



## **Estrategia, Métodos y Rutinas.**

*Grl Div (R) Evergisto de Vergara*

*Abril de 2008*

*Pregunta de un oficial jefe estudiante de la Escuela de Guerra al profesor: ¿En qué reglamento está eso que usted dice? Respuesta del profesor: En ninguno.*

*Pregunta de otro oficial superior estudiante de la Escuela de Guerra al profesor: ¿Qué método aplicamos para alcanzar esta decisión estratégica? Respuesta del profesor: Ninguno en especial, salvo el que diseñaron dos personas: el señor Buen Juicio y el señor Sentido Común.*

Recuerdo la época en que era estudiante en la Escuela de Guerra del Ejército. La mejor enseñanza la recibí de un profesor, y quizás ni él mismo se dio cuenta que era una enseñanza. El asunto fue como sigue: al día siguiente había examen de la materia Táctica y el profesor nos dijo que desde el momento que éramos oficiales de jerarquía jefes, no se iba a exigir nada que implicase el uso de la memoria, de manera tal que éramos libre para traer al día siguiente todos los elementos de consulta que considerásemos necesarios. La consigna era *libro abierto*. Debo confesar que yo llevé una valija – chica pero valija al fin – llena de reglamentos y apuntes. Me tranquilicé cuando al llegar, vi que todos mis compañeros habían hecho más o menos lo mismo. Acomodamos los reglamentos y manuales prolijamente sobre el banco, y esperamos. Entró el profesor, vio a todos nosotros casi tapados de reglamentos, y nos preguntó si habíamos traído todos los elementos de consulta. Nuestra respuesta, al unísono, fue afirmativa. Pero la enseñanza fue la respuesta: “*Bueno, vayan a guardarlos en el armario. La solución del examen no está en esos reglamentos y manuales. Si la solución correcta estuviese allí, no necesitaríamos profesionales del conflicto. Si la solución estuviese allí, llamo al diarero de la esquina, le digo que lea los reglamentos, y obtendría un Napoleón, o un San Martín, y al Estado le saldría mas barato. La solución no está allí, está en las mentes de cada uno de ustedes.*” Quizás fue una pulla a alumnos nerviosos y ni el mismo profesor se dio cuenta, pero aprendí mucho.

### ***La estrategia no admite recetas***

Los problemas estratégicos no admiten soluciones elaboradas de antemano con recetas, por varias razones: los conflictos ocurren en el futuro y no en el pasado, así que todo lo que vaya a ocurrir es nuevo. Repetimos hasta el cansancio en la Historia Militar que no hay guerras parecidas a las anteriores y que la falla principal es pretender librar guerras como se libraron las anteriores. Se repite, pero no se piensa lo que se dice.

Otra razón es que se desconoce que en los conflictos violentos predomina la teoría del caos. El pensamiento que rige es el denominado modernamente *pensamiento no lineal* o

*complejo*, y la lógica que impera es la *lógica irracional interdependiente*. El hecho que la gente se mate la una a la otra, no tiene nada de racional, de manera que es fácil concluir que todo lo que ocurre a partir de allí es irracional. Si tiene alguna racionalidad, es la propia de la naturaleza humana.

### ***Las rutinas existen pero en los niveles inferiores de conducción.***

Los procedimientos y rutinas tienen su influencia en la formación del oficial a lo largo de su carrera. Obviamente, en las jerarquías inferiores se enseñan procedimientos, rutinas de combate. Entiéndase por procedimiento, reacciones inmediatas ante determinadas circunstancias análogas. Total, en el nivel táctico, son soluciones con poca incertidumbre: las soluciones pueden encontrarse en los reglamentos y manuales.

Las rutinas en el nivel táctico son en un sentido beneficiosas: se aceleran los tiempos de reacción, y se evitan algunas faltas de criterio propias de la falta de experiencia y juventud de quienes las deben de aplicar. Es pernicioso en otro sentido: se buscan soluciones análogas para ambientes operacionales diferentes, se obnubila el propio criterio y pueden dar lugar a adoptar soluciones basadas en recetas contrarias a la realidad, o peor aún, contrarias al sentido común.

