

EL LIDERAZGO Y LAS DECISIONES

Capitán de Fragata (R) Capellán Alberto Zanchetta



Alrededor de medio siglo atrás las investigaciones sobre liderazgo comenzaron a examinar sistemáticamente la influencia que este puede tener en diferentes contextos, ya sea de paz, empresariales, educativos, deportivos o en eventos castrenses. El liderazgo y la toma de decisiones son elementos fundamentales en toda organización o institución, aunque encontrar el balance perfecto no siempre es sencillo.

La literatura sobre el liderazgo cuenta con una gran bibliografía y fuentes diversas y heterogéneas, que provienen de diferentes disciplinas. Sin embargo, no existe un único modelo que lo explique en su totalidad. El liderazgo, en definitiva, sigue siendo un tema complejo.¹ Conlleva responsabilidad, angustia y exige, muchas veces, tolerancia al fracaso, pero nadie puede liderar sin decidir.

¿Cómo toman las decisiones los líderes militares?

Los líderes militares toman decisiones basándose en un proceso de planificación, según su criterio profesional, competencia, discreción, intuición, prudencia y con la ayuda de su Estado Mayor. Este mecanismo tiene por objeto producir soluciones para los problemas que deben enfrentar, y que, en la mayoría de los casos, sean predecibles.

La toma de decisiones comienza con una situación problemática y termina con la implementación de una decisión, es decir, la aplicación de los términos que indican la solución al problema planteado. En otras palabras, la toma de decisiones no es solo dar pasos para resolver un problema en particular, sino que implica también las responsabilidades de una institución. A su vez, comprende que se tiene que controlar todo lo estructurado por la institución. No obstante, existen distintas formas de decidir, y no todas son éticamente legítimas o aconsejables.²

- Decisiones bajo certidumbre: se dispone de información clara, exacta y completa sobre el problema.
- Decisiones bajo incertidumbres: se toman con información parcial, pero no exacta, y hay probabilidades de ocurrencia, con un riesgo asociado.
- Decisiones bajo riesgo: se prevén posibles resultados futuros asociados a una alternativa; se asignan probabilidades, aunque sean subjetivas.
- Decisiones no programadas: son originales y no estructuradas, se presentan en situaciones difíciles, para las que no hay una solución fácil.
- Decisiones de doble efecto: cuando los líderes (comandantes) se encuentran enfrentados ante situaciones complejas, donde necesitan conseguir un determinado fin o efecto bueno, pero se dan cuenta de que la acción por la cual pretenden alcanzarlo también

El Capitán de Fragata (R) Capellán Alberto Zanchetta estudió en el Seminario Metropolitano de Buenos Aires y en la Universidad Católica Argentina, en la Facultad de Derecho Canónico.

Fue ordenado sacerdote en 1973 por la Arquidiócesis de Buenos Aires. Cumplió varios destinos en parroquias de Buenos Aires (1973-1979) y fue Capellán en el Colegio Champagna, en el Hospital Fernández de Buenos Aires (1980-1983).

Es magíster en Ética Social por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México (2014).

Asimismo, fue profesor de Teología en la Facultad de Filosofía de la Universidad Católica Argentina (1978-1983).

Ingresó a la Armada en 1984. Cumplió destinos en: Flota de Mar (1984-1986 y 1989-1991), Comando de la Infantería de Marina (1987), fragata ARA *Libertad* (1988, 1992 y 1999), Escuela Naval Militar (1993-1998), Dirección de Educación Naval (2000-2002), Cancillería del Obispado Castrense (2003-2004), Misión de Paz (Haití, 2005), Jefe del Servicio Religioso del Comando de Operaciones Navales (2006) y DGP (2007-2008). Pasó a retiro en 2009.

Obtuvo el premio Domingo Faustino Sarmiento del Centro Naval, por sus artículos: «Cambios profundos, vulnerabilidades peligrosas», en el BCN N.º 774 en 1995; «¿Necesita un comandante de consejo?», en el BCN N.º 807 del año 2004, y «Enrique Ernesto Shaw, un oficial singular», en el BCN N.º 809 en 2004.

1 Aguilar-Bustamante, M. C. & Correa-Chica, A. (2017). *Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura*. *Universitas Psychologica*, 16(1): 1-13.

2 "El conocimiento intuitivo del yo enlaza con otra evidencia del sentido común que es la capacidad de iniciativa". Ver: Galetto, G., Arendt, H. (2009). *Sentido común y verdad*. Buenos Aires: Ed. Biblos.

producirá o podría producir un efecto malo. Un líder (comandante) se pregunta si es o no lícito realizar tal acción. Aquí se plantea un problema de conciencia.

