

Las Percepciones y Sesgos en la Guerra Malvinas

Capitán de Navío VGM (R) Álvaro Figueroa





Capitán de Navío VGM (R) Alvaro Figueroa, Magister en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones (Universidad Austral), Profesor Universitario (Universidad del Salvador) y Licenciado en Sistemas Navales (Instituto Universitario Naval). Oficial de Estado Mayor, Jefe de Centrales de Informaciones de Combate e Inteligencia. Ejerció comandos de unidades en tres oportunidades y es veterano de la Guerra de Malvinas (TOM y TOAS). Ha realizado cursos de perfeccionamiento en diferentes universidades e institutos de formación públicos y privados. Es profesor del Instituto de Inteligencia de las FF.AA, de la Escuela de Guerra Naval y de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las FF.AA.

Las Percepciones y Sesgos en la Guerra Malvinas

CN VGM (R) Álvaro Figueroa

Resumen

Cualquier decisor, responsable del destino de un grupo, organización o país, debe estar preparado para adoptar las mejores providencias para su futuro. Ello implica ejercitar un pensamiento crítico, cuyas etapas generalmente son buscar información, evaluar su procedencia y calidad, entender sus implicancias y la interacción entre sus partes, comprender la situación y, finalmente, adoptar la mejor decisión entre las múltiples opciones que tenga a su disposición. En el inicio de todo el proceso se encuentra la manera en que el decisor distingue los estímulos externos que conforman la realidad, y su capacidad de mitigar los sesgos y barreras que atentan contra la percepción más fidedigna del panorama circundante. Al decir de Lucio Séneca: No hay viento favorable para el que no sabe adónde va.

Absatract

Any decision-maker, responsible for the destiny of a group, organization or country, must be prepared to adopt the best measures for its future. This implies exercising critical thinking, the stages of which are generally to search for information, evaluate its origin and quality, understand its implications and the interaction between its parts, understand the situation and, finally, make the best decision among the multiple options available to you. At the beginning of the whole process is the way in which the decision maker distinguishes the external stimuli that make up reality and his ability to mitigate the biases and barriers that threaten the most reliable perception of the surrounding panorama. As Lucio Seneca says: No wind will be favorable to you If you don't know where you are going.

Introducción

Si bien no es el enfoque de este artículo ahondar en la validez de los derechos atribuidos por cada una de las partes en la cuestión Malvinas, es útil recordar que las fuentes de posesión territorial son básicamente tres: el descubrimiento, la continuidad geográfica y la herencia. De estas fuentes emanan los derechos geográficos, históricos y jurídicos.

Así también, cabe recordar la convulsionada etapa histórica en la que se encontraba el mundo occidental en el momento de la ocupación británica de las islas Malvinas en 1833¹. Período que abarcó la primera mitad del siglo XIX, en la que durante y tras la caída del régimen napoleónico se reconfiguraron estados nacionales, se restauraron coronas y mutaron de dueño territorios de ultramar.

En este contexto resulta normal y hasta aceptable que emerjan argumentos variados, controvertidos y mutuamente excluyentes entre la Argentina y Gran Bretaña respecto de la soberanía. Es en este terreno, entonces, en el que las percepciones siembran en lo cultural y germinan visiones contrapuestas.

Solo para jugar con las ideas piénsese que, si se pone el acento en la continuidad geográfica, Groenlandia sería canadiense. En caso de privilegiar los descubrimientos, Norteamérica sería posesión de algún país nórdico. ¿Y por herencia? Por ella Medio Oriente sería un caos mayor, de final indefinido y consecuencias inciertas para el mundo actual.

Los mitos y las leyendas modelan también el pensamiento de los pueblos. Hay dudas sobre la veracidad de los viajes de Marco Polo al extremo oriente, de Américo Vespucio a Centro y Sudamérica y se cree que los almirantes chinos Zhou Man y Hong Bao navegaron los mares adyacentes a la costa americana desde Venezuela al estrecho de Magallanes hacia 1421².

1- Cabe recordar que este problema no fue mencionado tanto en el Tratado Southern-Arana de 1849, durante el gobierno de J.M. de Rosas, como tampoco en el Pacto Roca-Runciman durante la presidencia de Agustín P. Justo. Si bien eran instrumentos específicos firmados en situaciones diferentes, la ocupación británica no fue un obstáculo para la concreción de los fines propuestos

2- <http://www.loc.gov/today/pr/2005/05-105.html> - <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54407243>

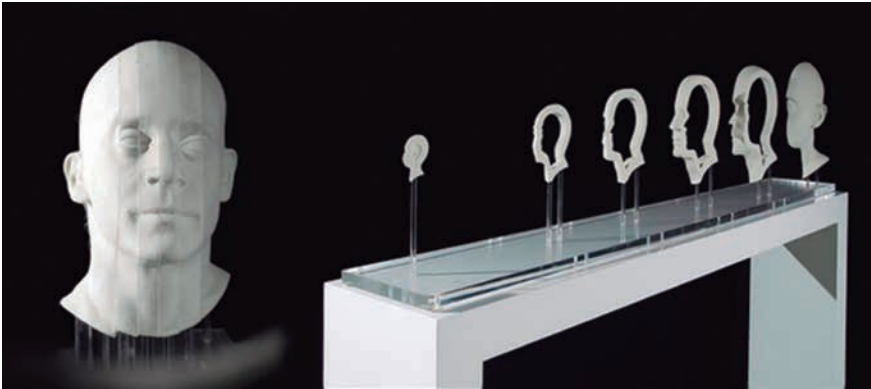
Finalmente, para cerrar esta breve introducción es interesante pensar en estos argumentos cuando se analizan los conflictos limítrofes, y qué rol juega cada nación vista por las otras. Un importante aporte en este tema, en el caso de Argentina y Chile, fue el del grupo de trabajo binacional encabezado por los historiadores Luis Alberto Romero (Argentina) y Manuel Antonio Garretón (Chile) en 1998, orientado a "... buscar en los libros de texto las marcas de esas actitudes prejuiciosas, y de proponer las modificaciones que los hicieran compatibles con la manifiesta voluntad de acuerdo e integración de ambos estados..."³.

