

*Federico Aznar Fernández-Montesinos*

Repensando el Liderazgo  
Estratégico. Las decisiones  
estratégicas -7ª-

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## Repensando el Liderazgo Estratégico. Las decisiones estratégicas -7ª-

### Resumen:

Finalizada una serie de artículos preparatorios titulados "Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar" presentados a lo largo del primer semestre de 2017 como parte del Proyecto Nacional del Ministerio de Economía y Competitividad titulado "*Liderazgo estratégico en España: de la Historia a los retos futuros*" liderado por el CSIC y con el propósito de profundizar en este empeño, se han sistematizado, refundido y ampliado los contenidos tratados hasta ahora añadiendo nuevas dimensiones hasta confeccionar una publicación que se va a hacer llegar sistemáticamente por capítulos semanales a lo largo de este verano de 2017 sin perder de vista la naturaleza integral de la misma. Todo ello desde la convicción de que falta una base nacional de la envergadura precisa para una temática tan capital como es el liderazgo estratégico y que una aportación hecha en clave militar tiene efectos sinérgicos en el mundo civil. Este capítulo aborda las decisiones estratégicas.

### Abstract:

*Finalized a series of preparatory articles entitled "Reflections on strategic military leadership" presented during the first half of 2017 as part of the National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain: From History to Future Challenges." Led by the CSIC and with the purpose of deepening this effort, the contents have been systematized, consolidated and expanded adding new dimensions to become a book. This publication will be systematically splitted and submitted in weekly chapters throughout this summer without losing sight of the integral nature of it. All this from the conviction that a national base of the necessary size for a subject as capital as strategic leadership is lacking and that a contribution made from the military view has synergistic effects in the civil world.*

*This chapter is related strategic decisions.*

**Palabras clave:** Liderazgo estratégico, general, mando, cultura corporativa.

*Keywords: Strategic leadership, general, command, corporate culture.*

## Decisión y escenario estratégico

Los grandes líderes militares han sido sublimes intérpretes del momento vivido y a través de esa interpretación han alcanzado la victoria (que no necesariamente la paz, que pertenece la política). Ejemplos no faltan: Alejandro, Amílcar Barca, Aníbal, Asdrúbal, César, Napoleón, Grant, Patton, Eisenhower... Todos ellos fueron capaces de comprender la situación más deprisa que sus rivales, extraer conclusiones y aplicarlas antes que ellos, demostrando a la par, inteligencia práctica y resolución. Cada momento estratégico puede requerir de su líder, entendiéndolo por tal a una persona portadora de un conjunto de cualidades especialmente adecuadas para ese momento.

El artículo 77 de las vigentes Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas establece que *“la condición esencial del que ejerce el mando es su capacidad para decidir,”* en el que se reitera nuevamente lo que se expresa en el artículo 60 mientras el artículo 9 establece para la autoridad, *“el derecho y el deber de tomar decisiones, dar órdenes y hacerlas cumplir.”* La decisión, es un atributo, una constante de los líderes militares. Básicamente, lo que se espera de ellos.

Y es que la decisión resulta especialmente relevante en el ámbito militar hasta el punto de que viene a constituirse en el principal atributo del mando, su capacidad para ello, y en un factor diferenciador respecto de las organizaciones civiles, por su individualización con vistas a su mejor adaptación al medio, la iniciativa y la agilidad. No obstante, los procedimientos, principios inspiradores y objetivos, le vienen dados al militar que deberá adecuar a ellos su acción, razón por la cual le restará un *“limitado”* factor de discrecionalidad técnica.

Las organizaciones militares estilan modelos de liderazgo más personales con vistas a atender la necesidad de otorgar en conflictos una respuesta lo más dinámica posible. Pero el liderazgo estratégico, no es o no debe ser, un permanente *“orden y mando”* por más que se deba preservar esa imagen, una imagen de unidad, sino sobre todo un ejercicio de la *auctoritas* mucho más difuso e inconcreto.