Metodología en la toma de decisiones

El liderazgo ético parte de una determinada metodología en la toma de decisiones. Un buen líder no las toma arbitrariamente, de forma ciega o unilateral, sin considerar los pros y los contras de su elección, tanto para el conjunto de la institución (o grupo de tareas) como para el entorno en el que está inserta. Por el contrario, las toma metódicamente, considerando una serie de factores y de variables.

El contexto de las decisiones

Proporcionar una educación ética es fundamental a los efectos de ser conscientes de que el comportamiento del personal militar comienza con el medio ambiente creado por sus líderes. Esto es así porque lo ético comprende las disposiciones del hombre, su carácter y sus costumbres. Por tanto, la mejor manera de inculcar un proceder ético en las instituciones es a través de la educación de sus líderes. Incluso sus decisiones menores son estrechamente observadas y tratadas como antecedentes, lo cual reverbera en la cadena de mando.

En las instituciones militares en particular, mientras más antigüedad tenga el líder por su experiencia, mayor será la influencia ejercida. En este sentido, la autoridad militar ejerce un inmenso poder sobre la percepción ética del personal.

Hay líderes que toman decisiones unilateralmente, sin asesorarse en lo más mínimo, movidos por una intuición o simplemente a partir de una única información que no ha sido contrastada, o aún peor, con una conciencia errónea o probable, olvidando que la conciencia moral es el conocimiento práctico de la bondad o malicia de los actos que se llevan a cabo.³

Normalmente hay mucho en juego, no solo en la credibilidad del líder, sino en el desarrollo de la misión y en la buena marcha de una institución. Toda decisión, para ser mínimamente justa, prudente y moralmente acertada, tiene que someterse a un proceso de deliberación. Esto no garantiza el éxito ni el triunfo, pero reduce significativamente el campo de error e incertidumbre. Quien delibera antes de decidir no llega necesariamente a una solución evidente o clara, pero sí a una prudente, ponderada, que muy probablemente sea la mejor que podría haber tomado en una circunstancia en la que los peligros son importantes.

La toma de decisiones en los eventos castrenses tiene asociada de forma casi natural el miedo, ya que la posibilidad de sufrir las consecuencias de una decisión genera dudas al momento de tomarla. El miedo es un estado de ánimo o perturbación producido por la amenaza de un peligro inminente, que suele ser difícil de evitar porque está asociado a la asunción de riesgos, a un equilibrio entre la capacidad de asumir un reto en función del talante⁴ del líder y las consecuencias.

Un proceso militar en la toma de decisiones con mayores alcances éticos en el desarrollo de sus pasos brinda mayor legitimidad, respaldo y efectividad operacional del personal militar, traducible en beneficios estratégicos para una defensa acertada y sin reproches morales ni jurídicos.

Las decisiones, en su forma más extrema, es fácil asociarlas a riesgos. Algo similar sucede también, salvando las distancias, en el mundo del deporte. Todas las personas que asumen algún riesgo tienen el pleno convencimiento de su éxito y conocen las consecuencias de asumirlo.

Un proceso militar en la toma de decisiones con mayores alcances éticos en el desarrollo de sus pasos brinda mayor legitimidad, respaldo y efectividad operacional del personal militar, traducible en beneficios estratégicos para una defensa acertada y sin reproches morales ni jurídicos.

³ La conciencia es esencialmente el juicio de la razón práctica sobre la moralidad de un acto concreto. La conciencia no es exclusivamente lógico-racional, sino que incluye también las aspiraciones y los sentimientos de la vida instintiva y emotiva. Cómo puede ser la conciencia moral: recta y errónea, cierta y dudosa, escrupulosa o laxa, probable e improbable. Mientras que la verdad y el error se refieren al contenido objetivo del juicio intelectual, la certeza y la duda muestran la posición subjetiva de la persona que juzga. Esta puede emitir su juicio (decisión) adhiriéndose firmemente, o no, al contenido de este.

⁴ Talante y carácter son conceptos correlativos. Es el modo de enfrentarse, por naturaleza, con la realidad; con la naturaleza, con la realidad, por hábito con una misma realidad. El talante es dado. Es el modo de encontrarse bien, mal, triste, confiado y seguro. Ver: Aranguren, J. L. (1995). *Ética*. Madrid: Ed. Revista de Occidente.

En el mundo del deporte conocido como “extremo”, los practicantes suelen contar con una gran precisión en la ejecución de su actividad. Son constantes en su preparación y prudentes para que el riesgo esté medido. Nadie quiere sufrir daños ni, menos aún, perder la vida.