Las percepciones físicas

La definición genérica de percepción la encuadra como la sensación interior resultante de una impresión material producida en los sentidos corporales como efecto de percibir; que es captar por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas. Pero más allá del hecho en sí, es una cualidad del intelecto que permite comprender o conocer algo.

Contribuyente a ejemplificar de manera física el problema de la percepción, se señala la existencia del fenómeno óptico denominado anamorfosis, ampliamente utilizado por artistas plásticos formales e informales, consistente en generar figuras deformadas que mediante el simple recurso de observarlas desde un punto de vista único adquieren sentido. Las siguientes figuras ilustran cómo se aprecian un dibujo en la acera, un mensaje en un muro y una escultura, desde un exclusivo punto de vista y no comprensible desde otras posiciones. Que exista un sólo abordaje para comprender una cuestión y que no sea compartido por el resto es uno de los principales problemas en las relaciones personales, institucionales e internacionales.

3- La Argentina en la escuela, Ed. Siglo XXI, 2004.



¿Qué otras funciones tienen las percepciones?

En un sentido ajeno a la Física, los principios de la percepción fueron propuestos por primera vez por la Gestalt⁴. Esta escuela está basada en la noción de forma (gestalt), que es la experiencia total resultante de organizar fragmentos de información en patrones significativos. En todos los procesos psíquicos, la aprehensión de la totalidad precede a la comprensión de la entidad o concepto, de allí la reiterada frase de que “el todo es más que la suma de las partes”. Las propiedades del todo surgen de las interacciones mutuas de los elementos percibidos y de su organización en espacio y tiempo. El significado de esta manera de interpretar la realidad es mucho más rico que la mera separación (análisis) y agrupación (síntesis) de sus partes componentes. Viene al caso la sentencia de Edgar Morin respecto que *“La realidad es compleja y normalmente se la aborda bajo los principios de disyunción, reducción y abstracción (paradigma de la simplificación), pero luego al sintetizarla el analista deberá comprender sus interacciones mutuas y eventuales contradicciones, las que generarán el inicio de un nuevo proceso de análisis”*⁵.

Según los gestaltistas las personas tienden a ver los puntos en patrones y grupos, los que se basan en dos principios: la Proximidad y la Similitud. La cognición humana tiende a percibir formas completas incluso en casos donde están incompletas. Los principios de la Gestalt sirven para entender cómo el ser humano agrupa sus sensaciones y llena los vacíos para poder interpretar el mundo.

Las principales leyes de la Gestalt⁶, recuérdese que este trabajo no es un tratado de psicología, son:

FONDO FIGURA: hay una figura central y un fondo que completa la imagen total, y no es posible apreciar ambas simultáneamente.

4- Escuela psicológica alemana de principios del siglo XX que postulaba que los organismos perciben patrones o configuraciones completos, no solamente sus partes componentes. Los principios y leyes de la Gestalt, proximidad, similitud, figura-fondo, continuidad, cierre y conexión, establecen cómo las personas perciben las imágenes vinculadas con los distintos objetos y entornos.

5- Morin, Edgar, Introducción al pensamiento complejo, 1990.

6- Koffka, K., Principles Of Gestalt Psychology, Harcourt Brace Co., 1935

PREGNANCIA: o de la buena forma, por la que la experiencia perceptiva adopta las formas más simples posibles.

LEY DEL CONTRASTE: Una forma es mejor percibida cuanto mayor sea la discrepancia entre el fondo y la figura.

LEY DE JERARQUIZACIÓN: La mente tiende a separar lo principal de lo accesorio

LEY DE MEMORIA: Una forma es mejor percibida cuantas más veces haya sido vista.

LEY DE CLAUSURA: Una forma es mejor distinguida cerrando mentalmente los puntos de su contorno.

LEY DE LA CONTINUIDAD: Si el patrón de una forma se rompe, la mente tiende a continuarlo.

LEY DE LA PROXIMIDAD: La mente agrupa elementos individuales pero cercanos entre sí.

LEY DE LA SIMETRÍA: Elementos separados, pero con cierta concordancia, tienden a ser considerados como grupos.

LEY DE LA SIMILITUD: Elementos aislados, pero con cierta semejanza, tienden a ser apreciados en conjunto.

LEY DE LA EXPERIENCIA PASADA: implica que, en algunas circunstancias, los estímulos visuales se clasifican de acuerdo con una rutina previa.

Con la sola mención de estas leyes se comprenderá bajo qué orientación se construyen los test psicotécnicos, los juegos mentales y las sencillas pruebas que, sosteniendo retardan el desarrollo del Alzheimer⁷, circulan en internet.

7- Enfermedad mental progresiva que se caracteriza por una degeneración de las células nerviosas del cerebro y una disminución de la masa cerebral; las manifestaciones básicas son la pérdida de memoria, la desorientación temporal y espacial y el deterioro intelectual y personal.

Cabe aclarar que los sentidos no son los únicos capaces de configurar estímulos en la mente, los elementos también surgen en ella a través de la memoria, pensamientos e inteligencia. Si bien muchos conceptos se relacionan con estímulos físicos especialmente visuales y auditivos, su aplicación es extensiva a todos aquellos que se encuentran en la mente al ser evocados voluntariamente o no. Se verá más adelante que las barreras cognitivas para comprender el entorno son similares a las ilusiones ópticas.