En este nivel, las órdenes no sólo se construyen, se dan y se reciben, sino que también se interpretan, se deconstruyen y se reconstruyen en una suerte de ciclo destinado a interrumpirse en el nivel inferior. Decidir es escoger la mejor entre dos o más alternativas conforme a un cierto criterio de valoración y tras un proceso de razonamiento. A fin de cuentas, la elección “oportuna” de lo “más adecuado” entre lo “posible”.

Un problema en su sentido más amplio es un hueco entre la situación actual y la buscada. Los problemas de corte estratégico se encuentran pobremente definidos, son nuevos (únicos) y complejos. Su resolución pasa por tomar algún tipo de acción, de una decisión. Si admiten una sola solución son algorítmicos y si su solución es abierta son heurísticos.<sup>1</sup>

Existen tres parámetros son los que definen la decisión y la diferencian de una mera elección: responsabilidad, renuncia y riesgos. En un ambiente de certidumbre, no se “decide” tanto como se “elige” entre varias opciones. Para que exista una decisión, esta debe implicar una renuncia, asumir tanto los riesgos como sus consecuencias derivadas de ellas, es decir, una responsabilidad. La renuncia se produce en la medida en que se toman en consideración unos factores y se desdeñan otros, se acepta una opción y se descarta otra. Si no se está renunciando a algo, se estará frente a una simple elección y no frente a una verdadera decisión. Renunciar implica un riesgo en la elección, lo cual sitúa a la elección y al riesgo en un mismo plano. Por eso no es factible decidir sin asumir riesgos. El riesgo va íntimamente ligado a la decisión y al progreso.<sup>2</sup> El liderazgo va así asociado al valor, a la osadía, al reto. Se requiere de personas de empuje. Al decir de Katzenbach: “No puedes escribir una epopeya cuyo héroe se dé la vuelta ante las puertas del infierno.”

También debe considerarse la información así como la personalidad del sujeto (o ente) decisor. Para el análisis del problema concreto es necesario conocer cuál es la situación interna de la organización, sus recursos y capacidades es esencial. De igual

---

<sup>1</sup> PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, p. 30.

<sup>2</sup> DIZ MONJE, Emilio. “La decisión” en BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

forma, es básico conocer su trayectoria, en lo que a la forma de abordar en el pasado situaciones similares, se refiere (lecciones aprendidas). No menos importante es conocer como otras organizaciones han abordado problemas similares (*benchmarking*) superando cualquier posible prejuicio de signo adanista. Y también analizar las alternativas y sus posibles resultados.<sup>3</sup>

Este fenómeno da lugar a que, al igual que predecía Clausewitz respecto de las partes implicadas en un conflicto, se produzca una suerte de isomorfismo, esto es, en una tendencia de los distintos agentes implicados a parecerse entre sí al intentar emular la estrategia del más eficaz generando con ello una convergencia de estrategias. Esta convergencia podrá romperla la empresa con mayor capacidad de innovación a través de la sorpresa estratégica.

El proceso de toma de las decisiones precisas, analizado desde una perspectiva integral, puede ser visto como un proceso desarrollado en varias fases, lo que se conoce como proceso directivo. El proceso directivo pretende que el líder vea antes (anticipación, no precipitación), vea más (fines y bien común, no solo medios y beneficio particular) y vea más allá (el largo plazo, no solo la ganancia a corto plazo).

Como decía Napoleón de los buenos generales, estos siguiendo el dictado socrático - que no en vano fue militar- *“debían ser lentos en la deliberación y rápidos en la ejecución.”* Su visión debe ser ajustada y no excederse ni por más (lo que él denominaba *“el problema de los generales que ven demasiado lejos”*) ni por menos. Su visión debe ser la misma de una radiografía. Ubicar la lesión y ver en detalle posteriormente. *“La auténtica virtud del poder - a juicio del Gran Corso - de concentración móvil reside en su fluidez, en su variabilidad y no en su densidad.”*<sup>4</sup>

Freedman<sup>5</sup> habla de 5 fases que se desarrollan siguiendo un esfuerzo iterativo: 1.- Recolección de inteligencia estratégica. 2.- Formulación de estrategias. 3.- Desarrollo de un plan estratégico maestro 4.- Implementación. 5.- Seguimiento, revisión y actualización de la estrategia. Sus fases para Navas<sup>6</sup> en un esfuerzo de síntesis de

---

<sup>3</sup>ROMERO VALIENTE, Carlos. “Liderazgo y toma de decisiones.” <https://cromerova.wordpress.com/2011/08/10/liderazgo-y-toma-de-decisiones/>

<sup>4</sup> ARON, Raymond. Pensar la guerra, Clausewitz T II. Ministerio de Defensa, Madrid 1993, p. 11.