En el caso castrense, es un proceso sistemático que permite a los mandos y a su personal aplicar el pensamiento crítico y creativo; así como la doctrina para resolver problemas y establecer el marco adecuado para que los líderes tomen decisiones oportunas. Esto presupone el duro trabajo, a veces muy arduo, de formar un estudio adecuado y exhaustivo.

En este proceso el liderazgo es quizás uno de los aspectos más importantes y cruciales para el éxito de una misión. La capacidad de liderar y tomar decisiones rápidas y efectivas es fundamental, no solo para mantener la moral del personal involucrado, sino también para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. En este sentido, la inteligencia cumple un papel muy importante, ya que los líderes militares deben estar en constante actualización de la información disponible para poder tomar las mejores opciones posibles en el menor tiempo, pero considerando que sean éticas y jurídicamente aceptables.⁵

Un líder militar se pregunta qué es “correcto” hacer

Realizar “lo correcto” en entornos cambiantes, y en ocasiones caóticos, es uno de los grandes retos a los que deben enfrentarse los mandos militares. El dilema ético se plantea cuando la toma de decisiones debe realizarse ante diferentes líneas de acción. Se trata de acciones y conductas que se deben ejecutar, con posibilidad de presión por el tiempo y frente al estrés acumulado. La ética interviene en esta presión constante: las decisiones, a menudo, deben tomarse entre soluciones imperfectas cuando no hay tiempo para darse el lujo de reflexionar, consultar o pedir permiso.

La cuestión que se plantea es si es lícito tomar una decisión que tenga un efecto indirecto malo. Si el acto o decisión tiene por objeto algo perjudicial, el problema que se plantea es si debe llevarse a cabo. Si se trata de una acción intrínsecamente mala, no debería llevarse adelante sin cometer culpa moral, independientemente de los efectos indirectos negativos que tenga. De ahí que el líder debe poseer cierta evidencia objetiva (certeza) que fundamente la certeza subjetiva, porque esta es evidente y prácticamente inequívoca.⁶ Moralmente no es lícito actuar con conciencia dudosa; debe resolverse la duda antes de realizar la acción. De ahí que la educación ética capacite al personal militar, que no es de especialistas en ética, para desarrollar su profesionalismo, autocontrol e “intuición moral”.

Vencer el miedo de actuar, tomar decisiones éticas acertadas y tener la fortaleza interna para actuar decisivamente es esencial cuando la actividad cotidiana de la profesión militar suele tener el dilema de vida o muerte. En esos momentos es perentorio mover la sensibilidad moral al punto donde el líder posea el valor de actuar. Es más, existe el dilema de que los sentimientos pueden tener precedencia por sobre la evidencia.

En teoría, los hechos son incidentes objetivos, y como tales se dan en la práctica. Sin embargo, estos muchas veces se ven fácilmente distorsionados por la lente de los sentimientos, y su recuerdo es sumamente subjetivo. Esto amerita mejorar la capacidad del líder de “auto sostenerse para ser un actor moral, [incluso] en ausencia de las sanciones sociales o comentarios disfuncionales”;⁷ distorsionados o negativos que afectan significativamente la forma en que la persona se siente y se comporta en su vida diaria. Por lo cual, se debe proporcionar al personal militar los elementos necesarios con una predisposición ética para mejorar su capacidad para reconocer y procesar los dilemas éticos y ejecutar un comportamiento prudente.

Vencer el miedo de actuar, tomar decisiones éticas acertadas y tener la fortaleza interna para actuar decisivamente es esencial cuando la actividad cotidiana de la profesión militar suele tener el dilema de vida o muerte.

5 Ver: Heifetz, R. A.; Grashow, A. y Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press. Los autores explican el liderazgo como “la práctica de movilizar personas para afrontar retos difíciles y prosperar” (p. 14). “El mensaje principal de la práctica del liderazgo adaptativo es la idea de que, si un sistema está roto, hay que diagnosticarlo y corregirlo asumiendo riesgos y desafiando el *statu quo* para provocar el cambio”.

6 La certeza es subjetiva (una situación del sujeto).

7 Heifetz, R. A., Grashow, A. y Linsky, M. (2009) *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

El desarrollo de hábitos éticos es esencial para equipar al líder para reaccionar profesionalmente ante la rápida evolución de la tecnología y tácticas, además de fomentar la confianza dentro de las instituciones militares y con las eventuales fuerzas aliadas.