Cuando en 1983, los *marines* enviaron 28 aviones F-14 en una misión de apoyo aéreo directo sobre las posiciones drusas en las montañas del Shouf, al sur de Beirut, lo hicieron masivamente en un área de blancos pequeña. De resultas, el ataque resultó masivo y las aeronaves concentradas, lo que los hizo blanco fácil de la defensa aérea drusa, cuya tecnología era bastante primitiva. Se perdieron 2 aeronaves y murieron 2 pilotos. En vez de conducir los ataques de a pares o a lo sumo con 4 aeronaves y aproximándose a baja altura, se hizo al estilo de la IIGM, como lo dictaban los reglamentos y los procedimientos de combate. No se hizo a la manera en que lo hicieron siempre los israelíes, ni como lo hicieron los pilotos argentinos en Malvinas. Los pilotos estadounidenses atacaron desde 20 mil pies de altura, lo que hacía que la artillería antiaérea tuviese tiempo de apuntar y tirar sobre el primer avión. Si no se batía al primero, los otros seguían en línea, así que todo resultaba más fácil. Además, los aviones tenían toda la tecnología necesaria para bombardear de noche: se prefirió hacerlo de día. Se arguyó que la Armada no tenía idea clara de la cantidad de posiciones antiaéreas. Probablemente, pensaron compensar tal deficiencia con un mayor número de aeronaves en el aire, un error técnico militar básico.<sup>1</sup>

En la vida militar, los niveles de conducción inferiores deben basarse en procedimientos. Pero lo que no se dice claramente es que estos procedimientos a lo largo de la carrera militar deben evolucionar luego a lo largo de la carrera, en principios generales de aplicación, más adelante en métodos de razonamiento y todos desaparecen, casi por completo, cuando se llega al máximo nivel de conducción de las fuerzas.

### ***De la total certidumbre a la incertidumbre***

Todo es un paso paulatino del procedimiento, del principio y del método, a la pura creatividad y buen juicio. Pero es francamente ridículo, para llevarlo a los extremos, que un subteniente aplique únicamente su sentido común y su buen juicio en resolver un problema concreto, y que un general se ajuste a los procedimientos que establecen los manuales y los reglamentos. Mismo caso que explicaba jocosamente un oficial: "*Veo tan ridículo a un general corriendo 40 kilómetros, como a un subteniente hablando de estrategia*". Pero también es ridículo que un General no pueda caminar 10 cuadras sin agitarse y que un subteniente carezca de un mínimo de sentido común.

---

<sup>1</sup>Richard Gabriel, *Military Incompetence – Why the American Military doesn't win*, Death in Beirut, Ed. The Noon Day Press, Fifth printing, 1991, p. 117 a 149.

Claro que a veces se llega a conclusiones erróneas, como que el general hace lo que quiere, por ser general. No, el general cumple lo que dicen los manuales respecto al desenvolvimiento en la profesión. Lo que innova y crea, es respecto a las soluciones a un problema concreto que debe enfrentar, para salir airoso y con éxito (del latín *exitum*, *salida*; el que encuentra la salida a los problemas.)

Las rutinas provienen directamente de los procedimientos. En estrategia, no hay rutinas, porque todo es nuevo. A diferencia de la táctica, donde se conoce la mitad y se ignora la otra mitad, en estrategia se ignora todo. Traducido: en estrategia hay que suponer todo.