<sup>5</sup> FREEDMAN, Mike. The art and discipline of Strategic Leadership. MacGraw-Hill 2003, p.3

<sup>6</sup> FREEDMAN, Mike. The art and discipline of Strategic Leadership. MacGraw-Hill 2003, p. 46.

las diferentes doctrinas serían: 1.- El establecimiento de fines y misiones generales de la empresa. 2.- Análisis y pronóstico del entorno, amenazas y oportunidades. 3.- Análisis interno y determinación de la posición competitiva. 4.- Formulación y diseño de estrategias en todos los niveles de decisión. 5.- Evaluación y selección de estrategias. 6.- Implementación. 7.- Control estratégico.

Atendiendo a estas clasificaciones básicamente podemos subsumirlas en un proceso de la decisión compuesto por tres fases dentro de la Dirección Estratégica: Análisis de Estrategias, Formulación de Estrategias e Implantación de Estrategias en un proceso de interacción constante de los distintos bloques y elementos de los mismos.

El análisis estratégico es el proceso que sirve para identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización así como sus fortalezas y debilidades, de forma que permita el diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia. Implica también la definición de los fines y misiones (lo que ayuda a una actuación cohesionada y coherente) así como el análisis externo y el análisis interno.<sup>7</sup>

Sun Tsu apuntaba al respecto: *“Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado. Si eres ignorante de tu enemigo pero te conoces a ti mismo, tus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si eres ignorante de tu enemigo y de ti mismo, puedes estar seguro de ser derrotado en cada batalla.”*<sup>8</sup> La evaluación de la situación es la base del proceso; lo que dicho en términos médicos, *“prescripción sin diagnóstico es mala praxis.”*<sup>9</sup>

Y es que recordando la máxima de Delfos adoptada por los jesuitas, el comienzo del liderazgo se encuentra en el propio conocimiento, quien no se conoce a sí mismo y se sitúa, difícilmente puede saber dónde quiere ir. Tampoco puede liderarse a los demás, si uno no es capaz de liderarse a sí mismo lo que, por otra parte, resulta plenamente válido especialmente si se entiende al líder estratégico como una rama específica de una organización compleja y que el poder de decisión puede

---

<sup>7</sup> NAVAS LÓPEZ, José Emilio; GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Biblioteca Civitas: Economía y empresa, tercera edición 2002, p. 46.

<sup>8</sup> SUN TSU. El arte de la guerra. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2000, p. 53

<sup>9</sup> PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, p. 53.

encontrarse distribuido entre diferentes actores, en lo que se ha clasificado como una suerte de “*nube*.”

El segundo bloque del proceso de decisión estratégica corresponde a la formulación de estrategias que permitirían el logro completo (eso es típico de los niveles operacional y táctico de decisión) o parcial del problema planteado o la simple mejora de sus condiciones generales. Estas estrategias se evalúan de acuerdo a criterios establecidos. Así Sun Tsu decía:

*“Los guerreros expertos de los tiempos antiguos, en primer lugar se hacían a sí mismos invencibles, y entonces aguardaban un momento de vulnerabilidad por parte del enemigo. La invencibilidad depende de uno mismo, pero la vulnerabilidad del enemigo depende de él. De esto se deduce que quien es experto en la guerra puede hacerse a sí mismo invencible, pero no es seguro que sea capaz de hacer que el enemigo sea vulnerable. Dicho de otra forma: uno puede saber cómo vencer, pero esto no significa necesariamente que vaya a vencer...Defiéndete cuando no puedas derrotar al enemigo, y ataca al enemigo cuando puedas vencerle. Uno se defiende cuando su fuerza es inadecuada; ataca cuando es abundante... Por tanto, aquellos hábiles en atacar y en defenderse son capaces tanto de protegerse a sí mismos como de lograr una victoria aplastante.”*<sup>10</sup>