Las percepciones preceden a la razón y a la emoción. ¿Las preceden? En forma lineal y pasiva puede parecer que es así, aunque en realidad es un fenómeno circular y activo puesto que se retroalimentan de manera tal que la razón y la emoción conducen a percibir el ambiente de manera sesgada. La percepción es "...un proceso de inferencia en el que la gente crea su propia versión de la realidad sobre la base de la información proporcionada a través de los cinco sentidos"⁸. Las razones y las emociones están bajo la influencia de las experiencias pasadas, la educación, los valores culturales y el contexto. La subjetividad del individuo da un paso más en su actividad mental y modela las percepciones por la tendencia a percibir lo que se espera percibir, descartando aquellos estímulos que lo contradicen. En general la persona que percibe es reactiva al cambio de un estímulo, y se inclina a sentir las nuevas incitaciones como semejantes a las existentes, provocando que se pasen por alto los cambios graduales.

Por la misma causa sobreviene la dificultad de distinguir eventos con nitidez cuando se arriba desde un estado de ambigüedad. Esto sucede en la vida real "...a pesar de los estímulos ambiguos, las personas elaboran una especie de hipótesis tentativa acerca de lo que ven. Cuanto más tiempo están expuestas a esta imagen borrosa, más confianza depositan en esta impresión inicial que, quizá, sea errónea..." y pasado cierto tiempo "...a medida que la imagen se vuelve más nítida, no hay una contradicción obvia; los datos nuevos se asimilan a la imagen previa y se mantiene la interpretación inicial hasta que la contradicción se vuelve tan obvia que se le impone a nuestra conciencia"⁹. El corolario es que hace falta mayor y mejor información para invalidar la apreciación inicial en las personas que, con poca plasticidad, se forman hipótesis con datos imprecisos.

8- Heuer, R., Psicología del análisis de inteligencia, 2003.

9- Idem.

Esta breve introducción al mundo de las perspectivas y las percepciones permite luego viajar al mundo de las barreras y los sesgos, indispensable conocimiento para todo líder político, militar, eclesiástico, empresarial o responsable de los destinos de una organización de cualquier sector.

Barreras y Sesgos

Se consideran barreras al conjunto de prejuicios culturales, organizacionales y personales que nublan y perturban la labor de análisis de una determinada persona o de una organización.

Los prejuicios culturales son internalizados por las personas, y luego por las organizaciones¹⁰, mediante una socialización temprana e inconsciente. Interfieren notablemente quitando o amortiguando la habilidad de pensar como el adversario, función esencial de todo líder. La información disponible respecto de la cultura ajena no alcanza si no es posible internarse en ella liberado de ataduras, y esa información será tratada como si se viera de manera lejana. El valor de la vida, los marcos temporales, el orgullo de estirpe, el respeto de las tradiciones, la importancia de la religión y la veneración de los ancestros serán, entre otros, conceptos vacíos. En una distinción derivada de la antropología cultural, es necesario reconocer los puntos de vista propios de los ajenos¹¹ puesto que desconocer esa distinción puede llevar a errores de juicio y decisiones erróneas. Son intangibles de gran valor que, combinados con factores tangibles y cuantificables, le brindan al decisor el mejor panorama de una situación.

Los prejuicios organizacionales se derivan de aquellos grupos humanos que forman colectivos dedicados a tareas específicas con una identidad muy definida, como acontece con los integrantes de organizaciones armadas, ambientalistas, de derechos humanos, órdenes religiosas, partidos políticos, etc. Poseen metas específicas y la condición necesaria es compartirlas para no ser segregado. Cualquier análisis hecho dentro de organizaciones de esta naturaleza no será tan objetivo como uno efectuado externamente a ellas. La reunión de información tiende a tornarse selectiva y los productos suelen adecuarse a la cosmovisión que se comparta.

10- En Pedagogía se describe este fenómeno, descubierto por el psicólogo ruso Lev Vygotsky en 1920.

11- Conceptos Ético y Emic, Hoebel, A. & Weaver, T., Antropología y experiencia humana, Omega, 1985

Los prejuicios personales son aquellos más ligados a la psicología individual que a la social. Es en este conjunto en el que se ubican los denominados sesgos cognoscitivos, que se describirán a continuación, entendiéndose por ellos a la expresión específica referida a los fallos mentales previsible motivados por estrategias simplificadoras, inconscientes, utilizadas en el proceso.

A manera de resumen, las barreras son mecanismos generalmente inconscientes que se aplican en el análisis de la información dando por resultado un producto impuro y alejado de la solidez que merece la evaluación por parte de un funcionario de alto rango. Las barreras pueden tener origen en el ambiente cultural, institucional, inspirados en intereses particulares o como consecuencia de una tendencia emocional o intelectual para arribar a una conclusión predeterminada. Generan deformaciones que son difíciles de superar, individual o institucionalmente.

La investigadora del Departamento de Defensa de Estados Unidos Lisa Krizan formalizó y publicó en 1999 una serie de sesgos cognoscitivos¹². De ellos se extraen aquellos que, según se detallará más adelante, habrían dificultado la toma de decisiones estratégicas en 1982:

Pensamiento dominante: El pensamiento está influido por experiencias previas. Se tiende a relacionar la nueva información con el pasado o con preocupaciones actuales sin sentido crítico.

Presunción por hipótesis no confirmada: Una nueva evidencia que aparece como coherente con creencias preexistentes no debidamente confirmadas, permite refutar otros puntos de vista y realizar un rápido cierre de un problema.

Lecciones superficiales de la Historia: Análisis acrítico y ligero de conceptos o eventos históricos que conducen a una generalización excesiva de sus factores componentes, y su extrapolación inadecuada a la situación que se estudia.

12- Intelligence Essentials for Everyone, Joint Military Intelligence College, Washington, DC.

Adhesión institucional: Es un enfoque selectivo de rígida adhesión a las resoluciones, normas o lealtades de la organización. Puede ser también el resultado de la especialización funcional o un pensamiento grupal estereotipado. También es llamado “efecto obediencia”.