### ***En estrategia, los métodos de razonamiento no pueden ser rutinarios***

Ya hemos hablado de las recetas: los procedimientos. Ahora hablamos de los métodos. Método en español significa *modo de decir o hacer con orden*. Pero ya hemos visto que el orden – traducido: *disposición armónica de las cosas* - de nuestra profesión obedece al pensamiento complejo y a la lógica irracional interdependiente. A lo sumo, el método es similar a un armario con cajones, donde armónicamente se ponen datos para llegar a una conclusión. Si se lo quiere más moderno, el método equivale a formatear el disco. Pero lo que el método no dice es lo que va dentro de cada cajón, ni dentro de cada archivo. Eso lo pone el profesionalismo de los conductores, su conocimiento profundo del tema y su conocimiento de la naturaleza humana, que es la tela con la que se trabaja.

En definitiva, ese es el problema de los que enseñan en la vida militar: no deben ser el inculcar recetas, sino desarrollar el criterio y buen juicio de los alumnos, para que llegados a enfrentarse con un problema, extraigan de su cerebro las experiencias vividas, las enseñanzas que devienen de ellas y adopten su solución, *que siempre va a ser nueva e irrepetible*.

Se arguye que el militar debe aplicar la *doctrina*. Quizás el problema devenga del concepto vulgar sobre qué es *doctrina*. Es común escuchar decir que la *doctrina es lo que está en los reglamentos*. Doctrina en realidad es *la expresión del pensamiento militar que permite afrontar situaciones esperadas reales o supuestas en el ambiente operacional donde se va a desarrollar la acción. Se basa en la experiencia y en la apreciación de la naturaleza del conflicto futuro. Es base necesaria para la generación de fuerzas*.

Dicho diferente: *doctrina* es la forma que establece cómo se hace para enfrentar una realidad supuesta con los medios disponibles. De allí, decir que el uso del uniforme es *doctrina*, o que el reglamento técnico del fusil es *doctrina*, hay un trecho bastante largo.

Lo que sigue está extraído del libro “*Military misfortunes – The Anatomy of Failure in War*”, escrito por Eliot A. Cohen y John Gooch, Vintage Books, a Division of Random House Inc, New Cork, 1991, páginas 238 y 239. Sigue la traducción:

“Poco después de la Guerra del *Yom Kippur*, el Ejército de los Estados Unidos intentó absorber las lecciones doctrinarias de la Guerra del *Yom Kippur*, pero lo hizo usando una concepción de doctrina sofocante, y por lo tanto, imposible de llevar a cabo. El General William De Puy, Comandante del Comando de Educación y Doctrina del Ejército de los Estados Unidos,

*consideraba la doctrina como una herramienta con la cual coordinar la miríada de actividades de una organización compleja... Doctrina [en esta visión] consistía en esas técnicas tácticas necesarias para el éxito en el campo de batalla moderno que las escuelas y centros de entrenamiento enseñaban y publicaban en circulares y manuales... (N del R: hay una nota al pie que indica de dónde se ha tomado esta cita)*

Es interesante contrastar esta definición con la definición soviética de doctrina. Según ellos, doctrina es

*un sistema de novedades rectoras científicamente sólidas las cuales son adoptadas oficialmente en uno u otro Estado y se refieren a la esencia, objetivos y naturaleza de la guerra, la preparación de la nación y sus Fuerzas Armadas para ello, y los métodos para librarla. Las bases políticas de una doctrina militar develan la esencia sociopolítica de las guerras modernas....Las bases técnico-militares de la doctrina determinan cómo como será la naturaleza de la guerra futura y qué clase de guerra y contra qué enemigo uno debe estar preparado para luchar; qué fuerzas armadas se necesitan para esa guerra ( su fuerza efectiva y su equipamiento técnico); qué métodos podrían emplearse para llevar a cabo nuestras misiones operacionales y tácticas en una guerra futura; qué métodos y formas pueden usarse para entrenar a un ejército y su armada...* [N del R: hay una nota al pie que indica de dónde se ha tomado esta cita].