En la fase de implementación y desde la perspectiva de la dirección estratégica de empresas, es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja las decisiones previamente adoptadas y sus objetivos. Esta fase depende de la orgánica y de la cultura empresarial, y se completa mediante una etapa de planificación y control estratégico que prevea la corrección de las estrategias, si estas no funcionasen debidamente, esto es, cuando los resultados obtenidos no son acordes con la misión y objetivos previamente planteados.<sup>11</sup>

Las decisiones estratégicas son de todo tipo y se encuentran enlazadas en el ámbito militar con la política, con el nivel superior. Así, por ejemplo, la sustitución de la hulla por petróleo realizada por la Armada Británica en 1912 fue una decisión estratégica y de gran calado, que contribuyó significativamente al resultado de la Primera Guerra

<sup>10</sup> SUN TSU, El arte de la guerra. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2000, p. 43

<sup>11</sup> NAVAS LÓPEZ, José Emilio; GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Biblioteca Civitas: Economía y empresa, tercera edición 2002, p. 47.

Mundial y se extendió a la locomoción terrestre con el motor de combustión interna, el Ejército británico comenzó la guerra con 80 camiones y la finalizó con 80.000; en palabras de Lord Curzon “*nadaron hacia la victoria llevados por un mar de petróleo.*”<sup>12</sup> Estamos ante una decisión de trasfondo político y de primer nivel cuyas consecuencias nos alcanzan hasta hoy. Los flecos son, a veces, más relevantes que la decisión en sí, por importante que esta sea.

En fin, las decisiones estratégicas no son rutinarias. Las decisiones rutinarias quedan consignadas habitualmente a los niveles de decisión medios y bajos. En estos niveles, los procedimientos de decisión son normativos y prescriptivos. Las decisiones estratégicas, por lo general y como se ha visto, no están sometidas a un proceso puramente sistemático de resolución, aunque sí a principios, unos pocos, cuya observancia tampoco garantiza un resultado favorable aunque lo posibilita en mayor medida. Con todo y como decía Sun Tsu: “*No hay más de cinco notas musicales, sin embargo, las combinaciones de éstas pueden ser infinitas.*”<sup>13</sup>

El margen de tiempo para la adopción de decisiones estratégicas suele ser más amplio. Implica en no pocas ocasiones cadenas de decisiones concertadas, esto es, supone un plan, demanda una mayor profundidad en el proceso previo a la decisión, en el análisis e investigación del marco, puede implicar un nivel subóptimo de conocimiento del escenario presente y no ya de su evolución, que también y mucho más, además de un cálculo de los costes y una hipoteca para el futuro que habrá de traducirse en un esfuerzo sostenido por una voluntad prolongada en el tiempo.

Asimismo y por su complejidad, implican en no pocas ocasiones a distintos agentes con poder decisorio, lo que obliga a la negociación y el consenso entre ellos con vistas a alcanzar una actuación concertada y una cadena de decisiones sostenidas y coherentes en el tiempo.

Esto, a su vez, no resulta óptimo para los actores individuales de cada una de las organizaciones implicadas, y obliga al establecimiento y normalización de canales de comunicación regulares entre ellas. Es más, requiere de un proceso interno de comunicación que sirva para explicar un proceder a los diferentes niveles, a primera

---

<sup>12</sup> KLARE, Michael T. Guerras por los recursos. Ediciones Urano, Barcelona, 2003, p. 51

<sup>13</sup> SUN TSU. El arte de la guerra. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2000, p. 21.

vista, toda vez que este puede ser visto sino se explica adecuadamente como insatisfactorio y hasta contraproducente pues implica, por ejemplo, no perfeccionar lo que resulta a todas luces perfeccionable, o simplemente, más atinado en términos micro.

