 20 – 01 “Planeamiento para la Acción Militar Conjunta” al desarrollar el Principio Militar Fundamental enuncia: El logro de un objetivo militar - creación o mantenimiento de una situación militar favorable (SMF) - dependerá de la realización de operaciones eficaces, cuyas características serán la acción eficaz contra objetivos materiales correctos, la correcta distribución del poder de combate, la ejecución de la acción partiendo desde posiciones relativas favorables y la posesión de la adecuada libertad de acción. Las características señaladas deberán, además, cumplir con los requisitos de: Aptitud (Determinada por el factor ED), Factibilidad (Sobre la base del PCR, determinado por los medios disponibles, los medios en oposición y las características del ambiente operacional) y de Aceptabilidad (Determinada por las consecuencias en cuanto al costo). Todos estos factores serán, a su vez interdependientes.

una primera aproximación a una visión sistémica y metódica en la aplicación y funcionamiento de los principios de la conducción, constituyendo una forma distinta de presentar la temática hasta entonces investigada, más próxima a la sostenida por esta ponencia, al contemplar en un solo enunciado, los aspectos contenidos en otros principios; significando ello por primera vez, una evolución que se apreciaba como correcta, en la interpretación de la forma de su empleo, dado que de alguna manera se interrelacionaron algunos principios, bajo un único enunciado, aproximándose a una idea de funcionamiento optativo, al insinuar (aunque no explícitamente), el concepto de variable (que esta ponencia defiende), al expresar por ejemplo, en un sólo principio,..."correcta distribución del poder de combate", incluyendo conceptualmente dos principios tradicionales como lo son el de "masa" y el de "economía de fuerzas".

A partir del año 1996, el Ejército argentino incorpora en su Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, ROB 00 – 01, la metodología para la "Toma de Decisiones" promovida por la acción militar conjunta, en particular cabe destacar, lo que desde el punto de vista de la ponencia, significó una evolución en la consideración del rol de los principios de la conducción en los procesos de toma de decisión.

En tal sentido, en la segunda sección del Capítulo I, se establecía la siguiente relación: Relación entre los principios de la guerra y el principio militar fundamental (Generalidades): Para conducir las operaciones, los principios de la guerra servirán de guía a los conductores y a los estados mayores, en especial para fundamentar y evaluar tanto el planeamiento como la ejecución de operaciones militares. Durante el planeamiento, el proceso de planificación de comando (PPC) –como método- implicará, para quienes planifiquen, seguir pasos que obligarán a la recurrencia y permanente consideración de aquellos principios de la guerra, con la finalidad de comprobar -a modo de confrontación- su correcta aplicación durante el proceso de concepción de las operaciones. El principio militar fundamental (PMF).) Durante la ejecución, las acciones serán evaluadas y corregidas -si fuese necesario- tomando en consideración el grado de cumplimiento de los principios, analizándolos en su relación con las acciones; como una forma de auxiliar al conductor -a modo de orientación- en las decisiones referidas a la correcta aplicación del poder de combate.

La misma publicación, más adelante establecía, bajo el título de "Relación de correspondencia"<sup>202</sup>, las siguientes prescripciones, en relación de

---

202 Ejército Argentino. Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores: Ob. Cit. P. 75. Respecto a la interrelación de las partes de la solución se destaca: "Es por ello, que la adecuada selección del objetivo (OS) y la determinación de las operaciones eficaces, constituirán la razón fundamental del proceso de planeamiento. El proceso de planeamiento permitirá desarrollar, en forma ordenada, las diversas etapas de la solución del PMO, facilitando la consideración de todos los factores a tener en cuenta, e indicando, además, la oportunidad y la forma de concretarlo. Los componentes principales de la solución del problema están íntimamente ligados entre sí. No obstante, será necesario comprender perfectamente en qué consiste dicha relación. Toda acción a emprenderse (Efecto inmediato (EI) o mejor modo de acción (MMA)) será función, en primera instancia, del efecto (ED) que se pretenda producir; por lo tanto, este último (OA) se constituirá en el aspecto primordial para

cómo lograr en la práctica, la materialización del PMF:

El requisito de que las acciones se ejecuten contra objetivos materiales correctos, se corresponderá con las condiciones básicas del principio del objetivo, tales como estar claramente definido, y ser decisivo y factible en su consecución.

El requisito de que las acciones partan desde posiciones relativas favorables, se corresponderá con la esencia del principio de maniobra, -cuando prescribe el conjunto de actividades mediante las cuales se buscará colocarse en una situación ventajosa con respecto a la ubicación del enemigo.

El requisito de operar con una correcta distribución del poder de combate se corresponderá con el principio de masa que prescribe la aplicación de la fuerza en el lugar y momento apropiado, en íntima relación con el de economía de fuerzas.

La exigencia de contar con una adecuada libertad de acción se corresponderá con la aplicación de las condiciones propias del resto de los principios de guerra (voluntad de vencer, sorpresa, seguridad, unidad de comando, etc), en tanto que exigirán que las operaciones no encuentren obstáculos o servidumbres insuperables en su ejecución, originados no sólo por la oposición del enemigo, sino también por el ámbito de las propias deficiencias o imprecisiones.

Se debe considerar, además, que el enunciado del PMF, prescribía que los cuatro requisitos a su vez, eran interdependientes. De alguna manera, ello constituyó, a juicio de la ponencia la primera visión de interrelacionar más de un principio bajo una idea de acción única, tendiente a lograr lo que en términos sistémicos se denomina un “efecto sinérgico”.

Bajo la visión de la ponencia, la idea de “acción completa”, fundada en los principios de la conducción, actúa como su propio elemento ordenador, por lo tanto si a cada interrogante básico de la acción corresponde un número variable de principios a determinar, sobre los que habrá que optar por uno, la respuesta del subsistema que recibe una misión (o se la autoimpone), respecto del Sistema que la requiere, se constituirá finalmente, mediante una configuración de principios adecuada y lógicamente integrados, que se expresará en los términos de una acción general.

Juan Perón sobre, los Principios y Formas de Ejecución: “Aprender los principios, no presupone tampoco aprender a conducir; presupone conducir el aplicarlos en los hechos mismos. Vale decir que no se puede deslindar en forma absoluta el campo de los principios con el de la aplicación; no se puede aislarlo. Yo no puedo decirles: “los principios son tales y las formas de ejecución son tales”. Yo tengo que decirles que hay principios y formas de ejecución. ¿Cuál es la línea divisoria? ¡No la hay! Es una zona gris donde se mezcla una actividad con la otra, en forma que yo no puedo rígida-

---

la determinación de la acción (Requisito de aptitud). Sumado a lo expuesto, deberá considerarse, también, la factibilidad de la acción y las consecuencias, en cuanto a los esfuerzos que su consecución implique. Resulta así que, en cualquier situación, todo procedimiento que conduzca a la selección de un objetivo correcto deberá considerar, detalladamente, la determinación de las operaciones necesarias para su logro.



te dividir una cosa de la otra. En algún momento se triunfa solamente con buenas formas de ejecución. En otros casos se prescinde de las formas de ejecución y se triunfa aplicando los principios. ¿Cuándo hay que aplicar los principios? Siempre. ¿Cuándo hay que aplicar las formas rígidas de ejecución? Algunas veces. ¿Cuándo hay que cambiar las formas? Eso yo no puedo decir, porque hay que cambiarlas en infinito número de casos. De manera que lo yo no puedo enseñar es la aplicación de esto”<sup>203</sup>.

Si cada uno de los principios constituye una variable posible contenida en el concepto general de la acción, respondiendo consecuentemente a cada uno de los interrogantes básicos, su idea de conjunto irá conformando la “configuración de principios” anteriormente mencionada. La acción general u operación, implícita en la decisión, constituida entonces, mediante una configuración de principios, materializará en su conjunto una solución eficaz a la problemática planteada en términos de misión y obrará en la práctica, como causa necesaria y suficiente para producir el cambio de situación que le diera origen.

### **La “Connotación de Proceso” que se genera a partir de la interacción entre los distintos niveles de la conducción que se involucran**

La cadena de causalidad y la interrelación teleológica irán entrelazando los distintos niveles de la conducción involucrados hasta materializar la conformación del “sistema general”<sup>204</sup>. El sistema general se irá materializando en términos concretos mediante el establecimiento de la “cadena de comando” y los “sistemas de comunicaciones, información y control” y de “ejercicio del poder”.

Su correcta implementación generará las bases adecuadas para la asignación formal de las responsabilidades o misiones dentro del sistema, lo que se denominará normalmente “Cadena de Objetivos”.

“Del principio deriva todo lo que sigue al razonar o al obrar”, ahora bien, la puesta en funcionamiento del sistema generará un esquema secuencial y cíclico de funcionamiento, el cual se retroalimenta por acciones sucesivas en su dinámica de razonamiento, concepción, fundamentación y de recurren-

---

203 Perón: Ob. Cit. p. 166.

204 Ejército Argentino. (1996) Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, ROD 71 – I y II, (Tomo I y II), Buenos Aires, Argentina: Editado por el Instituto Geográfico Militar, p. 72. Con-formación del sistema: En la guerra, el más alto nivel de la conducción deberá fijar un objetivo militar al nivel estratégico, tendiente a posibilitar el logro de los fines perseguidos por el poder político. En una razón natural, y recurriendo al esquema base sobre la relación causal, este nivel (Nivel 1), buscará la solución de su problema (logro de la SMF), elaborando un modo de acción que, actuando como causa, produzca el efecto deseado, el que a su vez, será la expresión de la tarea que se le había impuesto. A esta última relación, se la denominará resolución. Con esta resolución (OS + OA), el nivel 1 parcializará su concepto de la operación en misiones particulares, que impondrá como tareas a todos los comandos que le estén subordinados (Nivel 2) en forma directa. Cabe agregar, además, que todo el conjunto de nivel 2, serán partes interrelacionadas entre sí a través de un propósito común (OU), las que se harán contribuyentes al logro del ED del superior. De este modo, quedará establecido el concepto de que el nivel 1 conformará un sistema, de tal manera que cada una de las partes actúe en función del todo.

cia entre sus elementos para la generación de su propio circuito de control.



Figura 19. Materialización esquemática de desarrollo del proceso a partir de la cadena de causalidad generada por los principios de la conducción

Dicho proceso, se produce a partir de la “cadena de causalidad” que materializa, accionando simultáneamente como “elemento parte”, del comportamiento sistémico que lo abarca y de la interrelación teleológica que lo integra al “todo”. En el desarrollo del proceso, los principios de la conducción constituirán el elemento articulador del funcionamiento del sistema, considerando: Los fines, en términos de “misión”, orientarán mediante los facto-

res determinantes de la “situación” que deben ser modificados, a los principios a considerar en la solución. Ésta a su vez, se materializará mediante una configuración de principios determinada, en términos de solución general u “operación”, la cual motiva la decisión que dará lugar a la ejecución de las acciones a realizar por los medios. Durante la ejecución, los principios de la conducción podrán ser empleados como instrumentos de control de las operaciones, generando los elementos de juicio para la retroalimentación de la información del sistema.