Irónicamente, a pesar de las diferencias entre una democracia liberal y la dictadura de un partido, la visión soviética es menos rígida, más rica y más imaginativa. Alguien podría decir de una manera taquigráfica, que los soviéticos conciben la doctrina como una foto de la guerra futura, a la que incorporan la política y la tecnología, así como las tácticas. Este retrato mucho más inclusivo tiene un gran sentido común: Los fracasos en anticipar pueden ser entendidos como fracasos *doctrinarios*, si usamos el término en el sentido soviético. Los infortunios en la anticipación de los hechos provienen no exactamente – y tampoco principalmente – de fracasar en predecir las acciones específicas del propio enemigo, sino del fracaso de pensar en el tema sensible acerca de cuánto bien las propias fuerzas pueden reaccionar al estilo de hacer la guerra de un oponente. Estos infortunios resultan también de un fracaso en pensar *holísticamente*, como sugiere la definición de doctrina para los soviéticos.

Los israelitas, [N del T: se refiere al *cuasi* fracaso israelí en 1973] como otros que han sufrido de semejantes infortunios, no enlazaron los propósitos políticos militares y las condiciones de la futura guerra – es decir, el nivel político-militar- con su entendimiento de las tácticas del enemigo y su interacción con las nuevas tecnologías militares (en particular, los misiles antitanques y antiaéreos). Cuando las organizaciones militares miran a las guerras futuras, deben pensar seriamente y en forma realista tanto en sobre las condiciones político-militares en las cuales va a ocurrir, como acerca de las tácticas que cada bando adoptará, y debe intentar ver cómo un nivel de guerra va a dar forma o dirigir al otro.

La alternativa, [N de T: es decir, hacer lo contrario] muy frecuentemente preferida por los analistas civiles y los oficiales militares, es un estudio operacional engañoso y estéril, uniformado por consideraciones políticas.”

En definitiva, los empeñados en las rutinas, procedimientos y métodos en el nivel estratégico olvidan que al decir de Clausewitz, la guerra no es completamente una ciencia, ni completamente un arte. No es completamente una ciencia, porque al ser un fenómeno social, no es una ciencia experimental: mezclar los mismos elementos en las mismas circunstancias no siempre producen los mismos resultados. No es completamente un arte, porque es un arte muy particular: se ejerce sobre elementos que reaccionan. Por eso se dice que las soluciones requieren buen juicio y criterio en su aplicación. Para eso hay que educar las mentes de los oficiales, no para recetas.

**Hay una jerarquía lógica** que gobierna el mundo de la acción. La *ley* es la relación entre las cosas y sus efectos y es determinante de la acción. [Nota: Se ven muchas leyes en las ciencias duras, por ejemplo la ley de expansión de los gases, llamada de *Boyle-Mariott*]. El

*principio* también es una ley de la acción pero representa el espíritu y sentido de la ley. El *principio* permite una mayor libertad de juicio, que no permite la estricta aplicación de la ley. Los términos *regla* o *norma* son sinónimos de principio. Los *reglamentos* o las *instrucciones* son directivas que se interesan por circunstancias y detalles menores, demasiado numerosos y triviales para las leyes de carácter general. El *método*, o *modo de proceder* es un conjunto de operaciones que se repiten una y otra vez, y que se han elegido de entre varias posibilidades. Su finalidad es aprobar una certeza media que, cuando se aplica de una manera uniforme y constante, pronto adquiere parte de la naturaleza de una habilidad mecánica que termina por hacer los movimientos correctos casi automáticamente.

En la conducción de la guerra, la percepción no puede estar gobernada por leyes; los complejos fenómenos bélicos no son tan uniformes ni los fenómenos uniformes tan complejos como para que las leyes resulten más útiles que la simple certidumbre. Cuando un punto de vista sencillo y el lenguaje llano son suficientes sería pedante y afectado convertirlos en complejos y retorcidos. La teoría de la guerra tampoco puede aplicar el concepto de ley de la acción, pues no hay ninguna forma lo bastante universal para merecer el nombre de ley que pueda aplicarse al cambio y la diversidad constantes propios de los fenómenos de la guerra.