La resolución creativa de problemas es un proceso integral, cognitivo y emocional, que estimula los procesos de pensamiento creativo mediante la combinación de formulaciones convergentes (evaluación positiva de las opciones disponibles) y divergentes (búsqueda de alternativas diferentes y novedosas) respecto del problema planteado. Incorpora tres fases, a saber, clarificación (definición del problema planteado y formulación de sus retos), transformación (identificación de las ideas e instrumentos para su resolución) e implementación (refinado de la solución y elaboración de un plan).<sup>14</sup> De esta manera se amplía el marco de las soluciones posibles algo que de partida resulta completamente satisfactorio.

Las decisiones estratégicas deben hacer uso del pensamiento creativo para ampliar el marco de opciones disponibles, toda vez su complejidad y carácter novedoso y que sus consecuencias pueden ser más relevantes que la decisión en sí.

### La decisión final

Los militares somos proactivos, tendemos a la decisión. El artículo 62 de las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas titulado “*toma de decisiones,*” establece que: *“En el ejercicio de su autoridad será prudente en la toma de decisiones, fruto del análisis de la situación y la valoración de la información disponible, y las expresará en órdenes concretas, cuya ejecución debe dirigir, coordinar y controlar, sin que la insuficiencia de información, ni ninguna otra razón, pueda disculparle de permanecer inactivo en situaciones que requieran su intervención. En algunas ocasiones se errará, pero de los errores también se aprende, el error no siempre es igual al fallo, se debe identificar como un paso más en la formación. El instalarse en una cultura de indecisión por miedo al fracaso no es compatible con el código deontológico del buen militar.”*

---

<sup>14</sup> PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, pp. 36 y ss.

La decisión implica una racionalidad estructurada, de un método. Método significa el modo de hacer o decir con un cierto orden. Un método de planeamiento es un procedimiento ordenado de razonar para con el que se pretende llegar a la mejor solución para un problema. La Real Academia Española, define planeamiento como la acción de hacer planes, que a su vez define como un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Todo método para planear y decidir funciona, como se ha visto al analizar las fases de la Dirección Estratégica, identificando el problema, haciendo acopio de información, concibiendo posibles soluciones, eligiendo la mejor y luego optimizándola. El problema es que según sea cada nivel, los elementos a considerar difieren.<sup>15</sup>

Existen muy distintos modelos que ayudan a encauzar metodológicamente el problema que la decisión encarna. Así, el profesor Gerras, en un trabajo de sumo interés didáctico, distingue 8 modelos: racional, de racionalidad limitada, incremental, de exploración, de Polis, tipo cubo de basura, de negociación y participativo. No contamos aquí con margen para detenernos en todos, sino a lo sumo verlos desde una perspectiva global e indeterminada. Es más, otros autores ofrecen otras variedades, con sus beneficios y problemática específica.

El pensamiento estratégico prescriptivo o racional-administrativo considera que la dirección posee una discrecionalidad considerable, es analítica y racional y puede planificar de forma comprensiva. Se asienta sobre la definición de objetivos, identificación de alternativas y el cálculo de consecuencias. La decisión se adopta así sobre la base del cálculo coste-beneficio, reiterándose el proceso cuantas veces se quiera.<sup>16</sup> Es un método de trabajo sustancialmente lineal.

Se puede pensar en términos generales, pero la práctica demanda concreción, detalle. Por ello, la planificación siendo estratégica requiere de pensamiento táctico;

---

<sup>15</sup> DE VERGARA, Evergisto; KENNY, Alejandro. "Del planeamiento en el nivel táctico, al planeamiento en el nivel operacional." Escuela de Guerra Naval de Argentina 2011 [http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/antecedentes/revista\\_57/RevistaESGN\\_N57\\_PlaneamientoDelNivelTacticoOperacional.pdf](http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/antecedentes/revista_57/RevistaESGN_N57_PlaneamientoDelNivelTacticoOperacional.pdf)

<sup>16</sup> GERRAS, Stephen J. Strategic Leadership Primer (3<sup>rd</sup> Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p.38.