La ética es la piedra angular del servicio honorable y espíritu de cuerpo, y una defensa contra la brutalidad.⁸ Pero, a su vez, un líder debe tener una perspectiva amplia de la situación y evaluar todas las opciones posibles. El elemento central de la ética militar es la determinación de los criterios y condiciones que hacen que enfrentar eventos y conflictos armados, con la violencia como componente esencial de su naturaleza y que implica el uso de la fuerza letal, sean legítimos en su inicio, desarrollo y consecuencias.

Cómo la inteligencia ayuda a tomar decisiones

En un sentido puramente etimológico, la palabra “inteligencia” denota la capacidad de discernir, de separar, de cribar entre distintas alternativas y poder tomar la decisión más oportuna. Una persona inteligente es, de hecho, una persona que sabe separar lo esencial de lo accidental, lo valioso de lo que carece de valor, lo que necesita para desarrollar una determinada actividad de lo que es irrelevante.⁹

Un líder inteligente es aquel que sabe elegir la mejor alternativa entre varias, pero también sabe leer el interior de las cosas. Ello solo es posible si, previo a la elección, se tiene la capacidad de deliberar, de sopesar los pros y contras de tal decisión y anticipar las posibles consecuencias que se desprenden de la opción que se tome.

La inteligencia permite recoger, a través de la memoria, las experiencias del pasado, y también anticipar, mediante la imaginación, los hipotéticos escenarios de futuro. Esta capacidad, cuando llega a un pleno ejercicio, salva al ser humano de muchos fracasos y abre las puertas a la conquista del éxito (que puede ser personal, afectivo o profesional).

La inteligencia proporciona el conocimiento y la comprensión necesarios para discernir el bien, mientras que la voluntad da la capacidad de elegir y desear ese bien. Por lo cual, la inteligencia permite planificar y codificar la información y activar la atención.

Dentro de las connotaciones de la planificación se incluye concebir el papel del líder “como la capacidad para dirigir el comportamiento, utilizando la información captada y elaborada por un estado mayor”.¹⁰

Los estudios de inteligencia son estratégicos, un recurso valioso y fundamental en los eventos y conflictos armados, porque allí se juegan aspectos materiales, morales y jurídicos a la vez. Estos estudios son los que proporcionan información sobre la ubicación y el movimiento de los adversarios a enfrentar, sus capacidades y su estrategia de ataque. Además, pueden brindar información sobre el terreno y las posibles trampas o peligros que podría enfrentar el personal involucrado.

En resumen, en un sentido puramente etimológico la inteligencia denota la capacidad de discernir, de seleccionar entre distintas alternativas y tomar la opción más oportuna a través del uso de herramientas de análisis, y también de revelar información importante sobre las intenciones del adversario.

A su vez, hoy en día la inteligencia artificial (IA) plantea importantes cuestiones éticas que deben ser consideradas en su desarrollo y aplicación. Algunas de las principales áreas de preocupación incluyen las decisiones tomadas por algoritmos de la inteligencia artificial, que pueden ser opacas. Los algoritmos pueden reflejar y amplificar sesgos presentes en los

La ética es la piedra angular del servicio honorable y espíritu de cuerpo, y una defensa contra la brutalidad. Pero, a su vez, un líder debe tener una perspectiva amplia de la situación y evaluar todas las opciones posibles.

8 Los líderes estratégicos se hacen, no nacen, y un buen lugar para formarnos con una moral y una ética sólidas es el sistema de las Escuelas Superiores. Ver: De Remer, E. A. & Bolgiano, D. (2012). Ethics Can Be Taught. *Proceedings Magazine*, 138(12).

9 La inteligencia, en un sentido puramente etimológico, se refiere a la capacidad de discernir. La palabra latina *intelligentia* proviene de *intelligere*, término compuesto por “*iustus*” (entre) y “*legere*”, que significa elegir o leer.

10 Ver: Cfr. Zanchetta, A. Necesita un comandante de consejo. *Boletín del Centro Naval* N° 807 (2004) y *Publicaciones Navales* N° 689 (2005).

datos, afectando desproporcionadamente a eventuales adversarios o grupos sociales. En caso de que la “inteligencia artificial” cause daño o tome decisiones incorrectas, es necesario establecer quién es responsable.¹¹ Esto incluye desde los desarrolladores hasta las empresas que implementan tal tecnología. Existe una influencia de la inteligencia artificial muchas veces invisible y no siempre esta información es aceptablemente moral y jurídica.

La creciente automatización puede afectar, para mal, la autonomía humana de un líder militar. Es crucial considerar cómo las decisiones automatizadas impactan la capacidad de los individuos para tomar decisiones correctamente. La inteligencia artificial debe ser utilizada solo de manera que apoye objetivos claros y precisos, evitando consecuencias desafortunadas negativas.¹² “Y aquí es donde entra en juego la ética: encontrar el nivel adecuado de uso dentro de un contexto social. (...) Todos los procesos quedan centralizados en la nube”.¹³ En su extremo, significa la posible consideración de derechos, culpabilidad y responsabilidad penal para estos sistemas, fuera del fabricante o programador.