Imagen espejo: Percepción de los demás similar a como uno se percibe a sí mismo. Se encuentra facilitado en los sistemas cerrados o de compartimentación excesiva. Especie de automorfismo.

Etnocentrismo: Proyección hacia otros de la propia cultura, creencias, ideologías, doctrinas, o expectativas. Exageración de la importancia causal de la propia acción.

Falta de empatía: Incapacidad para entender la percepción de los demás sobre su mundo, la concepción de su papel en él, y la definición de sus intereses. En definitiva, ponerse en lugar del otro adoptando sus puntos de vista.

Actor racional: Hipótesis de que los otros actúan siempre de manera racional, sustentado normalmente en la sobre estimación de la propia racionalidad.

Rechazo de evidencia: Impugnación de la información que entra en conflicto con la información de base existente. Puede llevar a la excesiva búsqueda de consistencia o “efecto de comprobación”.

Exceso de confianza en las estimaciones subjetivas: Evaluación optimista. Puede dar lugar a un cierre prematuro o acelerado del análisis. Se correlaciona con el efecto Exceso de Confianza, de asignar a la propia pericia resultados que son notoriamente producidos por la suerte.

Optimismo excesivo (Complejo de Pollyanna): Hipercredulidad. De esta exageración nacen la autocomplacencia y el exceso de confianza.

Mejor análisis: Exceso de seguridad en las estimaciones subjetivas. Evaluación optimista basada en la predisposición cognitiva y las creencias

generales de que los actores se comportarán como se estima, respetarán los intereses usuales o preferencias políticas previstas.

En un trabajo breve y conciso la Dra. Patricia Bonatti¹³ describe los sesgos que contribuyen a la toma de decisiones, de los que se destacan:

Efecto “marco” o “El principio de invariación” o “La trampa de la expresión”: cuando cambia el contexto, puede cambiar la decisión. Un componente clave en este sesgo es la forma de expresar el problema por cuanto una situación problemática erróneamente expresada puede influir en el proceso decisorio. Es también una variación del efecto de “anclaje”.

Sesgo de dominancia fáctica: obstinación por la primera acción posible, en lugar de analizar todas las acciones factibles. Se agrava si la dominancia lejos de ser real, es inventada por el decisor. Sostiene Bonatti: “Es una de las fallas más peligrosas, ya que anula todo el proceso de decisión posterior. No contemplar todas las posibilidades implica, en el peor de los casos quedarse sin elección; y en el mejor, elegir la alternativa que nos llevará al fracaso”.

Como aprendizaje de la Historia, por ejemplo, puede establecerse que la combinación entre el principio de invariación, la situación creada y el efecto comprobación son los sesgos que, presentes en el comandante de la Flota del Pacífico con asiento en Pearl Harbour, habrían facilitado el resultado destructivo de la aviación japonesa en 1941. Fue relevado diez días después, investigado por una comisión ad-hoc y encontrado culpable de incumplimiento del deber.

Percepciones, Barreras y Sesgos en las decisiones estratégicas de la Guerra de Malvinas

Los fenómenos psicológicos mencionados, pero no profesionalmente explicados, se manifestaron especialmente en las apreciaciones de

13- Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones - U.B.A. Facultad de Ciencias Económicas. Cátedra I Teoría de la Decisión.

orden estratégico y estratégico militar realizadas en el año previo a la guerra, durante la crisis inicial y comenzada esta hasta el desembarco británico en San Carlos. Se adoptan como fuentes primarias los informes de la Comisión Rattenbach¹⁴ (en adelante CR) y Franks Committee¹⁵ (en adelante IF). Muy crítico sobre las decisiones tomadas, el primero; y controversial¹⁶ el segundo, pero documentados ambos. Una exploración semántica breve de ellos muestra que palabras como “apreciación” y “evaluación” aparecen en el informe Rattenbach unas ochenta veces, en tanto que “advice”, “warning” y “perceive” lo hacen en el informe Franks en aproximadamente cincuenta ocasiones. Estos vocablos son conducentes a expresar en los hechos lo que la percepción de los datos de la realidad a través de los sentidos, pero condicionados por los sesgos cognoscitivos, les permitía concluir.

El informe Rattenbach expresa en reiteradas oportunidades, desde el punto 109 al 142 las fallas en el planeamiento de alto nivel que abarcaba, según el método de la época, desde los Objetivos Nacionales¹⁷ hasta la Directiva Estratégica Militar. Ese fue el puntapié inicial por el que se encaminó la estrategia argentina. Esto afectó el desarrollo posterior impidiendo que el accionar de los mandos y fuerzas de nivel táctico, pese al manifiesto coraje personal, sumado a la iniciativa y creatividad para emplear medios obsoletos, no logran el anhelado éxito. Caben aquí dos reflexiones provenientes de la historia. La brindada por Lucio Séneca¹⁸ hace dos mil años sobre que *“No hay viento favorable para el que no sabe dónde va”* por lo que una táctica bien llevada no podría mejorar una estrategia errada. Y la segunda, que se hubiera triunfado en

14- Comisión creada por el decreto 15/82 para investigar el desempeño en el ejercicio de las funciones y las responsabilidades emergentes respecto de la conducción política y estratégico militar del conflicto...Las responsabilidades de cualquier persona, sean de carácter penal, disciplinario y/o del honor que surjan de lo actuado y que, a su juicio, deban ser investigadas y juzgadas por la jurisdicción común o militar respectiva, en la forma que legal y reglamentariamente corresponda

15- Report of a Committee of Privy Counsellors, Chairman: The Rt Hon the Lord Franks, OM, GCMG, KCB, CBE, Presented to Parliament by the Prime Minister by Command of Her Majesty, London, January 1983. Las traducciones de este informe obrantes en el texto son responsabilidad del autor.