este desmenuza el plan en pasos menores al tiempo que monitoriza su efectivo. El plan alinea ideas y recursos, permite la secuenciación y su temporalización. Las ideas se transforman en actos, siendo el plan así el nexo que los une. Y su implementación, además, requiere de una cierta tolerancia al riesgo; esto supone simultáneamente aceptar la posibilidad de fracasar y gestionar las emociones apropiadamente en tal supuesto.<sup>17</sup>

Junto a estos métodos existen instrumentos de análisis que proporcionan un conocimiento muy plástico de la situación en la medida en que la compendia como el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, SWOT en sus siglas inglesas), un esquema similar es el seguido por el PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico). Obedecen a la lógica del pensamiento evaluativo<sup>18</sup> que escrutina los méritos de una idea o de un conjunto refinando las soluciones.

En este marco, el llamado principio de parsimonia o, más popularmente, la “*navaja de Ockham*,” es una doctrina metodológica y filosófica atribuida a este fraile franciscano que se aplica a la resolución de problemas y que permite eliminar las opciones improbables u optar por una de dos alternativas en una situación de igualdad.

Se puede resumir como el principio que establece que entre dos hipótesis dadas, la que menor número de supuestos plantea, tiene más posibilidades de ser la correcta. O dicho en otros términos que, en igualdad de condiciones, la explicación más sencilla suele ser la más probable que no necesariamente la verdadera, lo que por otra parte, permite limitar el esfuerzo de búsqueda al descartar de partida las soluciones excesivamente complejas.

Estamos ante un principio empírico, no ante una verdad irrefutable que nos ayuda la hora de valorar y diseñar el proceso investigador estableciendo las condiciones iniciales para el mismo, el marco que debe servir en principio a la investigación haciendo de la solución simple el estándar e iniciando a partir de este hecho un proceso de descarte. Con ello se remarca que soluciones extraordinarias requieren

---

<sup>17</sup> PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, p. 59 y ss.

<sup>18</sup> PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, p. 56

igualmente de pruebas extraordinarias.

Los modelos mentales vienen a ser una colección de conocimientos básicos entrelazados y que presentan **una respuesta estándar para un tipo de problema concreto**. Así, se tiene un modelo falible pero práctico para la mayoría de casos, que puedes aplicar en cada situación que se presente con las determinadas características necesarias.

En un entorno táctico e inmediato es ampliamente conocido el ciclo OODA, o ciclo de Boyd: Observación, Orientación, Decisión y Acción. Para John Boyd, piloto militar, *“la rapidez debe proceder del profundo conocimiento intuitivo de la relación de uno mismo con el veloz entorno cambiante”*, reaccionar por intuición es siempre más rápido que hacerlo por análisis. Intuición es la suma de experiencia más conocimiento, esto es, implica una racionalidad; cuando se detectan varios parámetros correspondientes a un estándar dado, se asume este, se orienta la situación en el entorno, y se decide y aplica la respuesta previamente meditada y adaptada a ese ambiente. Y este sistema vale a muy corto plazo, pero también por la racionalidad aludida puede ser útil en entornos de menor inmediatez. El riesgo proviene principalmente de la falacia lógica conocida como *“post hoc ergo propter hoc,”* es decir, que pese a las apariencias, no haya una relación causa-efecto, esto es que contra lo común, si hay humo no haya fuego.

La racionalidad se refiere a la toma de decisiones y se relaciona con la conducta humana propositiva. El exceso de emocionalidad y la pasión extrema son siempre disfuncionales para el individuo.<sup>19</sup> A ello hay que añadir una pulsión para cerrar, una impulsividad para decidir, cuando aún ni siquiera la evaluación ha concluido.

Con todo, existe una clara arrogancia cultural de los teóricos de la elección racional, pues sin conocer las condiciones del contexto en el que actúan las personas, piensan que deberían actuar como ellos dicen; cuando en realidad lo que se considera *“conducta racional”* varía de una cultura a otra. Además, muchas personas permanecen fieles a sus grupos, aunque esa fidelidad tenga consecuencias

---

<sup>19</sup> ABELSON, R. P. y Levi, A(1985): “Decision Making and Decision Theory” en Lindzey, G.; Aronson, E. (eds.). The Handbook of Social Psychology, Vol. I Random House, Nueva York, pp.231-309.

negativas, contrarias al propio interés del individuo (persecución, cárcel o muerte por ejemplo).<sup>20</sup> Peor aún es que la lógica geométrica inherente a la computación y ligada

a las nuevas tecnologías es difícilmente comprensible, al menos en términos de racionalidad directa.