En el método de planeamiento que emplea el Ejército Argentino, contenido en el Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, se postula: “El proceso de planeamiento permitirá desarrollar, en forma ordenada, las diversas etapas de la solución del PMO, facilitando la consideración de todos los factores a tener en cuenta, e indicando, además, la oportunidad y la forma de concretarlo. Los componentes principales de la solución del problema están íntimamente ligados entre sí. No obstante, será necesario comprender perfectamente en qué consiste dicha relación. Toda acción a emprenderse (Efecto inmediato (EI) o mejor modo de acción (MMA)) será función, en primera instancia, del efecto (ED) que se pretenda producir; por lo tanto, este último (OA) se constituirá en el aspecto primordial para la determinación de la acción (Requisito de aptitud). Sumado a lo expuesto, deberá considerarse, también, la factibilidad de la acción y las consecuencias, en cuanto a los esfuerzos que su consecución implique. Resulta así que, en cualquier situación, todo procedimiento que conduzca a la selección de un objetivo correcto deberá considerar, detalladamente, la determinación de las operaciones necesarias para su logro. En resumen, el método para la solución de problemas operativos suministrará, en primer lugar, una guía para la elección de objetivos correctos y, en segundo término, proporcionará la expresión de las operaciones eficaces para incrementar su probabilidad de lograr el éxito”<sup>205</sup>.

En la publicación citada, dentro de las caracterizaciones del proceso metodológico, es pertinente destacar la que hace referencia a su condición de “guía para el empleo de los principios de la guerra”; y respecto a su funcionamiento, la que expresa, “en su secuencia el método será cíclico”, es decir recurrente en todos sus aspectos. Con ello aportará el máximo valor a

---

205 Ejército Argentino. Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores. Ob. Cit. p 72 a 76. Etapas de la secuencia de planeamiento: La secuencia contemplará la solución integral del PMO, proporcionando las guías para que, partiendo de una misión, pueda el Comandante arribar a una resolución, mediante el desarrollo de la Ira Etapa: “Determinación del plan general (PG), o sea la selección del MMA (OS); desarrollar el plan IIra Etapa: Desarrollo del Plan General, o sea la determinación de las operaciones eficaces; transmitir las disposiciones emergentes, IIIra Etapa: Elaboración de planes u órdenes; y conocer la evolución de la situación y controlar las acciones de su fuerza hasta el logro del objetivo asignado (OA - ED - Tarea), IVta Etapa: Supervisión de la acción. Quedarán así definidas las cuatro etapas de la secuencia de planeamiento de comando, a saber: Las dos primeras etapas serán de preparación, y durante el desarrollo de las mismas se realizará la máxima aplicación de los principios de la guerra, resumidos en el principio militar fundamental (PMF). La tercera etapa será de vinculación entre el comandante y los mandos directamente subordinados, mientras que en la cuarta etapa se comprobarán y actualizarán los planes resultantes o se controlará la ejecución.

la interdependencia de los factores, posibilitando su retroalimentación por acciones sucesivas. La retroalimentación por acciones sucesivas se generará a partir del subsistema de control implementado, el cual proporcionará en términos de información, los elementos de juicio necesarios para la evaluación del funcionamiento del sistema general y la implementación de las acciones de dirección si fuere necesario.

## **Los Principios de la Conducción como “factores contribuyentes al éxito”**

En su obra “Napoleón Bonaparte y el Arte de la Guerra”, el Teniente Coronel González Salinas del Ejército Chileno, expresa: “...los principios de la conducción son de validez permanente y su aplicación correcta conduce a la victoria”<sup>206</sup> (Gonzalez Salinas, 1974, pág. 56). Podrían citarse numerosos ejemplos históricos donde se pone de manifiesto la relación entre la aplicación de los principios de la conducción y el éxito obtenido, no obstante, lo importante a señalar, a juicio de la ponencia, no pasa por la cita en sí misma, sino en dilucidar la clave del éxito con relación a la aplicación de los principios ante determinadas circunstancias situacionales.

Desde el punto de vista de esta ponencia se sostiene que las posibilidades de éxito aumentarán, cuando al tomar una decisión, desde la lógica de la racionalidad inherente se garantice un “ciclo de igualdades de base”. Es decir, que en cada nivel de la conducción, lo exigido en términos de FINES (Responsabilidad), sea igualado en términos de concepción mediante el adecuado empleo de los PRINCIPIOS (Racionalidad), y que esto a su vez, sea igualado en términos de asignación de MEDIOS (Proporcionalidad) para garantizar las condiciones necesarias y suficientes de una correcta ejecución.

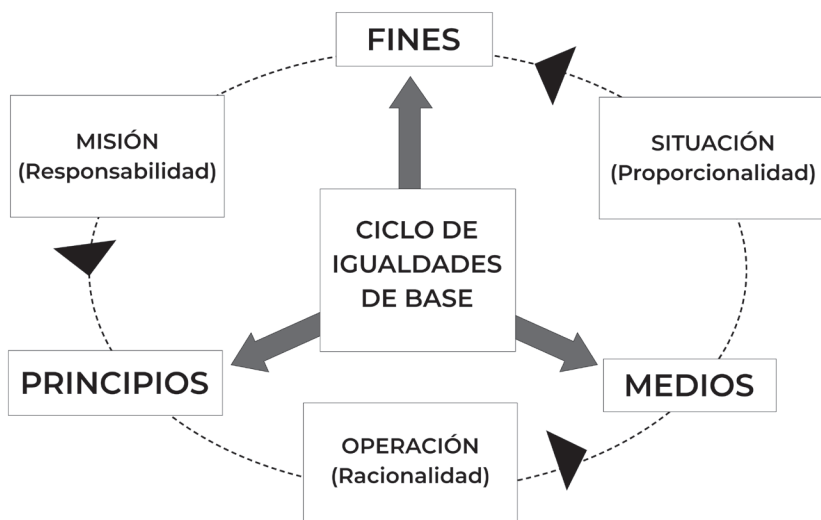
ROUSSET, en su ensayo crítico, expresa en el Capítulo I, “La Guerra en los Siglos XVI y XVII”;

“... no siendo en suma el arte de combatir más que la adaptación lógica y rigurosa de los medios que se poseen al objeto que se persigue, va de sí que la extensión grandiosa de estos medios provoca más amplitud en la concepción y mayor tensión de esfuerzos; no por eso va en contra de los principios inmanentes que nos revelan la razón, el juicio, la experiencia y la historia” (p. 56).<sup>207</sup>

---

206 González Salinas, Edmundo (1974) Napoleón Bonaparte y el Arte de la Guerra, Santiago, Chile: Publicaciones Militares del Estado Mayor del Ejército de Chile, Año, p.56.

207 Rousset: Ob. Cit. p. 9.



*Figura 20. Ciclo de igualdades de base en la estructura teleológica*

Debe considerarse particularmente, lo expresado en el Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, cuando en relación a la mera aplicación de métodos como camino eficaz para llegar a la obtención de metas, expresa: “El método es un recurso esencial que sirve al operador en el tratamiento correcto de las soluciones recurrentes del problema militar operativo, pero nunca garantizará totalmente el logro del éxito. El método no reemplaza ni anula el valor del razonamiento lógico, sino que tan sólo es un contribuyente de su instrumentación inteligente”<sup>208</sup>.

Sobre la proporcionalidad entre los fines y los medios, expresaba ROUSSET, en el capítulo II, refiriéndose a Federico II: “...no obstante su arte, en mejores tiempos contiene en germen los principios de actividad productriz a los que el Emperador Napoleón dará más tarde extensión soberana y si Federico los desarrolla imperfectamente, es porque se ve sin cesar amarrado por las trabas que le imponen la inferioridad de sus recursos y lo pequeño de su objetivo. Este es evidentemente consecutivo de aquella, porque ya se puede llamar ciencia a aquello de medir la magnitud del objeto con respecto a la dimensión de los medios de que se dispone. Es preciso sin embargo para quien piensa formalmente destruir la potencia militar de su adversario, en toda circunstancia tener más vasto concepto y método más riguroso que aquel cuya ambición sea desembarazarse momentánea y parcialmente de algún enemigo incómodo”<sup>209</sup>.

Agrega luego ROUSSET, en el Capítulo V, “Carácter Napoleónico de la Guerra Futura”, a manera de conclusión de lo anteriormente citado, haciendo suyas las palabras de La Bruyère: “...la guerra, tiene a su favor la antigüedad; ha sido de to-

<sup>208</sup> Ejército Argentino. *Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores*: Ob. Cit. p.63 y 64.

<sup>209</sup> Rousset: Ob. Cit. P. 29.

dos los siglos. Durará probablemente tanto como el mundo, porque resulta del derecho indiscutible que tienen los pueblos, como los individuos, de vivir con su propia vida y de conservar intacto su patrimonio y su honor. Desde el instante en que se constituyen hasta aquel en que desaparecen, las naciones deben luchar sin cesar, para formarse primero y para subsistir después; ... la preparación material es antes que nada asunto de recursos, la preparación moral es punto de educación y de gobierno y la preparación intelectual, que concierne al ejército mismo, es de esencia bastante compleja y presenta dificultades de órdenes diversas; ... ¿Por qué el arte de la guerra no quedaría siempre sometido a los mismos principios y a las mismas leyes el juego de las grandes masas sobre el tablero estratégico o sobre el campo de batalla? Sin duda que la táctica de detalle, el empleo de las diferentes armas y su modo de acción especial, deben ser fuertemente impresionados por la aparición de máquinas nuevas cuya eficacia mortífera es a veces triplicada de golpe, sobre todo desde el punto de vista del espacio en que se ejerce; por esto es que los reglamentos de maniobra son esencialmente efímeros y casi jamás enteramente satisfactorios. Pero en lo que concierne a la estrategia y a la táctica de conjunto, la adopción de cañones de tiro rápido, de fusiles de repetición, o de explosivos fulminantes, no podrá realmente influenciarlas de sensible manera, porque no influyen de ningún modo los principios generales en que descansa el arte de conducir las tropas; ... si éstas merecen y exigen que se les considere con sangre fría para no exponerse a pérdidas excesivas en el campo de batalla que destruyan indispensable cohesión, son demasiado mezquinas para perjudicar en su génesis o en su desarrollo la concepción del Jefe: el arte de la guerra sigue siendo arte de buen sentido, y como ya se ha dicho, será mañana vencedor no aquel que disponga de mayor número, o del mejor armamento, sino aquel que haya sabido explotar los órganos que le hubiere provisto el militarismo actual. No se trata, en suma, más que de extender los procedimientos a la dimensión de los medios y de agrandar la ya trazada vía”<sup>210</sup>.

No obstante lo expresado, dentro de la postura sostenida por la ponencia cobra particular importancia el momento de la ejecución, para lo que fue concebido en términos de ecuaciones iguales, al momento de ser llevadas a la práctica, se concrete en términos similares a lo concebido. Para ello no existirán fórmulas mágicas, una vez lanzada la acción, la materialización de lo previsto sólo podrá ser conducido hacia un destino exitoso mediante el adecuado “ejercicio del control”<sup>211</sup> y de la dirección”, llevada a cabo por el Conductor.