Por otro lado, cabe preguntarse si este nuevo sistema (IA) vale para las operaciones de la Armada. Es sabido que en la navegación de un buque constantemente hay que estar controlando el derrotero, que suele variar según la meteorología, las mareas, la intensidad de los vientos, el funcionamiento del GPS, etc. ¿Se puede guiar esta actividad solo por la inteligencia artificial? ¿Hay que descartar la consulta a las cartas náuticas, el compás, el eventual sextante, el oficial de guardia en el puente de mando, etc., sin más?

El papel del líder en la toma de decisiones

Además de la importancia de la inteligencia, el papel del líder es fundamental en las decisiones rápidas y efectivas en un evento militar, además de en cualquier otra situación en la que se requiera liderazgo ante situaciones de incertidumbre y presión. Por lo tanto, este debe tener habilidades de análisis y evaluación, así como capacidad para saber comunicarse con una perspectiva amplia, y ser competente al valorar todas las opciones posibles antes de decidir.¹⁴

Los eventos modernos exigen capacitación para razonar y decidir, lógicamente, en condiciones muy fluidas, de duda y gran tensión emocional. Además, exigen capacidad para cambiar rápidamente de decisión cuando la situación así lo demande, y sagacidad para descubrir el porqué de una conveniencia.

La adaptabilidad es la capacidad de ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios en el entorno y a las situaciones imprevistas. Esta habilidad implica la flexibilidad mental y la capacidad de modificar el rumbo cuando las circunstancias lo requieren. Es un cambio eficaz de comportamiento en respuesta a una situación modificada. Este proceso se suele dar de manera constante en la vida castrense. Muchas veces responde a conflictos que se presentan de manera diaria u ocasional. En las instituciones castrenses esta es casi su tarea principal. Según las diferentes características, el proceso de toma de decisiones puede darse considerando:

- la capacidad de evaluar rápidamente la situación y adaptarse a los cambios en el lugar del conflicto;
- la comunicación con otros miembros de las unidades implicadas o de los comandos superiores, la capacidad de mantener la calma bajo presión y anticipar los movimientos del adversario;
- las estrategias de toma de decisiones rápidas, colaborativas y con base en la evaluación constante de la situación, una vez en el lugar del evento o en medio del conflicto;

La adaptabilidad es la capacidad de ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios en el entorno y a las situaciones imprevistas.

¹¹ Los algoritmos morales, aun cuando puedan estar programados para considerar principios éticos y tomar decisiones basadas en ellos, carecen de conciencia y son subjetivos.

¹² Las decisiones de la IA no siempre son inteligibles para los humanos. La IA no es neutral. Las decisiones con base en la IA son susceptibles de inexactitudes, resultados discriminatorios, sesgos incrustados o insertados. Puede tener dificultades a la hora de resolver problemas inesperados debido a su naturaleza programada. A diferencia de los humanos, no tiene la capacidad de adaptarse a situaciones novedosas y aplicar intuición y creatividad: no puede enfrentar problemas fuera de su ámbito programado de antemano.

¹³ Estas “nubes” o centros de datos, hoy día “pertenecen a cinco empresas” que son propietarias “de todos los datos”, lo que representa un desafío y un problema también militar. Estos son problemas que surgen en el campo de la ética y filosofía de la inteligencia artificial, ante la posibilidad de considerar ciertas máquinas como sujetos de intención. Ver: Ordóñez, A. (16 de agosto de 2023). Los grandes riesgos de la inteligencia artificial para la humanidad y para las empresas. *CESCE*. <https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/riesgos-inteligencia-artificial>. Ver: Riquelme Oyarzún, B. (2020). Breve cuestionamiento a la inteligencia humana. *Revista de Marina*, 137(978).

¹⁴ El liderazgo ya no se concibe como unidireccional y con base únicamente en la autoridad formal. En lugar de eso, se ha transformado en un proceso dinámico y adaptable que implica la capacidad de influir, motivar y guiar a los equipos en entornos complejos y cambiantes.

- la experiencia y conocimiento previo, así como la delegación de responsabilidades, en situaciones de alta presión.

Muchas veces se debe trabajar en el miedo al error, la frustración y la incertidumbre, y en el reconocimiento del deseo para lograr los objetivos personales o profesionales propuestos. Estos suelen estar relacionados a dilemas y razones para seguir más de una posibilidad, y algunos pueden ser más problemáticos que otros.