16- La controversia comenzó tan pronto como se presentó el informe en la Cámara de los Comunes. Se informa que Thatcher leyó las principales conclusiones del informe entre gritos de “encubrimiento” y vítores irónicos de la oposición. Fuente: <https://news.google.com/newspapers?id=RMFAAAAIBAJ&sjid=6KUMAAAIBAJ&pg=3918,2900819&hl=en> ‘Thatcher basa su caso en hallazgos que la liberan de culpa’, Stuart Trotter, The Glasgow Herald, 19 de enero de 1983.

17- Si por objetivos nacionales se toman los del Preámbulo de la Constitución Nacional (constituir la unión nacional, afianzar la justicia, consolidar la paz interior, proveer la defensa común, promover el bienestar general, y asegurar los beneficios de la libertad) no parece haber existido la necesaria correspondencia estratégica entre medios y fines.

18- Político y filósofo romano del siglo I.

el corto plazo pero por la reconocida tenacidad bélica¹⁹ británica según muestran sus antecedentes político-militares, en una etapa posterior la victoria probablemente se hubiera convertido en derrota.

Un ejemplo de apreciación errónea acontece durante la entrevista Galtieri-Haig el 16/04/82, apenas a una quincena de iniciado el conflicto. Allí aparece claramente la diferencia de percepciones entre uno y otro, expresada en el éxito ya obtenido versus un posible beneficio en el mediano plazo. Allí el secretario de estado norteamericano dijo:

“Yo creo que hay dos exigencias que están en conflicto una con otra; una, es una ventaja o beneficio inmediato y visible para Argentina a los sacrificios que ha hecho. Yo creo que nosotros debemos prever de una manera muy perceptible, mucho más importante, alcanzar la solución final sobre este problema histórico que realice finalmente sus aspiraciones”²⁰.

La visión de reemplazar lo ya materializado y concreto de la ocupación de las islas por algo posible pero azaroso, en un futuro indeterminado, no fue aceptada por el general argentino en ejercicio de la presidencia.

Entre las múltiples observaciones realizadas por la Comisión Rattenbach se citan textualmente:

- También debe imputársele una errónea evaluación sobre la actitud que asumiría EE.UU. en caso de conflicto, a la luz de los intereses políticos en juego. (CR, 95)
- Fallas en las apreciaciones de los distintos niveles de comando, por falta de información del enemigo y de una adecuada elaboración de sus capacidades. (CR, 148)

19- El concepto describe la voluntad de un contendiente para reponerse de un revés y derrotar al mismo adversario al cabo de un corto período. Gran Bretaña como actor internacional se destaca históricamente por tres características: protección de sus posesiones, memoria imperial y tenacidad bélica. Esta última cualidad es la resultante de su gran determinación, poca aversión al riesgo, escasa empatía y notable orgullo. Son demostrativas de este perfil batallas ocurridas durante sus guerras imperiales Jartum – Omdurmán (contra los árabes); y Isandhlwana – Ulundi (contra los zulúes); Sta. Cruz de Tenerife – Trafalgar (guerras napoleónicas); y Galípoli – Jerusalén y Coronel-Malvinas (1ra. Guerra Mundial), Tobruk – El Alamein y la Batalla del Atlántico (2da. Guerra Mundial). Mencionado por el autor en la Revista de la Escuela de Guerra Naval N° 59.

20- Rattenbach, 346

- Con respecto a la defensa inicial de la zona recuperada, no existió, a nivel de este documento, un planeamiento previo, ya que no estaba contemplada la reacción británica...(CR, 148)
- La falta de elaboración de las apreciaciones con la profundidad y el detalle que las circunstancias imponían, dieron por resultados documentos estratégicos incompletos, superficiales y erróneos (CR, 168).
- El apoyo del canciller a la decisión de la Junta Militar se basó en la apreciación efectuada en RR.EE., cuya conclusión determinó que en ese momento “NO HABÍA UNA OPCIÓN MEJOR”²¹. (CR, 241)
- “Cuáles son los dos hechos que a mí (Costa Méndez), personalmente, como Ministro y por lo tanto como asesor del Poder Ejecutivo, me llevan a pensar que no hay otra salida de esta situación que la ocupación, con todas las limitaciones y los inconvenientes que surgían de esta situación: una, la confianza en la mediación. Es decir, yo estaba convencido de esa posibilidad, y lo estaba en el Ministerio y creo que también el Poder Ejecutivo”. (CR, 291) “...nosotros pensamos y teníamos la convicción de que Estados Unidos iba a intentar enérgicamente una mediación y que, antes de inclinarse a un lado, iba a intentar enérgicamente una negociación”. (CR, 298)
- Por lo tanto, haber adoptado la decisión de ocupar las Islas bajo el supuesto de que EE.UU. aportaría la solución del conflicto, para luego no aceptar su propuesta, implica que hubo un error inexcusable: O NO SE EFECTUÓ UNA CORRECTA APRECIACIÓN PREVIA O, PRODUCIDO EL RESULTADO PREVISTO, NO SE TUVO LA DECISIÓN DE ACEPTARLO²². (CR, 401)

Como final, que sintetiza la noción de una percepción generalizada y errónea, el informe concluye:

21- Las mayúsculas son de la fuente.