210 Rousset: Ob. Cit. p. 130 a 133.

211 Ejército Argentino. *Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores*: Ob. Cit. P 127 y 128. Respecto al control durante la ejecución esta publicación, además de lo oportunamente señalado, proporciona una serie de interrogantes a formularse para ordenar la actividad con un grado de mayor eficacia. En tal sentido expresa: **“Control de la Ejecución:** Como última medida referida a la excelencia de la relación, integración y control de las tareas componentes del plan general, se deberá pasar revista a la labor realizada. Los aspectos más salientes de esta revisión, responderán a los siguientes interrogantes: ¿Asegura el concepto de maniobra el cumplimiento del PG para el logro del OA en la misión? / ¿Es practicable? / ¿Es flexible? / ¿Asegura una organización adecuada y fija responsabilidades? / ¿Prevé una delegación de autoridad que guarde relación con las responsabilidades asignadas, al tiempo que permite el grado necesario de supervisión y control? / ¿Provee las comunicaciones necesarias para permitir la coordinación entre las fuerzas subordinadas y amigas y su conveniente supervisión? / ¿Se utilizan adecuada y eficientemente los recursos

# **La Naturaleza de los Distintos Niveles de la Conducción y la Especificidad de los Ámbitos en relación con los Principios de la Conducción**

## **Consideraciones Generales**

En los capítulos anteriores, se postuló “a priori” la variación de los principios de la conducción en función del nivel y del ámbito de la conducción en que se apliquen, advirtiendo que, si bien tales aspectos debían ser considerados parte de sus características, debido a la entidad y extensión de los estudios, su tratamiento y descripción se realizaría más adelante.

En la presente Sección, se pretenderá entonces describir la incidencia, de la naturaleza de los distintos niveles de la conducción y de la especificidad de los ámbitos, sobre los principios de la conducción. En tal sentido, la postura de la ponencia sostiene que “los principios de la conducción que orientan la solución de problemas y materializan en su conjunto la decisión de un determinado nivel de la conducción, guardarán estrecha relación con las características que materializan la distinta naturaleza de cada nivel y con la especificidad respecto al ámbito de que se trate”.

Al respecto, en los trabajos exploratorios realizados sobre las distintas publicaciones, no se han hallado prescripciones, ni conclusiones en relación a las consideraciones señaladas. Evidenciar las implicancias de la especificidad del ámbito y de la naturaleza de los distintos niveles de la conducción, en relación a los principios que en cada uno de ellos deberán ser tenidos en cuenta, posibilitará contribuir en alguna medida, al momento de realizar la apreciación de una determinada situación problemática dentro de los procesos de toma de decisiones.

Ahora bien, para que los resultados de la investigación, no se circunscriban exclusivamente al nivel táctico y al ámbito militar y trasciendan los diferentes ámbitos de aplicación y niveles de conducción, con el afán de motivar los estudios, se han formulado cuestionamientos, materializados en una serie de interrogantes que se han predeterminado para cada una de las dos grandes áreas objeto de estudio. Dichos interrogantes, buscan movilizar el pensamiento detrás de las metas trazadas, no obstante, es importante aclarar que no se pretende demostrar lo que podría presuponerse como obvio, que es la diferente naturaleza de los distintos niveles de la conducción o las distintas característica que materializan la especificidad de un ámbito, sino que se pretende enunciar aspectos fundamentales que posibiliten tal caracterización, tanto del Nivel de la Conducción, como de la especificidad de los principales ámbitos particulares, con el objetivo de analizar su incidencia en la aplicación de los principios de la conducción. En otros términos, las tareas a realizar en la presente Sección se concretarán en:

---

disponibles? / ¿Soluciona todos los requerimientos previsibles de apoyo operacional, logístico y otros apoyos? / ¿Pueden los subordinados, en cualquier momento, determinar si sus operaciones se ajustan a la intención del comandante? / ¿Se han previsto todas las medidas que evitan interferencias mutuas o superposición de las tareas y funciones? / ¿Se han completado las tareas asignadas a cada uno de los elementos dependientes, en función de las normas registradas durante la coordinación del PG?”.

Señalar, en términos amplios, las características particulares que materializan la especificidad de los distintos ámbitos y su incidencia general sobre la aplicación de los principios de la conducción.

Señalar, en términos amplios, las características particulares de la naturaleza de los diferentes Niveles de la Conducción y su incidencia general sobre la aplicación de los principios de la conducción.

## **La Incidencia de la Especificidad de los Ámbitos**

En su libro de “Conducción Política”, el General Juan Domingo Perón postulaba bajo la consigna “Llegar al caso concreto y objetivo”<sup>212</sup>, lo siguiente: “Las conducciones, de cualquier naturaleza, son todas iguales, porque los que varían son los medios y los factores; la conducción es una sola cosa para lo político, para lo social, para lo económico, para lo militar y para todos los órdenes. Los problemas que la conducción política plantea, son casos concretos a resolverse en sí y concretamente. Si es necesario debe tomarse el fenómeno objetivamente y preguntarse ¿De qué se trata? Y la solución saldrá sola y cada vez más fácilmente”. No se trata de polemizar, desde la ponencia con lo afirmado por el General Perón, pero sí de aportar un mayor número de elementos de juicio con la finalidad de completar conceptualmente la presente afirmación y fundamentalmente, de corresponder, aportar bases prácticas para la solución de los problemas en los diferentes ámbitos.

En toda la bibliografía exploratoria analizada, tanto en el ámbito específico militar, como en otros ámbitos de la ciencia en general, se encuentra el tema investigado presentado como “Los principios de... la Política; ... de la Estrategia; ...de la Geopolítica; ...de la Conducción; ...de la Guerra; ...etc; En todos los casos, luego de breves conceptos generales, se desarrollan los respectivos principios, mediante un listado general, el enunciado de cada uno de ellos y la sintética explicación conceptual correspondiente. En ningún caso, se han hallado estudios que hicieran referencia a lo postulado por la ponencia, o que al menos cuestionaran de alguna manera, lo implicado en los siguientes interrogantes:

- ¿Será válida la afirmación general sostenida al respecto, por el autor citado?
- ¿En el ejercicio de la conducción, la especificidad de los ámbitos no tendrá ningún tipo de incidencia?
- ¿En el nivel estratégico sectorial, podrán aplicarse por ejemplo, los mismos principios para un problema de conducción estratégica militar, que para un problema de conducción estratégica económica?
- ¿Influirá el cambio de naturaleza existente entre un nivel de la conducción y otro?
- ¿Afectará la aplicación de los principios, el cambio de naturaleza, a la hora de resolver los problemas de cada nivel?

No obstante, la postulación de la ponencia al respecto, surge como una consecuencia lógica, deducida de haber realizado un cambio de enfoque general con relación a la temática investigada. A partir del cambio de enfo-

---

212 Perón: Ob. Cit. p.48.



que mencionado, surgen claramente los cuestionamientos precedentes y también, deductivamente, pueden perfilarse las respuestas. El cuestionamiento, en términos generales surge, a partir de la entidad que la ponencia le asigna al empleo de los principios de la conducción en la materialización de las soluciones frente a la resolución de problemas. No es dable pensar, que con principios de la conducción que sirven para resolver un problema de nivel táctico, en el ámbito militar, éstos pudieran ser traspolables, aún en el mismo nivel de conducción, para resolver por ejemplo un problema de naturaleza económica.

Lo expresado en los párrafos anteriores, es conceptualmente posible, porque, en respuesta a los interrogantes arriba formulados, es lógico pensar que, frente a dos hechos en el nivel de conducción táctica, uno de naturaleza y especificidad militar y otro de naturaleza y especificidad económica, tratándose aún del mismo nivel de conducción, fuere posible aplicar los principios para la conducción táctica militar, tanto a la solución del problema militar, como a la solución del de naturaleza y especificidad económica. Surge claramente, que deberían existir “principios de la conducción económica” para el nivel táctico económico, concebidos en términos de aptitud para la generación de respuestas ante los problemas de este orden y nivel. De hecho es probable que existan bajo alguna forma, lo que sostiene la ponencia es que, de existir, éstos deberían revisarse para ver si reúnen todos los requisitos que la ponencia ha especificado al respecto.

Por ejemplo, en el ámbito de psicosociocultural, si analizamos la obra de Pierre BOURDIEU (2002), “*Pensamiento y Acción*”, encontraremos un intento del autor en el capítulo dedicado al apoyo a las luchas sociales, “Vuelta a las huelgas de diciembre de 1995”, donde expresa:

...no hace falta decir que una política semejante, por su mismo éxito, volvería concebible y realizable una acción destinada a transformar las relaciones de fuerza en el campo económico mundial y a contrariar, al menos parcialmente, los efectos del imperialismo. El grupo de trabajo “*Raisonsd`agir*” surgió de esta experiencia de solidaridad con los huelguistas... para tratar de realizar en la práctica esa suerte de intelectual colectivo... nació del intento de producir los instrumentos de una solidaridad práctica entre los intelectuales y los huelguistas... en los cuales se presentan los resultados de investigación más rigurosos sobre una cuestión política, social o cultural importante con propuestas de acción concretas.

La política neoliberal puede juzgarse hoy por los resultados conocidos por todos, a pesar de las falsificaciones basadas en manipulaciones estadísticas que quieren convencernos de que Estados Unidos o Gran Bretaña llegaron al pleno empleo: se alcanzó el desempleo en masa; apareció la precariedad y sobre todo la inseguridad permanente de una parte cada vez mayor de los ciudadanos, aun en las capas medias; se produjo una desmoralización profunda, ligada al derrumbe de las solidaridades elementales, incluidas las familiares, con todas las consecuencias de ese estado de anomia: delincuencia juvenil, crimen, droga, alcoholismo, regreso de movimientos fascistas, etc.(p. 21-22)<sup>213</sup>.

213 Bourdieu, Pierre (2002) *Pensamiento y Acción*. Buenos Aires, Argentina: Editorial del Zorzal, p. 21 – 22. El sociólogo Pierre Bourdieu (1930-2002), autor de más de una

Bourdieu, presenta en su obra una colección de diálogos, análisis y textos de circunstancia, escritos en forma de libro bajo una forma más sofisticada, articulando la investigación científica con la participación política, convirtiendo las pulsiones colectivas en impulsos críticos, desde una mirada sociológica, aprovechando la utilidad que permite a la ciencia social romper con los problemas políticos y sociales, arrojando una nueva luz. Plantea su preocupación por el devenir del mundo actual con la mirada crítica que marcó su trayectoria. Ante los conflictos sociales ocurridos en Francia y otros países de Europa en los últimos años, la problemática de los inmigrantes, los desocupados y el papel de relevancia que alcanzaron los medios de comunicación (en especial la televisión), Bourdieu alza la voz para denunciar y proponer, marcando el camino a los más jóvenes, buscando desde el intelecto caminos para solucionar los conflictos psicosocioculturales a partir de ideas fuerza que, actuando como vértices del conocimiento, podrían actuar a manera de principios, guardando estrecha correlación respecto de las acciones que se llevaban cabo.

No se pretende aquí caracterizar la especificidad de cada uno de los distintos ámbitos posibles, si tomar conciencia de dicha especificidad, para considerarla particularmente al momento de apreciar la situación problemática en un ámbito determinado.

Al sólo efecto de materializar en la práctica lo expresado en el párrafo precedente, analicemos como ejercicio intelectual, los distintos ámbitos en que mediante una clasificación general, mayormente aceptada, podría dividirse la problemática operativa del ámbito político, éstos podrían ser los siguientes:

- Ámbito de la política Exterior.
- Ámbito de la Política Interior.
- Ámbito de la Economía.
- Ámbito de lo Militar.
- Ámbito de lo Psicosociocultural.

Tratando de evidenciar la especificidad de los ámbitos en mayor medida, podríamos aún profundizar la clasificación subdividiendo cada sub - ámbito en las problemáticas particulares que cada uno de ellos encierra, pero como se mencionara anteriormente, no se trata aquí de llegar a demostrar sus diferencias, sino de evidenciar como la especificidad de un ámbito, incide sobre los principios de la conducción al aplicar éstos en la resolución de problemas. Al relacionar los ámbitos aquí especificados y aún, los sub - ámbitos en que éstos podrían dividirse, con los distintos niveles de la conducción, imaginemos la dimensión de la problemática que se manifiesta, en torno al ejercicio de la conducción.