La inteligencia intuitiva

En filosofía, la intuición se refiere a una forma de conocimiento directo e inmediato que no depende de la inferencia lógica o de la evidencia empírica. Es una facultad o capacidad para captar o comprender algo de manera inmediata, sin necesidad de un proceso de razonamiento o análisis discursivo. A menudo se describe como una “visión interior” o una “certeza inmediata” que trasciende la experiencia sensorial y el razonamiento lógico.

La importancia de la intuición según la filosofía varía según las corrientes filosóficas y los filósofos individuales. Algunos, como René Descartes (1596-1650), consideraban que la intuición era una fuente de conocimiento privilegiada y confiable, incluso superior a la razón y la experiencia. Para él, la intuición era la base de sus “ideas innatas” y le permitía alcanzar verdades indudables.

Otros filósofos, como Immanuel Kant (1724-1804), también reconocieron la importancia de la intuición, vinculada con la capacidad de la mente para organizar y estructurar la experiencia sensible. Según Kant, la intuición se combina con el entendimiento para dar lugar al conocimiento, y ambas facultades son necesarias para la comprensión del mundo.

En contraste, algunos filósofos críticos de la intuición argumentan que es un método poco confiable para obtener conocimiento objetivo. Sostienen que las intuiciones pueden ser subjetivas, influenciadas por prejuicios o limitaciones cognitivas, y que deben ser sometidas a un escrutinio crítico y justificación racional.

La intuición aplicada a los eventos militares

Investigaciones sobre el reconocimiento de patrones humanos y la toma de decisiones sugieren que existe un “sexto sentido” a través del cual los humanos pueden detectar y actuar sobre patrones únicos sin analizarlos consciente e intencionalmente.¹⁵ Esta capacidad de evaluar rápidamente las circunstancias, como de un vistazo, no es inteligencia intuitiva, sino liderazgo intuitivo. Este se encuentra en el carácter de un líder. Cualquiera, ya sea el propio líder (comandante) o sus subordinados, pueden generar inteligencia intuitiva; sus resultados son ayudas para la toma de decisiones.

La inteligencia intuitiva es como una comprensión innata y anticipatoria con un sentido profundo del entorno. El uso de esta habilidad proporciona una sensación de “entender sin conocer” o “sentir sin pensar”, lo que podría resultar en una respuesta emocional o una suposición intuitiva más que acertada. Existe un componente de conocimiento experto encubierto que activa esta capacidad para actuar de forma rápida en situaciones de emergencia, o complejas, con cierta sabiduría interior.

En la actualidad, el uso de la inteligencia intuitiva se ha llevado a cabo de manera amplia en campos como la medicina, la psicología, la gerencia en los negocios, la economía e incluso la vida militar.

En filosofía, la intuición se refiere a una forma de conocimiento directo e inmediato que no depende de la inferencia lógica o de la evidencia empírica.

15 Gigerenzer Gerd, en *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious* (2007), sostiene que la inteligencia intuitiva es el grado de inteligencia más alto y lo argumenta: “Cuando hablamos de personas que ya son intelectualmente curiosas, rigurosas en su búsqueda del conocimiento y que están dispuestas a desafiar sus propias suposiciones, la intuición puede considerarse como una forma de inteligencia (...). La intuición no es una especie de reacción química mística, sino un comportamiento de base neurológica que evolucionó para garantizar que los humanos respondan rápidamente cuando enfrentan un dilema”.

La intuición es considerada un fenómeno transpersonal, donde se siente y se piensa simultáneamente o se usan el pensamiento y el sentimiento en paralelo para comprender algo. Esto ofrece perspectivas ricas y profundas, junto con información extraída de la memoria presente, y recuerdos inconscientes que dan sentido a las situaciones, sobre todo las difíciles. Se interpretan situaciones y se llega a conclusiones basadas en el conocimiento acumulado. Permite que se tenga una relación profunda con el propósito en lugar de juicios rígidos. No consiste en juzgar ni en tomar decisiones sin pensar. Es considerar la información obtenida de varios medios y puntos de vista, la experiencia pasada, lo vivido por acontecimientos similares y los sentimientos presentes.

¿Qué peligros existen al utilizar la intuición en lugar de la lógica?

Existen varios peligros que vienen con el uso excesivo de la intuición.