22- Ídem anterior

El pueblo acompañó sin retaceos la decisión de la Junta Militar, mientras que los medios de comunicación, por su efecto multiplicador y por la calidad de la evaluación realizada sobre las posibles consecuencias de la medida adoptada, contribuyeron a una pérdida generalizada de la objetividad. Ante esta euforia nacional, el gobierno vio disminuida su capacidad de analizar reflexivamente la realidad, lo cual habría de tener, más adelante, un peso considerable en el desarrollo de las negociaciones. (CR, 291)

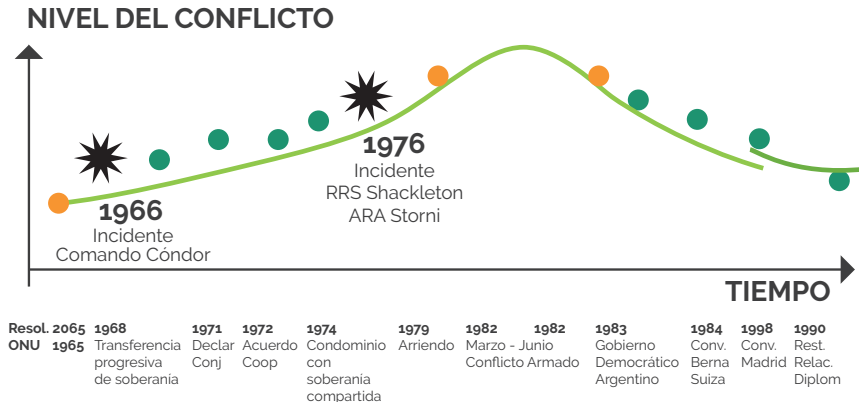
En resumen, la falta de una apreciación correcta e integral del conflicto en todas sus alternativas y dinámica, originó la carencia de una estrategia general que integrara la conducción parcial en los distintos niveles Político, Militar, Económico y Psicológico/social. Todo ello se vio acentuado por la inexistencia de un organismo con adecuada organización y capacidad para la conducción de la guerra y con unidad de criterios y de esfuerzos. La prescindencia del empleo de los organismos específicos disponibles se sumó a lo expuesto y provocó, en definitiva, que todo el país, en modo alguno interviniera en el conflicto como "una nación en armas". (CR, 760)

¿Los únicos que tuvieron fallas de percepción fueron los líderes argentinos? No, de ninguna manera. Opíparos, orondos y satisfechos con la lentitud impuesta al reclamo argentino y los británicos no supieron o no quisieron ver el cambio de los tiempos. Luego de la Segunda Guerra Mundial manejaron con solvencia la descolonización y fortalecieron una comunidad británica de naciones, pero en la disputa que motiva este análisis pasaron por alto reiterados hechos que *La Disputa Subestimada*²³ - Gabriel Urchipia y José Torres debieron llamar su atención como los incidentes del "Operativo Cóndor"²⁴ en 1966 y la

23- Security and Defense Review - Volume 4 No. 2- Fall 2004

24- El Operativo Cóndor fue una acción armada llevada a cabo el 28 y 29 de septiembre de 1966 por un grupo de argentinos liderado por Dardo Cabo, que se apoderó de un avión de Aerolíneas Argentinas que viajaba de Buenos Aires a Río Gallegos, obligando a su comandante a aterrizar en las islas Malvinas.

persecución del destructor ARA Alte. Storni al RRS Shackleton²⁵ en 1976.



En el Informe Franks consta:

En noviembre de 1979, el Comité Conjunto de Inteligencia reevaluó la amenaza argentina a las Malvinas. Revisó la evolución desde la última evaluación (en noviembre de 1977), desde cuando, a su juicio, la amenaza militar argentina se había visto atenuada por la decisión del Gobierno británico de negociar y por la preocupación de Argentina por mayores prioridades en asuntos exteriores, en particular su disputa con Chile por el Canal Beagle, y con cambios en el gobierno argentino. Sin embargo, consideró que no había ninguna disminución en la determinación de Argentina de extender su soberanía al área de las Malvinas, y que la consideración primordial para el gobierno argentino seguía siendo su percepción de la voluntad del gobierno británico de negociar y eventualmente

25- El 4 de febrero de 1976, mientras participaba en un estudio económico británico de las Islas Malvinas dirigido por Lord Shackleton (hijo), el RRS Shackleton fue perseguido por el destructor ARA Almirante Storni en un episodio precursor del conflicto de Malvinas. El comandante del Destructor argentino ARA "Almirante Storni", ordenó al buque británico de investigación oceanográfica que detuviera sus máquinas, con el propósito de abordarlo, a 78 millas al sur de Puerto Argentino, pero dentro del límite de 200 millas náuticas que pertenecían a la ZEE argentina según el Derecho del Mar. El capitán del buque británico, siguiendo órdenes de Neville French, gobernador inglés de las Malvinas, ignoró las órdenes argentinas y continuó la marcha. El destructor —siguiendo procedimientos de rutina— hizo varios disparos de cañón a proa del Shackleton sin obtener respuesta. Finalmente, asistido por un avión de exploración marítima P2-V "Neptune", continuó persiguiendo al buque inglés hasta seis millas de Puerto Argentino.

transferir, soberanía. Concluyó que, si bien el Gobierno argentino preferiría alcanzar sus objetivos de soberanía por medios pacíficos, si las negociaciones fracasaran o si por alguna otra razón el Gobierno argentino calculara que el Gobierno británico no está dispuesto a negociar seriamente sobre soberanía, habría alto riesgo de que recurran rápidamente a medidas más contundentes contra los intereses británicos; y que en tales circunstancias no se podía descartar una acción militar directa contra la navegación británica o contra las Islas Malvinas, aunque "el riesgo de tal acción no sería tan alto como hasta ahora".(IF, 77)

Esta apreciación fue refrendada más tarde, en julio de 1981, agregándole al malestar argentino la actitud refractaria de los isleños.