Ello podría llevar, por ejemplo, dentro del ámbito de la política exterior / interior y el nivel de conducción estratégico sectorial, a plantear principios de conducción para la disciplina geopolítica, sobre la base de estudiar los que la

---

veintena de libros que lograron repercusión mundial, fue director de la prestigiosa École des Hautes Études en Sciences Sociales (París). En 1996 fundó la asociación Liber-Raisonsd'agir, editora de breves trabajos militantes.

Geopolítica propone como tales, realizando los ajustes necesarios tendientes a completarlos y a evitar contradicciones, a partir de disponer una mirada articulada sistémicamente, pero fundamentalmente, orientada a solucionar los problemas de índole geopolítico. El ejemplo precedente, constituye el punto de partida para hacer lo propio con cada ámbito y sub-ámbito identificado y su lógica interrelación con cada uno de los distintos niveles de la conducción.

A continuación, se buscará evidenciar en mayor medida, como incide la especificidad del ámbito sobre los principios de la conducción. No obstante, lo que debe quedar claro, es que en la postura de la ponencia se sostiene que a partir del conocimiento acabado de la teoría de un determinado ámbito de conocimiento, se pueden establecer, en términos de “principios”, pautas orientadoras que contribuyan metódicamente a la solución de los problemas de conducción que se presenten.

## **La Naturaleza de los distintos Niveles de la Conducción**

### **Consideraciones Generales**

Se ha mencionado, con relación a la especificidad de los ámbitos, que la postulación de la ponencia al respecto, había surgido como una consecuencia lógica, deducida de haber realizado un cambio de enfoque general con relación a la temática investigada y que a partir del cambio de enfoque mencionado, habían surgido también una serie de cuestionamientos, aspecto que sucede de igual manera, al plantear la entidad que la ponencia le asigna al empleo de los principios de la conducción en la materialización de las soluciones ante la resolución de problemas, frente a los distintos niveles de la conducción. En tal sentido, podríamos ahora cuestionarnos entre otros, los siguientes interrogantes:

- ¿Podrán aplicarse los mismos principios para la conducción táctica, que para la conducción estratégica y que para la conducción política?
- ¿Serán siempre los mismos principios a aplicar, en los distintos niveles de la conducción, a pesar del cambio de naturaleza y de problemática de un nivel a otro?
- ¿Es apropiado denominar como “principios de la guerra” los que se utilizan para la resolución de problemas de orden militar en nivel táctico?
- ¿Constituye ello una generalización de los términos u obra como una barrera mental que impide establecer principios para cada nivel con vocablos de mayor propiedad conceptual al nivel de conducción que sirven?

Frente al amplio espectro de la resolución de problemas, los niveles de la conducción en que, en términos generales se podrían categorizar los distintos tipos de problemáticas que habitualmente se presentan en el quehacer cotidiano y en función de las características que materializan sus distintas naturalezas, y solamente a los efectos del presente estudio, éstos podrían sintetizarse en los siguientes:

- Nivel Filosófico – Político (Por sobre ellos, eventualmente podría consi-

derarse el nivel o plano religioso).

- Nivel Estratégico (con su correspondiente subdivisión en General – Sectorial – Operacional).
- Nivel Táctico (Algunos lo dividen en Táctico Superior e Inferior y por debajo de ellos, el Nivel Técnico).

Considerando que los problemas de orden religioso, serán en cada oportunidad y cuando eventualmente corresponda, tratados como orientadores del nivel filosófico - político; que cuando hablamos del nivel estratégico sin efectuar diferenciaciones, estamos refiriéndonos al nivel estratégico general e incluyendo las estrategias sectoriales y estrategias operacionales correspondientes; y por último, cuando nos referimos al nivel táctico, estamos implicando también las técnicas y procedimientos que lo materializan.

Ahora bien, deberemos considerar que al hablar de la naturaleza de un elemento, estaremos refiriéndonos claramente a la “esencia” del objeto a estudiar, en este caso, a la esencia de un determinado “nivel de la conducción”.

## **Consideraciones Particulares por Nivel de la Conducción**

### **La Naturaleza del Nivel de Conducción Político**

Los niveles superiores, entendiendo como tales a los materializados por lo religioso, lo filosófico y lo político, estarán caracterizados por ser los planos donde reposan las elevadas ideas constituyentes y los grandes debates intelectuales que se generan en torno a éstas; son los niveles del pensamiento por excelencia; son abarcadores de todo lo que de ellos se deriva; donde se determina el “deber ser”, mediante las finalidades últimas, como normas orientadoras de las acciones que se ejecutarán en otros niveles; donde las situaciones se vislumbran en forma desestructurada y con un alto grado de abstracción, conllevando consecuentemente, un elevado grado incertidumbre y riesgo, respecto a la toma de decisiones.

El nivel político, se materializa en la política, la cual es esencialmente una ciencia práctica y se concretará en el arte de gobernar; por lo tanto, la conducción de los medios, será la actividad política esencial que intentará, mediante el ejercicio de su poder, solucionar los problemas planteados. Como se expresara anteriormente, por ser el nivel de conducción político, tanto como el nivel de conducción estratégico general, niveles abarcadores de todas las fuerzas componentes del poder nacional, éstos encontrarán en los niveles mencionados su punto de fusión.

El ejercicio político propiamente dicho se materializará en su acción ejecutiva, en dos grandes ramas que, en términos generales se denominarán de la siguiente forma:

La Administración Política General (Para los objetivos políticos sin connotación conflictiva / Línea de acción política).

La Conducción Estratégica General (Para los objetivos Políticos con connotación conflictiva / Línea de acción estratégica).

El arte de gobernar, en su faz de administración política, o de conducción

estratégica, se materializará mediante la constante adopción de decisiones. La materialización de una decisión del nivel político en hechos, implicará su instrumentación en los siguientes niveles derivados.

## **La Naturaleza del Nivel de Administración Política General o de Conducción Estratégica General**

El nivel estratégico o de administración general, será aquel, que adecuando los medios, a partir de los principios, buscará la obtención de los objetivos que materialicen los fines, dentro de una situación semiestructurada (englobada por la política). Este nivel de decisión, materializará la instrumentación de la solución, en los tres niveles que lo constituyen:

- Nivel Estratégico General o de Administración Política General.
- Nivel Estratégico Sectorial o de Administración Política Sectorial.
- Nivel Estratégico Operacional o de Administración Política Operacional.

Será el nivel articulador, por excelencia, entre el pensamiento y la acción, entre lo abstracto y lo concreto, entre los fines y los efectos producidos por los hechos; entre lo desestructurado y lo estructurado, entre lo incierto y lo cierto; entre lo riesgoso y lo seguro.

Por lo tanto, en el nivel estratégico a su vez, todo ello irá mutando del nivel estratégico general hacia los niveles estratégicos operacionales que materializan la estrategia, considerando que el nivel estratégico general será tan abarcador como el político en su alcance, pero habrá disminuido en un grado el nivel de abstracción, de desestructuración, de incertidumbre, de riesgo, etc; mientras que las estrategias sectoriales, materializarán un nivel intermedio de resolución de problemas, caracterizado por constituir el punto intermedio o de conversión donde lo desestructurado comienza a visualizarse en semiestructurado, lo abstracto comienza a tornarse en concreto, la incertidumbre comienza a develarse, lo riesgoso se disminuye, etc; y finalmente, mediante las estrategias operacionales, este nivel buscará crear condiciones favorables y generar bases operativas para el nivel táctico, avanzando lo necesario en términos de estructuración de la situación, disminución del riesgo, incremento del nivel de certidumbre, etc.

## **La Naturaleza del Nivel de Conducción Táctica**

El nivel Táctico – Técnico será aquel, en el cual se empeñarán los medios, según los principios, para obtener los efectos materiales y psicológicos, que concreten los fines, dentro de una situación estructurada (sumamente condicionada por bases normativas u orientadoras que deberán ser respetadas).

En otros términos, será el nivel de la acción por excelencia; en este nivel las situaciones serán estructuradas; el grado de incertidumbre y de riesgo será mínimo; se concretarán los hechos y se producirán los efectos; y finalmente, se resolverán los problemas o se generarán los nuevos elementos de juicio para el adecuado control y dirección del acto de conducción.

## La Incidencia sobre los Principios de la Conducción

¿Cómo se relacionará lo expresado con los principios de la conducción? ¿Requerirán de principios los niveles de pensamiento o sólo lo requerirán los niveles de acción? En síntesis, con relación a la aplicación de los principios de la conducción tras la solución de problemas, tendremos que de los niveles superiores hacia los inferiores la naturaleza va mutando:

- Del pensamiento a la acción propiamente dicha.
- De un nivel de mayor abstracción hacia la concreción de los hechos.
- De situaciones desestructuradas en el tiempo, en el espacio y en los medios, hacia situaciones estructuradas.
- De fines o grandes intereses, pasando por objetivos, hacia efectos.
- De situaciones caracterizadas por un elevado grado de riesgo e incertidumbre a situaciones más seguras y con mayor certeza operativa.

Bajo un funcionamiento sistémico, los niveles superiores de decisión generan hacia abajo políticas, planes, órdenes, directivas, instrucciones, etc, con la intención de llevar a la acción las ideas concebidas, conformándose una cadena de soluciones eslabonadas, que le da sentido a la acción en el plano táctico y técnico.

Podría entonces concluirse que en los niveles superiores predominarán las soluciones del tipo “concepción”, disminuyendo éstas a medida que se desciende de nivel, como a su vez, predominarán claramente las soluciones del tipo “acción” en los niveles inferiores, siendo éstas cada vez más escasas, a medida que el nivel de conducción se eleva. En otros términos, los principios variarán según los niveles de conducción, un problema filosófico requiera de soluciones en el plano del pensamiento, un problema técnico, requiera de soluciones en el plano de la acción.

La respuesta pareciera ser la siguiente: Los principios buscan solucionar problemas; ahora bien, según el nivel, lo que cambia es la naturaleza del problema, pero en cada uno de los distintos niveles los problemas existen y deben encontrárseles soluciones.

Recordemos que el cambio de naturaleza de los problemas se da por que los mismos están circunscriptos en una situación de tiempo y espacio, que genera el contexto o circunstancias situacionales para la búsqueda de las soluciones y motivan la necesidad de cambio de situación. En tal sentido, hacia los niveles superiores la situación se presentará desestructurada; en los niveles intermedios se presentará semiestructurada; y en los niveles inferiores, se presentará estructurada. Lo expresado, no sólo lo será respecto a la relación tiempo – espacio, sino también a la relación FINES – EFECTOS, que requerirá en el medio todo un proceso de objetivación de los fines, para materializarlos en cosas concretas y poder así mensurar los efectos logrados.

## Conclusiones Parciales de la Etapa IV.

En la presente Etapa, se buscaba desarrollar una visión global integradora de las connotaciones inherentes a su concepto, en relación con el proceso de toma de decisiones perfilado en la Etapa anterior, a partir de la cual, pos-

tular “como” deberían ser empleados los principios de la conducción, para concluir, respecto a la validez de cada una de las proposiciones implícitas en la hipótesis específica estudiada, la cual expresaba lo siguiente:

“Los principios de la conducción constituyen variables componentes de la idea de acción u operación, inherente en una decisión. Como tales, se hallan adecuadamente interrelacionados, configurando en su conjunto, a partir de la definición de todas y de cada una de dichas variables, según fueren las circunstancias situacionales existentes, la solución general que surgirá como respuesta eficaz a una problemática planteada en términos de misión y que en la práctica, obrará como causa necesaria y suficiente para producir el cambio de situación que le diera origen”.