El esquema canónico análisis-decisión, propio del pensamiento racionalista a ultranza, plantea algunas carencias. Para los críticos, este pensamiento es de tramo corto -las leyes del espacio euclidiano (3D) no se cumplen en espacios topológicos (nD) -, por lo que esto es válido en un entorno reducido; la linealidad no funciona en los procesos de toma de decisiones de nivel estratégico, habida cuenta de la complejidad de las situaciones que sirven de base al proceso de la decisión y la dificultad que entraña la toma en consideración de las múltiples variables en las que cabe descomponer la realidad. Y esto se agrava de una forma más que notable si entramos en una lógica dialéctica, como es la guerra.

De hecho, algunas escuelas hablan de un cierto *pensamiento contextual*<sup>21</sup> como una suerte de comprensión de las condiciones interrelacionadas y las circunstancias que acompañan a los sucesos y que requiere de una relativa sensibilidad al medio en que estas se desarrollan.

Además se presta demasiada atención a la eficacia (relación entre lo propuesto y lo conseguido) y a la eficiencia (relación entre lo conseguido y su coste), recordando la ya citada ley de Campbell, los indicadores corrompen el resultado de las investigaciones sociales. Con todo, estos son niveles a veces insuficientes a los efectos del proceso considerado y a las respuestas que este puede desatar, al tiempo que se ignora o desconsidera la reacción de la otra parte, que sin duda se va a producir de alguna forma inteligente y dañina; todo esto desborda, ampliamente y en la práctica, la linealidad del unilateralismo. De hecho, sí se es riguroso, el mundo está

---

<sup>20</sup> RENSHON, S. A. (2007): "Premature Obituary". en S.A. Renshon y P. Suedfeld (eds.): *Understanding the Bush doctrine: psychology and strategy in an age of terrorism* (pp.289-318), Nueva York: Routledge Taylor and Francis Group:

<sup>21</sup> PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. *Creative Leadership*. Sage Publications, Inc., California, p. 59.

gobernado por lo que se conoce como ecuaciones no lineales.

El problema queda consignado por un planteamiento del líder central frente al cual no cabe ninguna posibilidad de respuesta de los órganos subordinados reducidos a la condición de meros ejecutores. Tal posibilidad, tiene a lo sumo un carácter débil y excepcional, pudiendo minusvalorarse desde este mecanicismo el componente participativo con que es deseable cuente el proceso de la decisión, en nombre de la eficacia, la comodidad o del marco temporal.

Hace falta identificar otros procedimientos con vistas a dar un mayor peso a los agentes y actores subordinados y, de paso, uno menor al líder central, al tiempo que se otorga más margen para la negociación e intercambio entre Instituciones y organismos a nivel horizontal al tiempo que se busca el consenso entre los diferentes líderes de la organización y se toma cancha frente a posibles incidencias.

Consecuentemente, junto a esta mecánica de adopción de decisiones que podríamos denominar lineal, existen otros procedimientos específicos cuando existen fuerzas en contra y que obedece a una lógica dialéctica, es decir de interacción.

El Método de Planeamiento Militar Operativo, en sus distintas versiones y en los niveles táctico y operacional, se puede dividir en: recepción de la misión, análisis de la misión, acopio de información, estudio de las líneas de acción propias y del adversario, análisis de los modos de acción y confrontación, comparación de los modos de acción, aprobación de los modos de acción y preparación de las órdenes. Existen en él, en la mayoría de los modelos de este corte, una serie de hitos característicos como las conferencias de análisis de la misión o de la decisión donde intentan aunarse las voluntades y percepciones de los niveles inferiores así como para que manifiesten su compromiso con lo que les va a ser ordenado. De paso, son instruidos en lo que se ha de hacer, sus razones, limitaciones así como en el propósito del mando.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> DE VERGARA, Evergisto; KENNY, Alejandro. "Del planeamiento en el nivel táctico, al planeamiento en el nivel operacional." Escuela de Guerra Naval de Argentina 2011