A principios de año, Argentina había reducido los vuelos programados a las islas y retrasó un barco de suministro. Estas acciones se consideraron una prueba de que, en cualquier escalada de la controversia, es probable que tales medidas sean lo primero. Sin embargo, se pensó que no se podía descartar una acción militar en una escala relativamente pequeña. El párrafo final de la evaluación establecía que, si Argentina llegaba a la conclusión de que no había esperanzas de una transferencia pacífica de soberanía, habría un alto riesgo de que recurriera a medidas más contundentes contra los intereses británicos y que podría actuar con rapidez y sin previo aviso. En tales circunstancias, no se podía descartar una acción militar contra la navegación británica o una invasión a gran escala de las Islas Malvinas. (IF, 95)

Poco tiempo después aparece un juicio contradictorio dentro de la secuencia del análisis, permitiendo que algunos analistas después de la guerra pensarán que más que un error de evaluación pudo ser una maniobra deliberada:

No se tuvo suficientemente en cuenta la posibilidad de que el gobierno militar argentino, sujeto a presiones políticas y económicas internas, actuara de manera impredecible si en algún momento se frustraba en el curso de las negociaciones. La evaluación de inteligencia de julio de 1981 había advertido que en esas circunstancias existía un alto riesgo de que Argentina recurriera a medidas más contundentes de forma rápida y sin previo aviso. (IF,296)

A fin de marzo de 1982 y con el "incidente Georgias" en progreso, funcionarios británicos todavía creían que era una maniobra destinada a negociar:

Existía la posibilidad de que, tanto por la fuerza del sentimiento público argentino sobre el tema como por la coordinación imperfecta y los consejos confusos dados por varios funcionarios y asesores de servicio argentinos, la Junta pudiera tomar alguna acción inesperada. La evaluación concluyó que el principal objetivo de la Junta Argentina en su manejo de la disputa de las Islas Malvinas era persuadir al gobierno británico para que negociara la transferencia de soberanía, y era probable que intentara utilizar el incidente en Georgia del Sur para obtener la apertura anticipada de las conversaciones, sobre la base discutida en Nueva York en febrero. (IF, 230)

Fue recién comenzado 1982 en que Gran Bretaña consideró, es decir observó, que su evaluación inicial no era correcta:

Se nos informó que los cuatro factores principales que el personal de evaluación consideró al asesorar sobre la amenaza argentina fueron: el progreso de la disputa de Argentina con Chile por el Canal Beagle; la situación política y económica de Argentina; el estado de la rivalidad entre sus Fuerzas Armadas allí; y, lo que es más importante, la percepción que tiene Argentina de

las perspectivas de avanzar mediante la negociación. No se pensó que la información que recibieron después de julio de 1981 indicara ningún cambio significativo en estos factores que hubiera justificado una nueva evaluación. Las conclusiones a las que se llegó en julio de 1981 sobre las intenciones argentinas y las opciones que se les ofrecían se consideraron compatibles con la inteligencia más reciente y, por lo tanto, aún eran válidas". (IF, 308)

Creemos que no habría sido apropiado preparar un gran grupo de trabajo con capacidad para retomar las Islas Malvinas antes de que hubiera pruebas claras de una invasión. Como hemos explicado, esto no se percibió como inminente hasta el 31 de marzo. El envío de tal fuerza habría sido una respuesta desproporcionada, y de hecho provocativa, a los acontecimientos de Georgia del Sur, y habría sido incompatible con los intentos que se están realizando para resolver los problemas allí por medios diplomáticos. (IF, 325)

Tan así fue que el plan de reducción de su flota había seguido adelante, motivo por el que varios observadores creyeron ver en la intransigencia británica para la instalación de chatarreros argentinos en Leith una oportunidad para revertir esa tendencia.

Carecieron de planes operativos concretos para la eventualidad de una ocupación por parte de Argentina.

Las ponencias elaboradas en diversas ocasiones por el Ministerio de Defensa a solicitud de la Cancillería y el Commonwealth no fueron planes de contingencia en este sentido, sino una apreciación mucho más amplia de la acción que sería necesaria para contrarrestar las diversas formas de acción militar de Argentina. (IF, 109)

En síntesis, pese a la centenaria experiencia británica en relaciones internacionales, habrían infravalorado el riesgo considerando que, pese a

la continuada morosidad y dilación manifestada en atender el núcleo del problema, no se llegaría finalmente a un conflicto armado.

Si se adhiere a la creencia de que la militarización de la cuestión Malvinas no fue un plan premeditado sino simplemente el aprovechamiento de una oportunidad, podría entonces encuadrarse estos errores de percepción en que sus analistas fueron víctimas del sesgo de la confirmación o del ancla. Esta desviación se produce por cierta adhesión a un primer análisis por la que luego, al evaluar nuevas informaciones a la luz de esta primera, se tiende a aceptar solamente aquello que la ratifica desechando lo que la refuta, arribando a un nuevo resultado similar a la inicial. No deben descartarse tampoco su atávica falta de empatía, el efecto comprobación esperando mayor certeza y el rechazo a demostraciones como las mencionadas desde 1966 hasta 1981.

Conclusiones

Los buenos líderes políticos están acostumbrados a la resolución de problemas no estructurados (estrategia), en tanto los líderes militares de mediano y alto nivel suelen desempeñarse mejor en la solución de problemas estructurables (planeamiento) y, en la medida que se desciende en las jerarquías el desempeño normal es el cumplimiento de procedimientos y normas (planes y órdenes de operaciones). Esto no va en desmedro de nadie, simplemente son actividades diferenciadas en las que su valor reside justamente en esas características. Cada uno debe hacer bien lo que sabe en la función que, por propia decisión, ha elegido.

Viene al caso entonces, la frase de Clausewitz²⁶ que reza:

El primer acto de discernimiento, el mayor y el más decisivo que llevan a cabo un estadista y un jefe militar, es el de establecer correctamente la clase de guerra en la que están empeñados y no tomarla o convertirla en algo diferente de lo que dicte la naturaleza de las circunstancias. Este es, por lo tanto, el primero y el más amplio de todos los problemas estratégicos.

En su tesis doctoral sobre el proceso de toma de decisiones durante la Guerra de Malvinas, la Dra. Bonatti expresa “*Son las fallas de percepción, las analogías erróneas, el efecto marco, el anclaje, etcétera, también llamados “sesgos”, que interactúan y se potencian en la mente del Decisor. Será entonces un “mundo percibido” que estará en mayor o menor medida alejado de la realidad, dependiendo de la magnitud de los efectos de los sesgos individuales y subjetivos*”²⁷.