En los contenidos de la etapa precedente, se aprecia haber desarrollado quizás, la verdadera importancia y dimensión de este estudio, la cual radica en el intento de presentar una visión global continente del concepto de principio, que evidencie su interrelación teleológica, su connotación causal y su comportamiento sistémico, explicando a la vez, su funcionamiento dentro de un proceso de toma de decisiones, partiendo de un cambio de enfoque y proponiendo una visión adecuada para su empleo, que vaya más allá de una serie de lineamientos generales que poco contribuyen con el conductor al momento de tener que resolver situaciones problemáticas en los distintos ámbitos y niveles de la conducción. De todo lo expresado, para reafirmar conceptos y sintetizar a manera de conclusiones parciales, debe destacarse lo siguiente:

Respecto a la connotación teleológica: el concepto de principio marca un inicio y una dirección de influencia, pero muta en el “concepto de medios” que son los encargados de llevar a la práctica lo iniciado, bajo la influencia expresada; todo ello cobra sentido, porque a su vez, tiende hacia una dirección superior, es decir, hacia un “fin”, que produjo previamente la motivación inicial de los principios.

Respecto a la connotación de causalidad: en torno a los principios de la conducción, posibilita que apoyándose sobre la base de su connotación de “vértices del conocimiento”, el conductor disponga de elementos conceptuales fácilmente interrelacionables, que lógicamente configurados, proporcionen una idea general de la solución y sus alternativas, ante una problemática situacional definida. Es decir, la “causalidad” nos llevará a razonar a partir de experiencias válidas en determinados ámbitos y niveles de la conducción, considerando que ante problemáticas que presenten determinadas circunstancias situacionales uno podrá anteponer, determinada configuración de principios, que obrarán como “causa” en dicha situación, promoviendo una “acción o serie de acciones”, que de ser correctamente ejecutadas por los medios, producirá los “efectos” esperados, no con la validez de las leyes, pero sí con ciertas probabilidades de éxito.

Sin embargo no debe dejar de considerarse que la validez de los principios, oscilará entre lo sostenido por el “empirismo”, que pretende ver en toda proposición universal una generalización inductivamente obtenida de experiencias singulares, aunque no puedan asegurarse la necesidad y la validez universal incondicionadas (método inductivo); y lo sostenido por concepccio-

nes, por cierto más insuficientes, según las cuales los principios descansan en una elección arbitraria o se aceptan postulados sin examen, en virtud de una necesidad práctica.

Respecto a la connotación de comportamiento sistémico: La relación sistémica posibilita la interacción entre niveles de distinta naturaleza, donde en la materialización de esta interacción, lo exigido en términos de fines por un nivel superior, será producido en términos de efectos mediante la acción de un nivel dependiente. Tal relación de identidad, se materializará en la práctica mediante la respuesta sistemática a cada uno de los “interrogantes básicos de la acción”, mediante el principio de la conducción correspondiente, por ello esta ponencia sostiene que si los principios de la conducción deben guiar el razonamiento y el obrar posterior, es aquí donde ello realmente se plasma; en primera instancia, como una respuesta a los fines que los orientan y a su vez les exigen; y en segunda instancia, como una guía para la acción de los medios.

Respecto a la connotación de “Vértice del Conocimiento”: Todo principio de la conducción, constituye el “vértice de un conocimiento”, elaborado, convencional, profundo que por practicidad y conveniencia, se enuncia sintéticamente, no obstante, su correcta utilización implica indefectiblemente el preciso y más acabado conocimiento de toda la teoría que lo materializa.

Respecto a su connotación de variable de una respuesta: La relación de identidad que debe materializarse alrededor de los interrogantes básicos de la acción, implica que como mínimo, exista un principio y su variable por cada uno de los interrogante básicos y que, en respuesta a cada uno de ellos, se opte por el principio de la conducción que en mayor medida iguale la exigencia surgida de las circunstancias situacionales existentes, para ir logrando mediante su adecuada interrelación, la configuración de la solución general en capacidad de producir el cambio de situación esperado y la obtención de los fines perseguidos.

Respecto al Concepto de Acción Completa: la idea de “acción completa”, fundada en los principios de la conducción, actúa como un elemento ordenador, por lo tanto si a cada interrogante básico de la acción corresponde un número variable de principios a determinar, sobre los que habrá que optar por uno, la respuesta del subsistema que recibe una misión (o se la autoimpone), respecto del Sistema que la requiere, se constituirá finalmente, mediante una configuración de principios adecuada y lógicamente integrados, que se expresará en los términos de una acción general.

Respecto a la connotación de proceso: En el desarrollo del proceso, los principios de la conducción constituirán el elemento articulador del funcionamiento del sistema, considerando: Los fines, en términos de “misión”, orientarán mediante los factores determinantes de la “situación” que deben ser modificados, a los principios a considerar en la solución. Ésta a su vez, se materializará mediante una configuración de principios determinada, en términos de solución general u “operación”, la cual motiva la decisión que dará lugar a la ejecución de las acciones a realizar por los medios. Durante la ejecución, los principios podrán ser empleados como instrumentos de control de las acciones, generando los elementos de juicio para la retroalimen-



tación de la información del sistema.

Respecto a la contribución al éxito: las posibilidades de éxito al tomar una decisión aumentarán cuando, desde la lógica de la racionalidad inherente se garantice un “ciclo de igualdades de base”. Es decir, que lo exigido en términos de fines (Responsabilidad FINES – PRINCIPIOS) por el Nivel 1, sea igualado en términos de concepción mediante el empleo de los principios (Racionalidad PRINCIPIOS – MEDIOS) por el Nivel 2, y que esto a su vez, sea igualado en términos de proporcionalidad en la asignación de medios (Proporcionalidad MEDIOS - FINES) y correctamente ejecutado por el Nivel 3.

Respecto a la incidencia de la especificidad de los ámbitos y de la naturaleza de los niveles de la conducción: los principios de la conducción que orientan la solución de problemas y materializan en su conjunto la decisión de un determinado nivel de la conducción, guardarán estrecha relación con las características que materializan la distinta naturaleza de cada nivel y con la especificidad respecto al ámbito de que se trate. En tal sentido, a partir del conocimiento acabado de la teoría de un ámbito de conocimiento, se podrá establecer, en términos de “principios”, pautas orientadoras que contribuyan metódicamente a la solución de los problemas de conducción que se presenten.

Con relación al cambio de naturaleza de los problemas, se da por que los mismos están circunscriptos en una situación de tiempo y espacio, que genera el contexto o circunstancias situacionales. En tal sentido, hacia los niveles superiores la situación se presentará desestructurada; en los niveles intermedios semiestructurada; y en los inferiores, estructurada. No sólo lo será respecto a la relación tiempo – espacio, sino también a la relación FINES – EFECTOS, que requerirá en el medio todo un proceso de objetivación de los fines, para materializarlos en cosas concretas y poder así mensurar los efectos logrados. En síntesis, con relación a la aplicación de los principios de la conducción tras la solución de problemas, deberá observarse que de los niveles superiores hacia los inferiores la naturaleza irá mutando:

- Del pensamiento a la acción propiamente dicha
- De un nivel de mayor abstracción hacia la concreción de los hechos.
- De situaciones desestructuradas en el tiempo, en el espacio y en los medios, hacia situaciones estructuradas.
- De fines o grandes intereses, pasando por objetivos, hacia efectos.
- De situaciones caracterizadas por un elevado grado de riesgo e incertidumbre a situaciones más seguras y con mayor certeza operativa.

## **Consideraciones antes de las Conclusiones Generales**

En el trabajo de investigación original, se agregó una etapa más, en la cual se desarrolla la comprobación de la propuesta hipotética en el marco de los hechos, con el objetivo de observar y describir el comportamiento de los principios en por lo menos dos casos históricos acontecidos en distintos niveles de la conducción, uno en el nivel táctico del ámbito militar y otro en el nivel estratégico general del ámbito político, a la luz de lo que se apreció como demostrado en los estudios precedentes con la finalidad de analizar y

comprobar los postulados de la propuesta hipotética.

En tal sentido, en dicha etapa se buscó evidenciar, no sólo los postulados de la hipótesis general de la investigación, sino también los postulados particulares fijados para la hipótesis específica de la misma, la cual expresaba “Los principios de la conducción que orientan la solución de problemas y materializan en su conjunto la decisión de un determinado nivel de la conducción, guardarán estrecha relación con las características que materializan la distinta naturaleza de cada nivel y con la especificidad respecto al ámbito de que se trate”; tal consideración se realizó con la finalidad de construir el último escalón de base para la consideración final de la hipótesis general. Para ello, las tareas que se aportaron en el desarrollo de la etapa, a fin de alcanzar la adecuada comprobación de la hipótesis, implicaron:

Enunciar las consideraciones generales que posibiliten caracterizar la temática investigada en cada uno de los ámbitos y niveles de la conducción escogidos, correspondientes a los casos históricos seleccionados para efectuar la comprobación.

Esbozar una definición de los que podrían llegar a ser los principios de la conducción en cada uno de los ámbitos y niveles de la conducción, seleccionados.

Desarrollar dos ejemplos documentales, describiendo sus problemáticas, analizando las soluciones históricas y el comportamiento de los principios de la conducción en torno a cada una de ellas.

Formular, si correspondiere, conclusiones parciales sobre la incidencia de la especificidad de los distintos ámbitos y sobre la diferencia de los niveles de conducción.

Formular conclusiones de carácter general que posibiliten validar o no lo sostenido en la hipótesis que se quiere demostrar.

Al respecto, los hechos históricos seleccionados para realizar el “análisis documental” fueron los siguientes:

### **En el nivel de la conducción táctica, ámbito militar, “La Batalla de Austerlitz”**

En el nivel de la conducción estratégica general, ámbito de la política exterior, “La crisis de los misiles entre Cuba y los EEUU en Octubre del año 1962”

Con relación a la aplicación de los principios de la conducción en el nivel de la conducción táctica en el ámbito militar, se presentaron inicialmente una serie de consideraciones generales sobre el nivel de conducción; se ensayó un esbozo de definición de los Principios de la Conducción en dicho nivel; y sobre la base de ello, se desarrolló el ejemplo documental sobre “La Batalla de Austerlitz”, su problemática, la evaluación de la solución histórica y el comportamiento de los Principios de la Conducción.

En el segundo caso, con relación a la aplicación de los principios de la conducción en el nivel de la conducción estratégica general, en el ámbito de la política exterior, se presentaron una serie de consideraciones gene-

rales sobre el nivel y el ámbito; se caracterizaron las opciones estratégicas generales como respuestas o soluciones estratégicas a la luz de la visión de la ponencia; se efectuó un breve desarrollo sobre las formas estratégicas (estrategia de la acción y estrategia de la disuasión), sobre la visión del general francés André Beaufre y sobre la visión de la estrategia de la disuasión en la visión norteamericana; sobre los modos estratégicos (Indirecto y directo); sobre los modelos estratégicos generales y las características particulares de cada uno de ellos.