1. El primero es la falta de precisión. La intuición no se sustenta en hechos verificables, sino en percepciones subjetivas e imprecisas, por lo que su fiabilidad es dudosa. Esto plantea un problema serio si esta información se utiliza para tomar decisiones importantes. La lógica, por otro lado, se basa en reglas definidas y criterios racionales, que contribuyen al análisis meticuloso de situaciones complejas y aseguran una toma de decisiones más cuidadosa.
2. Otra desventaja del uso excesivo de la intuición es la obstinación. Por lo general, las personas son reacias a cambiar de opinión una vez que han tomado una decisión, pero cuando la intuición se usa como forma primordial, la obstinación se incrementa. Esta situación limita la capacidad de explorar nuevas alternativas.
3. La tercera desventaja es el riesgo de incertidumbre. Esta solo puede guiar hasta cierto punto, pero la lógica ofrece herramientas para lidiar con situaciones impredecibles. Aunque la intuición tiene sus ventajas, siempre es mejor seguir la lógica cuando se trata de tomar decisiones difíciles, que traen como consecuencia responsabilidades o eventuales efectos no deseados. La lógica ayuda a construir una visión global de una situación y a encontrar soluciones, por lo general a largo plazo, que llevan a resultados duraderos.

La responsabilidad del líder (comandante) es propia e intransferible, porque tiene relación con su cargo y la misión impuesta.

La intuición a la luz de la responsabilidad

La responsabilidad del líder (comandante) es propia e intransferible, porque tiene relación con su cargo y la misión impuesta. Es la capacidad de responder por los propios actos, realizados en libertad y con la conciencia de que todas las acciones (incluso omisiones y silencios) tienen consecuencias que lo afectan a él y a otros, y que pueden entorpecer también al propio entorno, al ecosistema (físico y espiritual) del que se forma parte. La responsabilidad es considerada un valor. En algunas situaciones, la responsabilidad personal se vuelve mucho más compleja por ser vinculante. Esto trae aparejado que, si bien las decisiones son difíciles, a veces producen consecuencias buenas o malas, lo cual plantea el problema del “doble efecto”.

Las decisiones y el problema del doble efecto¹⁶

Es muy probable que en las operaciones (decisiones) militares se produzcan consecuencias no deseadas. Ahí surge la “Teoría del doble efecto”, arraigada en la filosofía moral medieval de Santo Tomás de Aquino, que luego adquiere un alcance más abierto, asequible a los estu-

¹⁶ Cuervo, F. (1995). *Principios morales de uso más frecuente*. Madrid: Ed. Rialp.

diosos de ética en general. A partir de la segunda mitad del siglo XX, con la rehabilitación de la filosofía práctica clásica en el ámbito analítico anglosajón, el principio vuelve a ser considerado. Representa un criterio ético y jurídico fundamental para el análisis de acciones que, siendo únicas o particulares, desencadenan simultáneamente consecuencias tanto positivas como negativas.

Esta doctrina, que trasciende los confines teológicos para integrarse también en el derecho penal contemporáneo, proporciona un marco para evaluar la licitud y moralidad de conductas cuyos resultados pueden divergir en su valor ético. En su esencia, esta teoría sostiene que una acción que produce efectos dobles —uno benéfico y otro pernicioso— puede ser considerada moralmente aceptable bajo ciertas condiciones:

1. La acción per se debe ser intrínsecamente buena o, al menos, moralmente neutra.
2. La intención primaria del agente debe ser la consecución del efecto positivo, relegando el efecto negativo a un resultado colateral no deseado.
3. El efecto malo no debe ser el medio para alcanzar el efecto benéfico.
4. Debe existir una proporcionalidad razonable entre el bien procurado y el mal inadvertidamente generado.¹⁷
5. Las consecuencias previsibles pertenecen a las circunstancias, que pueden modificar la gravedad, pero no pueden cambiar la especie moral.¹⁸

Frente al objeto, la intención se sitúa del lado del sujeto que actúa. La intención, por estar ligada a la fuente voluntaria de la acción y por determinarla debido al fin, es un elemento esencial en la calificación moral de la acción. El fin es el término primero de la intención y designa el objetivo buscado en la acción. La intención es un movimiento de la voluntad hacia el fin; mira el término del obrar. Una misma acción puede, pues, estar inspirada por varias intenciones.¹⁹

Esta teoría encuentra aplicabilidad, también, en el derecho penal y en la moral, a través de su influencia en la atribución de responsabilidad penal, especialmente en casos donde se contemplan conceptos como el dolo eventual, la legítima defensa y el estado de necesidad. No obstante, las críticas se centran en la dificultad de discernir con precisión entre intenciones y efectos meramente previstos, así como en la evaluación de la proporcionalidad entre el beneficio y el daño causado. La distinción entre efectos directos e indirectos, particularmente en escenarios donde las consecuencias de las acciones no son previsibles con claridad, como el caso de los eventos militares, agrega complejidad a su aplicación jurídica y moral.²⁰

Pese a estas dificultades, la “doctrina del doble efecto” permanece como un recurso valioso en el razonamiento jurídico y moral, destacando la importancia de la intencionalidad y la proporcionalidad en la evaluación de la culpabilidad. No obstante, esta visión requiere un análisis meticuloso de las circunstancias individuales de cada caso, considerando la naturaleza de la acción, la intención del agente y la relación entre los efectos buenos y malos.