Las percepciones preponderantes en el gobierno argentino, posteriormente graves errores estratégicos, pueden resumirse en cuatro:

1) La administración norteamericana asumiría el rol de mediador entre dos aliados, si bien de diferente categoría ambos importantes en el contexto de la Guerra Fría; en vez del apoyo explícito a Gran Bretaña que finalmente adoptó.

26- De la Guerra, Libro I, Capítulo I ¿En qué consiste la guerra?, pto. 27.

27- Bonatti, Patricia, Análisis de una situación de decisión del mundo de la estrategia, con altos niveles de incertidumbre y complejidad: la ocupación de las Islas Malvinas, UBA, 2005

2) Un tratado internacional creado específicamente para la Guerra Fría (TIAR - Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca - Río de Janeiro – 1947) sería de aplicación en el caso de una guerra entre un país americano y uno integrante de la OTAN.

3) Los antecedentes históricos que dan cuenta del empeño y perseverancia británicos en la obtención de sus objetivos y protección de sus intereses eran cosa del pasado.

4) La ocupación de la factoría de Puerto Leith con personal militar, no constituía un *casus belli* o acto de guerra²⁸ violatorio del art. 2º inc. 4 de la Carta de las Naciones Unidas²⁹.

De la no exhaustiva relación de los sesgos citados precedentemente es posible afirmar que aquellos que resultaron más relevantes fueron:

Pensamiento dominante: la validez del reclamo argentino de su soberanía sobre las islas era tal que resistiría la prueba ácida de una guerra, que justamente no fue la visión de Gran Bretaña avalada por el art. 51 de la Carta ONU citada³⁰.

Presunción por hipótesis no confirmada: la posible reducción de la flota británica, especialmente sus portaaviones, más los problemas internos derivados del ajuste económico imperante en su país, dificultarían una intervención bélica por su parte en una zona alejada del mundo.

Rechazo de evidencia: los indicios de una futura omisión del apoyo de Estados Unidos a la Argentina se transformaron en hechos concretos durante la conversación telefónica entre el general Galtieri y el presidente Reagan, pero no modificaron las decisiones.

28- Cabe recordar que las causas de guerra más frecuentes en la historia mundial son: agresión al territorio, bienes o patrimonios de ciudadanos o a ciudadanos de un país, invasión, ocupación no autorizada o algún acto intrusivo, actos hostiles relevantes por parte de un país que malogran un tratado establecido o la convivencia armónica, incumplimiento de tratados y amenaza evidente sobre un bien nacional.

29- “Los Miembros de la Organización, en sus relaciones internacionales, se abstendrán de recurrir a la amenaza o al uso de la fuerza contra la integridad territorial o la independencia política de cualquier Estado, o en cualquier otra forma incompatible con los Propósitos de las Naciones Unidas”.

30- “Ninguna disposición de esta Carta menoscabará el derecho inmanente de legítima defensa, individual o colectiva, en caso de ataque armado contra un Miembro de las Naciones Unidas, hasta tanto que el Consejo de Seguridad haya tomado las medidas necesarias para mantener la paz y la seguridad internacionales”.

Falta de empatía: al no ponerse los líderes argentinos en el lugar de sus homónimos británicos se privaron de la mirada opuesta que, en función de las mismas evidencias, hubieran colaborado en ampliar sus opciones. También omitieron hacerlo con Estados Unidos y verificar probable su preferencia por su socio de la OTAN.

Efecto marco: la situación estratégica y operacional sufrió sucesivos cambios, en las que se fueron comprobando el apoyo norteamericano a Gran Bretaña, la prescindencia internacional y el avance, lento pero constante, de las fuerzas británicas. Pese a ello se mantuvo la decisión de atacar el 2 de abril y reforzar a partir del día D+3. Se combinó, potenciándose, con la *dominancia fáctica*.

Otros sesgos que coadyuvaron fueron exceso de confianza, optimismo excesivo y mejor análisis.

Los recaudos para evitar las deformaciones provenientes de los sesgos son el trabajo en grupos multidisciplinarios, formados por profesionales destacados en la materia, sobre la base de datos concretos analizados con métodos rigurosos. Esa es la esencia de los gabinetes de crisis y los estados mayores. En el planeamiento militar moderno resulta insuficiente la contraposición “operaciones versus inteligencia” y se han incorporado las denominadas “células rojas” (en inglés red cell o red team). En cualquier nivel los integrantes de la célula roja, con especialización y experiencia en las características del adversario desafían las concepciones imperantes al desempeñar el papel de un oponente pensante y no colaborativo. La inclusión de estos equipos permite eludir una falencia clave denominada “imagen espejo” en la que se juzga el comportamiento del otro actor utilizando las creencias, experiencias, valores o procedimientos operativos estándar propios, situación que difícilmente suceda excepto en guerras civiles. De allí que sea una práctica nociva que la función N-2 (Inteligencia) pueda ser acumulada con la de N-3 (Operaciones) en un estado mayor reducido.

Vistos los efectos positivos de dichas células rojas, recientemente se han incorporado las células verdes, cuya misión es asesorar convenientemente sobre los factores poblacionales y ambientales de un área para promover

y articular acciones y dinámicas de individuos, grupos, activos tangibles y factores socioculturales seleccionados en el entorno civil que pueden tener un impacto significativo en las operaciones, con un enfoque en probar y modificar cursos de acción para mejorar los efectos deseados y mitigar las posibles secuelas negativas. En la guerra actual no se triunfa si los daños colaterales humanos y ambientales son mayores por intervenir que por no hacerlo.

Como corolario, el problema de personas, organizaciones y gobiernos no es tener percepciones erróneas por la existencia de sesgos, sino desconocerlos, y en caso de conocerlos no buscar modos y medios para morigerarlos.