Al igual que en el primer caso, se desarrollaron una serie de reflexiones con relación a la solución en el nivel de conducción estratégico general, para darle marco a un ensayo de esbozo de definición de los principios de la conducción en el nivel, para destacar luego los principales aspectos a considerar en la ponderación y aplicación de los Principios de la Conducción en el mismo, y desarrollar luego el ejemplo documental sobre “La crisis de los misiles entre Cuba y los EEUU en Octubre del año 1962”, su problemática, la evaluación de la solución histórica y el comportamiento de los Principios de la Conducción.

## **PARTE III CONCLUSIONES GENERALES**

### **Respecto a la Parte I**

Como las ciencias sociales y la política, la estrategia es provisoria, acotada en tiempos y espacios y multiparadigmática. En su evolución y para la generación de modelos son necesarios los métodos, concepciones y técnicas que proveen los diferentes paradigmas de la investigación en las ciencias sociales, los que pueden aplicarse en forma aislada o recurrentemente. (Paradigma mixto).

La estrategia dispone de un vocabulario que, a manera de convención, coordina y regula los conceptos básicos, los grupos conceptuales y las generalizaciones. Por otro lado, su instrumental lo proporciona la ciencia política en todas sus expresiones.

La conducción estratégica es un arte vinculado al nivel de las decisiones políticas dotado de instrumentos científicos, tecnológicos y metodológicos que devienen de la ciencia política como parte indivisible de la rama de las ciencias sociales.

La Estrategia, como método aplicado en la toma de decisiones para el empleo del poder, está condicionada por la incertidumbre y la complejidad, como características significantes, generadas por la dimensión y naturaleza de los objetivos, el ámbito de la posibilidad, la laxitud temporal y la multiplicidad e importancia de los medios.

El ambiente estratégico, influye en la toma de decisiones y, por lo tanto, ejerce sobre el Conductor Estratégico un condicionamiento que significará un modelo de perfil adaptable,

Como arte y a partir de la creatividad propone soluciones efectivas a problemas surgidos en ambientes caracterizados por la mega competencia.

Si bien no existen modelos que resulten la solución a un problema de naturaleza estratégico, la experiencia permite disponer enseñanzas o principios que son de aplicación general, que orientan el pensamiento estratégico.

La estrategia es una metodología de resolver problemas de la política, por lo tanto, una forma de ejecución (el "cómo? Hacer"), de los objetivos políticos (el "qué? hacer"), tanto en el corto, mediano y largo plazo, como de las coyunturas de ejecución.

Estrategia es conflicto y confluencia. Resulta imprescindible señalar que, el punto de partida para vincular las temáticas de "conflicto" y "confluencia" con la Estrategia, se encuentra en la naturaleza misma del hombre, basada ésta de manera irreductible en su capacidad para razonar y pensar en abstracto y en su libre albedrío para orientar sus elecciones frente a diferentes alternativas.

Ninguna de las técnicas de investigación de futuro, ni la prospectiva ni la predicción aseguran su conocimiento con precisión, pero ambas constituyen valiosos mecanismos de creatividad y evaluación de tendencias o selección de alternativas.

La estrategia es sustantiva. Su uso adjetivado significa la no comprensión de las ventajas de su empleo artístico. Su uso como sinónimo de la táctica, confunde su naturaleza.

## **Respecto a la Parte II**

Se centró en el estudio de los “PRINCIPIOS DE LA CONDUCCIÓN”, analizando su concepto y éste, como elemento componente de un sistema de ideas mayor, es decir, desde su inserción e incidencia en los procesos de toma de decisiones.

Se ha pretendido demostrar que la bibliografía específica militar, aborda la temática investigada bajo una forma que podría denominarse convencional, al presentar sólo lineamientos generales sobre su concepto y enumeración, dejando librado al arbitrio del conductor la decisión sobre la forma de su utilización y dicha forma, da sólo ideas generales, poco prácticas, con relación a su finalidad general. También que existen además gran cantidad de trabajos particulares, sobre la temática investigada, cuyo objeto de estudio fundamental se han centrado en la identificación, enunciado y conceptualización de cada uno de ellos, tratando también, los aspectos relacionados con su empleo más adecuado, en términos muy generales.

No se han cuestionado como incorrectos los enfoques precedentes, aceptándose también que quizás fueran esas las intenciones; no obstante, se buscó centrar el estudio justamente sobre aquellos temas que se apreció insuficientemente desarrollados o presentados en forma inconexa; es decir sobre numerosos puntos oscuros, sobre los que no existía además, una visión global integradora.

Se realizó, mediante la revisión sistemática y análisis de una selección bibliográfica relacionada, tanto de publicaciones nacionales como extranjeras, considerando su tratamiento desde distintos ámbitos generales y en particular, desde el ámbito específico militar, tomando como punto de partida, un cambio de enfoque sobre la manera de abordar la información relacionada con el tema, proponiendo dejar de lado la visión general con que normalmente ésta se presenta. El cambio de enfoque se materializó en el enriquecimiento de la base conceptual del concepto de principio, desde el aporte de otras ciencias y disciplinas; en el posterior análisis de las nuevas connotaciones inherentes; en la creación, sobre la base de un modelo convencional de Toma de Decisiones, del marco de referencia necesario para la conformación de una visión global integradora sobre la cual insertar lógicamente todos los nuevos contenidos; y finalmente, en la demostración, sobre dos casos históricos, de cómo la ponencia sostenía que debían ser empleados los principios de la conducción como herramientas a disposición del Conductor, fundadas sobre mayores bases científicas, para la toma de decisiones frente a problemáticas planteadas, en complemento del acto artístico.

En la primer Etapa se tomó una muestra representativa de la doctrina específica militar, para analizar cómo se presentaba habitualmente la temática relacionada con los principios de la conducción y concluir particularmente sobre la calidad de los aportes teóricos que este tratamiento generaba, en función del grado de contribución con la finalidad general del

tema y respecto a los vacíos doctrinarios percibidos, con relación a la visión general de la ponencia, sosteniéndose en la hipótesis específica correspondiente que: “Los aspectos teóricos tratados en la doctrina específica militar, guardan escasa relación práctica con la finalidad intrínseca de la temática investigada”. Luego de las investigaciones efectuadas, se considera que ello quedo demostrado, destacando que la doctrina no proporciona herramientas suficientes al Conductor, fundadas en mayores bases científicas y deja grandes vacíos conceptuales para hacer frente a la toma de decisiones ante una problemática planteada, en complemento del acto artístico.

En la segunda Etapa, se buscó analizar una muestra representativa, seleccionada de otros ámbitos de la ciencia en general, a la luz de las proposiciones seleccionadas de la doctrina militar específica, de los vacíos teóricos percibidos y de las proposiciones constituyentes de la visión general de la ponencia, para mediante su adecuada integración, enriquecer conceptualmente el planteo teórico y aumentar el grado de contribución con la finalidad general del tema, sosteniéndose en la hipótesis específica correspondiente que: “Existen puntos poco estudiados que, adecuadamente enriquecidos y desarrollados, desde la ciencia en general, proporcionarían al conductor bases para la toma de decisiones con mayor grado de ciencia”, considerándose luego de las investigaciones efectuadas que, con los aportes realizados provenientes de otras disciplinas, se alcanzó una redefinición del concepto de principio, cuyo mayor contenido conceptual proporciona al Conductor un número importante de herramientas, fundadas en bases científicas, para hacer frente a la toma de decisiones ante problemáticas planteadas, aspecto que consecuentemente, aumenta su grado de contribución con la finalidad general del tema investigado.

En la tercer Etapa, se intentó describir como la doctrina específica militar trata el tema de los Principios de la Conducción, en relación con los Procesos de Toma de Decisiones, para evidenciar que existe escasa o nula conexión entre la finalidad conceptual del primer tema, por un lado, con la forma en que se aplican en la realidad al momento de decidir; y por otro, con lo que manifiesta la teoría de la toma de decisiones, el cual a juicio de la ponencia, debería ser su marco de inserción natural y concluir respecto a la validez de cada uno de los postulados implícitos en la hipótesis específica estudiada, la cual postulaba: “La metodología general para la Toma de Decisiones, materializa el marco teórico natural a partir del cual deben enriquecerse los aspectos poco desarrollados y estructurarse los conceptos que materialicen el cambio de enfoque propuesto por la ponencia, con la finalidad última de dotar de bases teóricas provistas de un mayor grado de ciencia a la temática investigada, constituyendo, las connotaciones implícitas en el concepto redefinido de “Principio”, la clave de dicho enriquecimiento y estructuración”, considerándose luego de las investigaciones efectuadas que, a partir del enriquecimiento conceptual alcanzado en la Etapa anterior, se contó con un número considerable de aspectos teóricos relacionados con la temática investigada, materializados en “connotaciones inherentes al concepto de principio” que posibilitaron construir, sobre la base de los modelos convencionales de Toma de Decisión, la visión global integradora sostenida por la ponencia y simultáneamente, estructurar cada una de dichas connotaciones, en el punto de inserción asignado en la visión.

En la cuarta Etapa, se intentó desarrollar una visión global del concepto de principio en su interrelación con los fines y con los medios dentro de un proceso de toma de decisión, a partir de la cual plantear una apreciación sobre “como” deberían emplearse los principios de la conducción, para concluir respecto a la validez de cada uno de los postulados implícitos en la hipótesis específica estudiada, en la cual se expresaba: “Los principios de la conducción constituyen variables componentes de la idea de acción, inherente en una decisión. Como tales se hallan adecuadamente interrelacionados y deben orientar la definición de todas y de cada una de dichas variables, para materializar en su conjunto la solución general. A su vez, la acción general u operación, implícita en la decisión, constituirá una configuración de principios, que surgirá como solución eficaz a una problemática planteada en términos de misión y obrará, en la práctica, como causa necesaria y suficiente para producir el cambio de situación que le diera origen”, considerándose luego de las investigaciones efectuadas que, mediante los desarrollos relacionados con cada una de las connotaciones inherentes en el concepto de principio (teleología; causalidad; comportamiento sistémico; vértices del conocimiento; operatividad; corrección de expresión; proceso; circunstancialidad; comportamiento variable; contribución al éxito; acción completa; etc) proporcionados en la Etapa, se han cubierto las expectativas generadas por su objetivo parcial y se ha dado una respuesta acabada a los postulados contenidos en la hipótesis específica.

Nuestra hipótesis constituyó un marco de referencia adecuado para la selección de la abundante bibliografía de carácter general y del ámbito específico militar, tanto del Ejército Argentino, como para las muestras disponibles de otros ejércitos, pretendiendo con ello, que su comprobación, alcanzara el mayor grado de validez posible.

El objetivo contribuyente a esta investigación fue aportar una serie de estudios de base que proporcionaran elementos conceptuales para la futura elaboración de su respectiva teoría; con relación a ese objetivo, se aprecia haber aportado a la teoría ya existente, mediante el reordenamiento e integración de los principales conceptos, bases sólidas y conclusiones válidas de interés actual, relacionadas con los siguientes aspectos:

- Ámbito general de la aplicación: El ámbito de aplicación de los principios será el ámbito de la conducción; específicamente, en la solución de problemáticas planteadas en cada nivel en que ésta se materializa.
- Incidencia de la especificidad del ámbito.
- Incidencia de la naturaleza del nivel de conducción.
- Connotación teleológica de los principios.
- Connotación de causalidad de los principios.
- Comportamiento sistémico: Interrelación sistémica entre niveles (Generación de exigencias – Nivel de Instrumentación – Generación de efectos).
- Vértices de conocimiento: Son vértices de conocimiento, enunciado de síntesis.
- Connotación de corrección de su expresión.