Al emplear las fuerzas, algunas actividades siguen siendo cuestión de criterio. Los reglamentos y las instrucciones obligatorias no las afectan porque los reglamentos excluyen la libertad de elección. Las rutinas, por el contrario, son una forma general de ejecutar tareas sobre la base, como se ha dicho, de una probabilidad media. Representan el campo de la aplicación práctica de principios y reglas. Como tales, merecen un lugar en la teoría de conducción de la guerra, siempre que no se interpreten falsamente como marcos de acción absolutos y vinculantes.

Los oficiales de quienes no deben esperarse que tengan más entendimiento del que les haya dado los reglamentos y la experiencia, deben ser apoyados mediante métodos de rutina equivalentes a reglas. En resumen, la rutina es tanto más frecuente e indispensable cuanto mas bajo es el nivel de acción. A medida que este se eleva, su uso disminuye hasta el extremo de que, en la cúspide, desaparece por completo. Por tanto, es más importante para la táctica que para la estrategia. Pero debe rechazarse sin contemplaciones todos los métodos que permitan elaborar planes estratégicos prefabricados, como si se tratase de una máquina.

El peligro de ajustarse sin contemplaciones a la teoría y a la rutina estriba en que usando este estilo, surgido de un caso único, puede sobrevivir fácilmente a la situación que lo ha engendrado, pues las condiciones cambian de manera imperceptible. Este peligro es justamente lo que una teoría debe impedir mediante la crítica lúcida y racional. Cuando en 1806 los generales prusianos (el príncipe Luis en Saalfeld, Tauentzien en el Dornberg, cerca de Jena, Grawert en un lado de Kapellendof, y Ruchel en el otro) se precipitaron en las fauces del desastre, utilizando el orden de batalla oblicuo de Federico el Grande, no solo aplicaron un estilo que había sobrevivido a su utilidad, sino que se convirtieron en ejemplo de la más extremada pobreza de imaginación a que jamás haya conducido la rutina. El resultado fue que el ejército prusiano de Hohenlahoe fue aniquilado en una medida muy superior a la sufrida por ningún otro ejército en el campo de batalla.

### ***Final***

Se que muchos de los lectores de este ensayo argüirán que este es mi modo de pensamiento, y que puedo estar errado.

Para escribir este ensayo, se ha utilizado la metodología general que emplea Santo Tomás en su *Summa Teologica*. Santo Tomás enunciaba lo que sostenía como verdadero, luego mencionaba opiniones en contrario y los rebatía uno a uno. Finalmente citaba una opinión de una autoridad en el tema, que confirmaba su hipótesis.

En este ensayo se ha usado tal metodología. Pero se ha hecho una pequeña trampa a los lectores: desde la frase *Hay una jerarquía lógica...* hasta el párrafo anterior a *Final*, se trata de extractos textuales de Clausewitz, una *opinión de autoridad* sobre la naturaleza de la guerra, cuando se refiere precisamente a la aplicación de métodos y rutinas.<sup>2</sup>

Hay que adiestrar la mente de los futuros generales. Esto se logra con la enseñanza de la teoría de guerra. *Pero el objeto de esta teoría no es proveerles de doctrinas y sistemas positivos aplicables a modo de herramientas intelectuales. Jamás deberían elaborarse normas científicas como si fueran máquina de la verdad. Todo habría que hacerse por medio del trabajo natural de la mente.*<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Clausewitz Carl, *De la Guerra*, dirigida y traducida al inglés por Michael Howard y Peter Paret, traducción al español de Celer Pawlowsky, *Ministerio de Defensa de España, Edición 1999, Libro II Sobre la teoría de guerra*, Capítulo 4 *Métodos y rutinas*, P. 271 a 277.

<sup>3</sup> *Ibidem*, Capítulo 5 *Análisis crítico*, P. 291.