Esta “teoría” se erige para poder discernir la licitud de conductas con resultados ambivalentes. Su aplicación demanda un escrutinio riguroso de la intención del agente y la proporcionalidad entre los efectos generados, resaltando la complejidad inherente al análisis de la moralidad y legalidad de las acciones humanas en el marco de la justicia penal.

Hay diferentes opiniones de la doctrina del doble efecto, pero todas intentan limitar la imputación de responsabilidad.²¹ Algunas opiniones también exigen proporcionalidad en-

Las consecuencias
previsibles pertenecen
a las circunstancias,
que pueden modificar la
gravedad, pero no pueden
cambiar la especie moral.

17 Santo Tomás de Aquino (1954). *Suma Teológica: Parte segunda – segunda, cuestión 64, artículo 7 c.* Madrid: Edición Biblioteca Autores Cristianos.

18 Juan Pablo II (1993). Encíclica “*Veritatis splendor*”, punto 77. Disponible en: https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_06081993_veritatis-splendor.html

19 Catecismo de la Iglesia Católica n.º 1752. Disponible en: https://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p3s1c1a4_sp.html.

20 Duff, A. (1982). Intención, responsabilidad y doble efecto. *The Philosophical Quarterly*, 32(126): 1-16.

21 Ver: Cavanaugh, T. A. (2006). *Razonamiento de doble efecto: hacer el bien y evitando el mal*. Oxford: Clarendon Press. Ver: Cfr. Miranda Montecinos, A. (2008). El principio del doble efecto y su relevancia en el razonamiento jurídico. *Revista chilena de derecho* 3 (35): 485-519.

tre el buen efecto que el agente se propone y las consecuencias no intencionales, pero previstas. En otras ocasiones también se exige la existencia de una razón grave para causar el daño, o que el buen efecto sea lo suficientemente deseable como para compensar el daño ocasionado.

Más allá de estas diferencias, todas estas concepciones sostienen que en algunos contextos está moralmente permitido causar un mal efecto como consecuencia prevista, pero no querida, y que, por el contrario, ese mal efecto sería moralmente reprochable si fuese producido como un resultado intentado. De esta manera, la intención del agente se convierte nuevamente en el centro de la valoración moral, sin ser sustituido por el simple conocimiento de las consecuencias de la conducta.²²

El liderazgo adaptable es una práctica aceptada que facilita la tarea de los líderes en un ambiente difícil y cambiante, en el que se enfrentan amenazas “híbridas”, que muchas veces modifican las decisiones, la estrategia, las tácticas, las técnicas y los procedimientos en todo el espectro de un conflicto.

Se usa el término “híbrido” para captar la esencia de la complejidad de los nuevos eventos militares: la multiplicidad de actores que participan y la falta de claridad que existe entre las categorías tradicionales de un conflicto. Las amenazas híbridas son innovadoras, adaptables y están internacionalmente conectadas, muchas veces, a redes, e integradas en diversos lugares. Pueden contar con una gran variedad de tecnologías antiguas, modificadas y avanzadas.

La nueva doctrina sobre el tema de amenazas incluye el componente del diseño denominado “*operaciones adaptables*”, o sea, acciones que conservan el poder de una amenaza para emplearlo de manera adaptable en contra de adversarios, quizás, más poderosos, sin tener en cuenta aspectos morales ni jurídicos.²³

Si bien es importante comprender el liderazgo adaptable, resulta difícil integrarlo al proceso de toma de decisiones militares. Hay muy pocos autores que han escrito sobre este tema. ■

La nueva doctrina sobre el tema de amenazas incluye el componente del diseño denominado “operaciones adaptables”, o sea, acciones que conservan el poder de una amenaza para emplearlo de manera adaptable en contra de adversarios, quizás, más poderosos, sin tener en cuenta aspectos morales ni jurídicos.

22 García Norro, J. J. (2014). El principio del doble efecto en el “*ius in bello*”. *Scripta Theologica*, 46 (2): 207-327.

23 García-Guiú López, C. (2012). El liderazgo militar ante la complejidad [Documento de opinión]. *Instituto Español de estudios estratégicos*. Boletín 58/2012.