- Connotación de circunstancialidad.
- Connotación de operatividad.
- Orientación de la solución general: Buscan siempre el planteo de la solución.
- Comportamiento de variables: Cara y seca de una misma moneda.
- Interrelación de variables >>> Configuración de principios: Generación de opciones posibles durante el momento de concepción para solucionar la problemática planteada.
- Relación con los Interrogantes Básicos de la Acción.
- Concepto de “Acción Completa”.
- Connotación de proceso.
- Eficacia de la solución.

Esta ponencia pretendió ***profundizar el estudio del tema, enriqueciéndolo mediante una ampliación de los puntos de vista relacionados con el manejo de la problemática y haciéndolo objeto de una mayor integración conceptual, al insertarlo en la dimensión adecuada de su natural ámbito de incidencia, los procesos de toma de decisiones.***

Como finalidad última, se ha pretendido alertar al conductor de cada uno de los niveles de conducción, sobre cómo utilizar los principios de la conducción como instrumentos disponibles más próximos a las bases científicas, en complemento del ejercicio del arte, a fin de facilitar los procesos implícitos en la toma de decisión.

Se es consciente que aún quedan numerosos puntos por aclarar y profundizar, porque no ha sido la intención de esta ponencia dar respuesta a todos y cada uno de los interrogantes formulados, no obstante, se ha intentado acotar el objeto de estudio al máximo posible y profundizar la investigación exclusivamente sobre la dirección pretendida, manifestando sistemáticamente, cuál era el alcance pretendido con relación al objetivo y cuáles eran las líneas de investigación sugeridas para seguir investigando en otras áreas y direcciones.

Como aporte al desarrollo de la ciencia se espera haber contribuido en alguna medida, por más que ello fuere en un mínimo grado, a sentar las futuras bases conceptuales para el desarrollo de una Teoría del Principio aplicada a los Procesos de Toma de Decisiones.

“Así pues, el territorio de la estrategia es la negociación y la persuasión, al igual que las amenazas y la presión, se recurre tanto a los efectos psicológicos como a los físicos, y a las palabras como a los hechos. Esta es la razón por la que la estrategia es el arte esencial de la política. Y se trata de conseguir de una situación concreta más de lo que el equilibrio inicial de fuerzas podría sugerir. Es el arte de crear poder”<sup>214</sup>

---

214 FREEDMAN, Lawrence. Estrategia (Spanish Edition) (Posición en Kindle78-81). La Esfera.



## BIBLIOGRAFÍA

- Allison, G. (1988). *La Esencia de la Decisión*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano S. R. L.
- Amorim, C. (2012). *Democracia, Política Externa e Política de Defensa: rumo á conformacao de uma "Grande Estrategia"*. Río de Janeiro, Brasil: Revista de la Escola Superior de Guerra, v. 27, n. 55, p. 7-16; ESG.
- Agnew, John, (2005). *Hegemony: The New Shape of Global Power*". Ed Temple U. Press. London.
- Aron, R. (1985). *Paz y guerra entre las naciones*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Alonso, Delamer, Frischknecht, Lanzariniy Moya (1988). *Estrategia, Teoría y Práctica*. Buenos Aires, Argentina: pág. 37, Instituto de Publicaciones Navales.
- Arendt, H. (2002). *La Condición Humana*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Argyris, C. (1966). *Barreras Interpersonales para la adopción decisiones, La Toma de Decisiones, Harvard Business Review*. Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.
- Ayoroa, J. y Bertotto, J. (2011). *Modelo de Liderazgo, Competencias e Identidades para la Toma de Decisiones en Organizaciones Complejas*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Morón.
- Ayalon, A. (1987). *Ventajas y Limitaciones de los Principios de la Guerra, Military Review*. Kansas, Estados Unidos: Editado por Fort Leavenworth.
- Barreiro, R. (1988). *Los Principios de la Conducción*. Buenos Aires, Argentina: Revista de Escuela Superior de Guerra "Tte.Grl. D. Luis María Campos" Nro. 490, Editado por la imprenta de la ESG del Ejército Argentino.
- Battaleme, Juan (2009): "Recreando los dilemas de seguridad en la región", conferencia de seguridad y defensa regional, CHDS, Colombia.
- Bourdieu, P. (2002). *Pensamiento y Acción*. Buenos Aires, Argentina: Editorial del Zorzal.
- Beaufre, A. (1965). *Introducción a la Estrategia*. Madrid, España: Instituto de Estudios Políticos.
- Barbé, E. (2014). *Introducción: cambio en el sistema internacional, adversidad para la UE*. Revista CIDOB d'Afers Internacionals, (108), 7-21. Disponible en: <http://www.cidob.org>
- Barnett, M., y Duvall, R. (2005). *Power in Global Governance*. New York, United States: En M. Barnett y R. Duvall (Eds.), *Power in Global Governance* (pp. 1-32).
- .Bartolomé, Mariano (2006) *La seguridad internacional en el SXXI más allá de Westfalia y Clausewitz*.
- Chile: Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos - Ministerio De Defensa Nacional.
- Bertotto, J. (2004). *La Formación del Conductor Estratégico*. Ciudad Autó-

noma de Buenos Aires, Argentina.

- Bjola, C. (2014). *The Ethics of Secret Diplomacy: a contextual approach*. *Journal of Global Ethics*, 10(1): p. 85-100.
- Bolewski, W. (2007). *Diplomacy and International Law in Globalized Relations*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Brooks, S., y Wohlforth, W. (2008). *World Out of Balance. International Relations and the Challenge of American Primacy*. Princeton, United States: NJ: Princeton UP.
- Bull, H. (1995). *The Anarchical Society. A Study of Order in World Politics*. New York, United States: Columbia UP.
- Battaglini, J. (2011). *Política de Defensa y política militar durante el kirchnerismo, en LUCA, M y MALAMUD, A. (Comps.). La política en tiempos del kirchnerismo*, Buenos Aires, Argentina: Eudeba.
- Brands, H. (2012). *The promise and pitfalls of Grand Strategy*. Pennsylvania, United State: Strategic Studies Institute (SSI), U.S. Army War College.
- Braud, Philippe (2005) *Theorie des conflits*, en *Dictionnaire de la Science Politique*, París. Armand Collins, p. 67. Traducción del autor
- Bresser Pereira, Luiz C. (2006) *Estratégia Nacional e Desenvolvimento*, Brasil: Revista de Economia Política: 26.
- Brick, E. S. (2011) *Base Logística de Defesa: conceituação, composição e dinâmica de funcionamento*. Fortaleza, Ce, Brasil: V Encontro da Associação Brasileira de Estudos de Defesa.
- Bustos Carrasco, Marco; Rodríguez Márquez, Pablo (2004) *La Disuasión Convencional, Conceptos y Vigencia*, Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos.
- Canestro, H. (1977). *Algunos Principios de la Conducción*, Buenos Aires, Argentina: Revista de Escuela Superior de Guerra "Teniente General Luis María Campos", Editado por la imprenta de la ESG del Ejército Argentino.
- Cuasnicu, Ricardo. (2016). *Jünger y lo político*; Editorial Prometeo. Buenos Aires
- Collins, J. (1976) *La Gran Estrategia - Principios y Prácticas*. Buenos Aires, Argentina: editado por Círculo Militar.
- Cholet, E. (1969) *El Arte Militar de los Chinos*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Pleamar.
- Carpinetti y Castillo de Hiriart, (1991). *Las habilidades del Pensamiento reflexivo*. Buenos Aires, Argentina: apuntes Escuela Superior de Guerra.
- Clausewitz, C. (1990). *De la Guerra, traducción de Michael Howard y Peter Paret*. Princeton, New Jersey: University Press, Princeton.
- Delpech, Therese. (2003). *La Política del Caos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial FCE.
- Department of the Army- EEUU. (1978). *Soviet Army Operation*. Estados Unidos: (Reglamento IAG - 13 - U - 78), United States Intelligence and threat analysis center - United States Intelligence and Security Command.
- Drucker, P. (1967). *The effective decision, (La decisión eficaz), La Toma de*

*Decisiones, Harvard Business Review.*Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición

- Descartes, R. (1637) *El discurso del método para dirigir bien la razón y buscar la verdad en las ciencias.*
- DaPonte, A. y Ocón, A. (2016). *La industrialización como problema de Defensa: Debates y saber convencional.* En Ocón, Alfredo L. y da PontE, Aureliano *Industria y Defensa*, Buenos Aires, Argentina: 1884 Editorial.
- De Vergara, E. (2009). *Estrategia, métodos y rutinas.* Buenos Aires, Argentina: Escuela Superior de Guerra Conjunta.
- Diniz, E. (2008). *Depois do Neoliberalismo, rediscutindo a articulação Estado e Desenvolvimento no Novo Milenio*, Rio de Janeiro, Brasil: Ponto de Vista N° 2.
- Dominguez Bilbao, Roberto y otros (2002). *Introducción a la Teoría del conflicto en las Organizaciones*; Madrid: Ed Universidade Juan Carlos. Servicio de Publicaciones, p. 2
- Domingos Neto, M. (2014). *Aconfiguração dos Estudos de Defesa.* Brasil: Rev. Bra. Est. Def. ano 1, n° 1, p. 206-222.
- Dos Santos Guimaraes, L. (2003). *Estrategias de implementacao e efeitos de arrastre dos grandes programas de desenvolvimento tecnologico nacionais: experienciado Programa Nuclear da Marinha.*
- Duquet, S., y Wouters, J. (2015). *Diplomacy, Secrecy and the Law.* Working Paper 151. Leuven, Belgium: Leuven Center for Global Governance Studies/Institute for International Law at KU Leuven.
- Ejército Argentino (1996). *Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores*, Buenos Aires, Argentina: ROD 71 – 1 – I y II, (Tomo I y II), Editado por el Instituto Geográfico Militar.
- Ejército Argentino (1983) *Conducción para las Fuerzas Terrestres.* Buenos Aires, Argentina: RC 2 – 1; Editado por el Instituto Geográfico Militar.
- Ejército Argentino (1974). *Las Fuerzas Terrestres en el Teatro de Operaciones.* (Proyecto). Buenos Aires, Argentina: RC 2 – 2; Editado por el Instituto Geográfico Militar,
- Ejército Argentino (1992). *Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre.* Buenos Aires, Argentina: ROB - 00 - 01, Editado por el Instituto Geográfico Militar.
- Ejército de los Estados Unidos (1986) *FM 100 – 5 OPERACIONES (Manual de Campaña)*, Washington, D. C, Estado Unidos: Editado por el Cuartel General / Secretaría del Ejército,
- Ejército Peruano (1973). *Diccionario “Términos Militares”.* Lima, Perú: RE 320 - 5, Publicado por la el Ministerio de Guerra.
- Ejército Peruano (1990). *Reglamento de Operaciones.* Lima, Perú: ME 101 - 3, Publicado por el Ministerio de Defensa.
- Ejército Peruano (1993). *Reglamento de Operaciones.* Lima, Perú: TE 100 3 – 1, Publicado por la Escuela Superior de Guerra.
- EMGE (1983). *Conceptos Doctrinarios Rectores.* Buenos Aires, Argentina: Trabajo del Departamento Doctrina / EMGE.