Este método recoge bien el proceder militar porque es jerárquico, los problemas se presentan bien estructurados, las decisiones se basan en cuestiones casi mecánicas, es racional y lógico y se adapta plenamente tanto a la naturaleza militar como a la administrativa. Por tanto, es de aplicación constante en el nivel de los enfrentamientos y en escenarios convencionales.<sup>23</sup>

Con todo, sus debilidades son fáciles de detectar: su carácter jerárquico lo hace rígido, las comunicaciones son verticales e incitan a mantener un estrecho control sobre los subordinados; es especialmente lento y pesado para afrontar imprevistos y las oportunidades pueden dejarse pasar inadvertidamente, en tanto que las comunicaciones fluyen hacia arriba o hacia abajo. También por ser estrictamente jerárquico, las ideas de los niveles superiores se dirigen hacia los niveles inferiores con más rapidez que a la inversa, pese a que los que están más al tanto de la situación, se encuentran en la parte inferior de la estructura piramidal jerárquica. Las autoridades en el nivel superior son las únicas que tienen la visión global y, por lo tanto, corresponden al universo de los que planean y no al universo de los que las ejecutan. Parece más natural que los que tengan más conocimiento de las capacidades, fortalezas y limitaciones de las tropas sean los niveles de conducción de la parte inferior de la pirámide jerárquica, según el modelo coordinación centralizada, ejecución descentralizada.<sup>24</sup>

Los sistemas de planeamiento militares, los clásicos, realizados mediante el análisis y cruce de líneas de acción propias y de la contraparte, reducen la utilidad de la metodología ya que se corre el riesgo de eliminar datos cuyo despliegue en el tiempo puede resultar capital, disminuyendo las opciones y alternativas posibles. En

---

[http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/anteriores/revista\\_57/RevistaESGN\\_N57\\_PlaneamientoDelNivelTacticoOperacional.pdf](http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/anteriores/revista_57/RevistaESGN_N57_PlaneamientoDelNivelTacticoOperacional.pdf)

<sup>23</sup> DE VERGARA, Evergisto; KENNY, Alejandro. "Del planeamiento en el nivel táctico, al planeamiento en el nivel operacional." Escuela de Guerra Naval de Argentina 2011 [http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/anteriores/revista\\_57/RevistaESGN\\_N57\\_PlaneamientoDelNivelTacticoOperacional.pdf](http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/anteriores/revista_57/RevistaESGN_N57_PlaneamientoDelNivelTacticoOperacional.pdf)

<sup>24</sup> DE VERGARA, Evergisto; KENNY, Alejandro. "Del planeamiento en el nivel táctico, al planeamiento en el nivel operacional." Escuela de Guerra Naval de Argentina 2011 [http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/anteriores/revista\\_57/RevistaESGN\\_N57\\_PlaneamientoDelNivelTacticoOperacional.pdf](http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/anteriores/revista_57/RevistaESGN_N57_PlaneamientoDelNivelTacticoOperacional.pdf)

cualquier caso y sin perjuicio de lo anterior, las líneas de acción de la contraparte más probable y más peligrosa sirven para fijar el marco de las opciones disponibles; con la más peligrosa se prevé la seguridad y con la más probable la maniobra. Entre el resto se sitúan todas las demás.

La simplificación es siempre problemática cuando no negativa. Decidir qué es y qué no es importante, con vistas a su toma en consideración en el proceso, es crítico pues condiciona la decisión adoptada. Y esto puede quedar inevitablemente establecido por niveles inferiores dedicados al apoyo y preparación de la decisión, esto es, no por el nivel militar de mayor autoridad sensibilidad y visión; la formación y conocimiento del propósito del mando de los subordinados es capital, como lo es también su educación y sensibilidad. El trabajo de campo, y la criba subsiguiente, como siempre, son esenciales.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos  
Analista del IEEE*

**NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Análisis** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