- EMC (1979). *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta*. Buenos Aires, Argentina: PC 00 – 01, Publicado por el Estado Mayor Conjunto.
- EMC (s.f.). *Planeamiento para la Acción Militar Conjunta*.
- Encyclopædia Britannica (1911). Bülow, Friedrich Wilhelm. Londres.
- Escuela Superior De Guerra (1993). *Historia Militar General*. Chorrillos, Perú:ESGE 100 – 15, Editado por la Escuela Superior de Guerra del Ejército Peruano.
- Escuela Superior De Guerra “TteGrl D Luís María Campos” (1974). *Manual de Historia Militar IIdaParte*. Buenos Aires, Argentina:Editado por la imprenta de la ESG.
- Escuela Superior De Guerra “TteGrl D Luis María Campos” (1993 y 1994): *Bases para el Pensamiento Estratégico, Tomo I y II*, Buenos Aires, Argentina:Editado por la imprenta de la ESG del Ejército Argentino.
- Escuela Superior De Guerra “TteGrl D Luis María Campos” (1989): *Investigación sobre la vigencia y validez de los principios de la conducción*, Buenos Aires, Argentina:Revista de la ESG Nro 492,Editado por la imprenta de la ESG del Ejército Argentino.
- Etzioni, Amitai. *Humbledecisionmaking,(La adopción de decisiones humilde), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review* (1989). Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.
- Foucault, M. (1999). *Estrategias de Poder*. Buenos Aires, Argentina:EditorialPaidós.
- Escuela Superior De Guerra, (Centro de Estudios de Estrategia) (1987). *Glosario de Términos y conceptos*. Buenos Aires, Argentina: Escuela Superior de Guerra.
- Freund, J.(1987). *Sociología del Conflicto*, Buenos Aires, Argentina:CERIEN.
- Freedman, L. (2017). *Estrategia* (Spanish Edition) (Posición en Kindle78-81). La Esfera: Edición de Kindle.
- Franko, P. (1996) *Defenseproduction in Argentina, Brazil and Chile: A comparativeperspective*, DefenseAnalysis, Vol. 12, No. 3, pp. 315-326.
- Fukuyama, F. (2002). *El fin del hombre. Consecuencias de la revolución biotecnológica*,Barcelona, España: Ediciones B.
- Gamba, Virginia. “Estrategia, intervención y crisis”. Stonehouse - - Editorial Sudamericana. 1985.
- González, Gabriel (2017) “*De la Guerra Asimétrica a la Guerra Híbrida*”. Revista Visión Conjunta – Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. Año 9, número 16.
- Gonzalez Salinas, E. (1974). *Napoleón Bonaparte y el Arte de la Guerra*.Santiago, Chile: Publicaciones Militares del Estado Mayor del Ejército de Chile.
- Gerschenkron, A.(1962). *Economic backwardness in historical perspective.A book of essays*. Cambridge, United States: Harvard University Press. p. 33;
- Blyth, M. (2002).*Great Transformations: Economic Ideas and Institutional Change in the Twentieth Century*. Cambridge, UnitedStates: Cambri-

dge UniversityPress.

- Huggins, William. (1994) *Disuasión después de la guerra fría – armas convencionales y la prevención de la guerra*, Air and SpacePowerJournal.
- Hurtado De Mendoza, D. (2010) *La ciencia argentina. Un proyecto inconcluso (1930-2000)*. Buenos Aires, Argentina: Edhasa.
- Hayashi, A. (2001). *Whento trust yourgut,(Cuando confiar en el instinto)*, *La Toma de Decisiones*, Harvard Business Review. Buenos Aires, Argentina:Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición,.
- Haass, R. (2008). *The Age of Non-Polarity. What Will Follow U.S. Dominance*. Foreign Affairs, 87(3), p. 44-56.
- Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., y Sharp, P. (2012). *Futures for Diplomacy*. Integrative Diplomacy in the 21st Century. The Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael.
- Hurrell, A. (2009). *On Global Order.Power, Values, and the Constitution of International Society*. New York, United States: Oxford UP.
- Huxley, A. (2014). *Discovering Digital Diplomacy.The Case of Mediatization in the Ministry for Foreign Affairs of Finland*.Thesis of Master Programme in Social Sciences Digital Media and Society. Uppsala, Sweden: Uppsala Universitet. 37. Jackson, P., y Siegel, D. (2005) Introduction. En P. Jackson y J. Siegel (Eds.), *Intelligence and Statecraft: The Use and Limits of Intelligence in International Society*, (pp. 1-10). Westport, CT: Greenwood Publishing Group. 38. Jazbec, M. (2010). *Small States and Diplomacy: An Indispensable, though Much Diversified Relation*. Halduskultuur-Administrative Culture, 11(1), 66-83.
- Ibarra Barron, C. (1998). *Lógica*.Méjico: Addison WesleyLongman,
- Kent, Sherman (1966), *Inteligencia Estratégica* . Ed Pleamar Buenos Aires.
- **Kelsen, Hans, Principios de derecho internacional público (2013), edición y “Estudio Preliminar: Soberanía y Derecho traducción al español por Hugo Caminos y Ernesto C. Hermida..**
- Kennedy, P. (ed.) (1991). *Grand Strategies in War and Peace*. Connecticut, United States: Yale Univ. Press, capítulo 1.
- Kirshner, J. (1998). *Political Economy in Security Studies after the Cold War, Review of International Political Economy*.Vol. 5, No. 1, pp. 64-91.
- Kunt, Tomas. (1982). *La Estructura de las revoluciones Científicas*.Chicago, Estados Unidos: Ed. Universidad de Chicago. Capítulo “La prioridad de los paradigmas”).
- Kriesberg, Louis(1998) *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution* (Lanham, MD: Rowman& Littlefield) Nueva York.
- Laffin, J. (2005). *Grandes Batallas de la Historia (Secretos de los Maestros de la Estrategia)*. Buenos Aires, Argentina:Editorial “El Ateneo”.
- Levy, A. (1998). *MAYONESA, La Esencia del Marketing*.Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Liddell Hart, B. (1984). *Estrategia - La aproximación Indirecta*, Volumen 719, Biblioteca del Oficial, Buenos Aires, Argentina: Editado por el Círculo Militar,

- Lawrence Thomas (1926), "Los siete pilares de la sabiduría" Londres.
- Luttwak, E. (2000). *Turbocapitalismo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Crítica,
- Millia, F. (1985). *El Conflicto: Análisis Estructural*. Buenos Aires, Argentina: Editado por el Instituto de Publicaciones Navales.
- Martín Lucatti, D. (1998). Proyecto "FÉNIX", Escuela de Defensa Nacional, Buenos Aires.
- Martínez, C. (1999). *La Situación de Crisis: Conceptos Básicos y Aspectos a tener en cuenta para su Conducción*. Buenos Aires, Argentina: Rev ESG Nro. 533.
- Martínez, C., (1993). *El pensamiento estratégico de Edward Luttwak*-Buenos Aires, Argentina: Rev ESG Nro. 509.
- Merejkosky, Dimitri (2003), *Vida de Napoleón*, Espasa Calpe, Madrid.
- Morgenthau, Hans (1989). *Política entre las naciones*; Buenos Aires, Argentina: GEL.
- Navarro Meza, M. (2004). *Gran Estrategia Nacional, un diseño de inserción de las Potencias Medias en el Sistema Internacional*. Revista del ANEPE "Política y Estrategia" N° 93.
- Navarro Meza, M. (2007). *La conducción política de la Defensa. Una aproximación conceptual*. En PACHECO GAITÁN, Guillermo: *Los Ministerios de Defensa en la agencia de modernización del Estado*, Atlas comparativo de la Defensa en América Latina, RESDAL.
- Navarro Meza, M. (2009). *Política Exterior y Política de Defensa. Una cercanía Esquiva*. Santiago, Chile: Revista Política y Estrategia, Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos. pp. 64-65.
- Naím, M. (2013). *The End of Power: From Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being in Charge Isn't What It Used to Be*. New York, United States: Basic Books.
- Nye, J. (2004). *Soft Power. The Means to Success in World Politics*. New York, United States: Public Affairs.
- Nye, J. (2008). *The Powers to Lead*. New York, United States: Oxford UP.
- Ohmae, K. (1990). *La Mente del Estratega*, Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill, pág. 80.
- Padilla, L. (2009). *Paz y Conflicto en el Siglo XXI. Segunda Edición*. Guatemala: Intrapaz.
- Perón, J. (1974). *Conducción Política*. Buenos Aires, Argentina: Editado por la Secretaría Política de la Presidencia de la Nación.
- Raiffa, H. – KEENEY, R. – HAMMOND J. (1998). *Even swaps*, (Canjes equitativos: Un método racional para adoptar decisiones de compromiso), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review. Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.
- Raiffa, Howard – Keeney, R. – Hammond J. S. (1998). *The hidden traps in decision making*, (Las trampas ocultas de la adopción de decisiones), La Toma de Decisiones, Harvard Business Review. Buenos Aires, Argentina: Deusto, Grupo Planeta, 1ra Edición.

- Rojo, V. (1947). *Elementos del Arte de la Guerra*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Aniceto López.
- Rousseau, R. (2011). *From Ancient Greek Diplomacy to Modern Summitry. The Diplomatic Courier*. Recuperado de: [www.diplomaticcourier.com](http://www.diplomaticcourier.com)
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*, The Free Press, New York, United States.
- Schelling, Thomas (1964) *Estrategia del Conflicto*, Madrid: Ed Tecnos, Cap 1
- Serrano, A. (2008). *Principios de la Conducción*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Tesis de la Maestría de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra "TteGrl D Luís María Campos".
- Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar en la globalización*. [Globalization and its Discontent] Traducción de Carlos Rodríguez Braun. Madrid, España: Taurus.
- Sabato J. A. (1971). *Ciencia tecnología: algunos comentarios generales, Ciencia, Tecnología y Desarrollo*. San Miguel de Tucumán, Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán.
- Saint-Pierre, H. L. (2013). *Reflexiones sobre los estudios de defensa: perspectiva filosófica e histórica*. En RUIZ MORA, Jesús Alberto, *Ciencias que uniforman el medio militar*. – 1ª ed. – Bogotá, Colombia: Sello Editorial ESMIC.
- Sharp, P. (1999). *For Diplomacy: Representation and the Study of International Relations*. *International Studies Review*, 1(1), 33- 57.
- Smith, R. ; HUMM, A. y FONTANEL, J. (1985). *The Economics of Exporting Arms*, *Journal of Peace Research*, vol. 22 no. 3 239-247.
- Sohr, Raúl. (2009) *Los peligros de la guerra asimétrica*, Nueva Sociedad – Democracia y Política en América Latino
- Tello, A. (1). Nueva visión estratégica. *Relaciones Internacionales*, 11(23). Recuperado a partir de <https://revistas.unlp.edu.ar/RRII-IRI/article/view/1610>
- Vargas Garcia, E. (1997). *O pensamento dos militares em política internacional (1961-1989)*, Brasil: Revista Brasileira de Política Internacional 40 (1): 18-40.
- Von Clausewitz, C. (1994). *De la guerra*, Barcelona, España: Editorial labor, 2ª ed.
- Weber, M. (1995). *Economía y Sociedad; Fondo de Cultura Económica*. México,
- Waltz, K. (1990). *Teoría de la Política Internacional*. Buenos Aires, Argentina: GEL.
- Maquiavelo, N. (2004). *El Príncipe*. Buenos Aires, Argentina: Losada.
- Wendt, A. (1999). *Social Theory of International Politics*. Cambridge, United States: Cambridge University Press.
- Wilkinson, David (1999). "Unipolarity without Hegemony", en *International Studies Review*, Vol. 1, N° 2.