



# DECISIÓN RACIONAL Y DECISIÓN INTUITIVA

Jorge P. Barrales

**C**uando un comandante que conduce una ofensiva (en el nivel operacional o táctico) debe decidir si persiste en ella o se detiene, entran en juego una serie de factores, entre los que merecen destacarse los siguientes:

- La situación en la que se encuentra ese comandante respecto del objetivo que persigue y su Punto Culminante de la Ofensiva (**PCO**).<sup>(1)</sup>
- La alternativa que la doctrina establece como razonable (continuar o detenerse) para el caso en cuestión.
- El método de planeamiento y de decisión empleado por el comandante.
- Las características del comandante que debe decidir.

Considero oportuno rescatar un concepto de un trabajo anterior, en el que interpreto de la siguiente forma el vínculo entre la decisión del comandante y su **PCO** (válido para el ataque y la defensa): “La trascendencia del Punto Culminante radica en que, cuando el conductor militar reconoce haberlo alcanzado, ello lo obliga a *tomar una decisión*, ya sea para cambiar de actitud a fin de prevenir un fracaso muy probable o para perseverar en la que mantenía con conciencia del riesgo implícito”.<sup>(2)</sup>

Por otra parte, para evaluar la situación, elaborar alternativas, compararlas y finalmente decidir, el comandante tiene dos métodos posibles: Uno **racional** y otro **intuitivo**.

El **método racional** (que también podríamos denominar analítico) se basa en el **método lineal** o **mecánico**.<sup>(3)</sup> Esta es la metodología tradicionalmente empleada en las FF. AA. argentinas y se la enseña en los institutos de formación de nivel específico y conjunto, donde se la utiliza en la resolución de las ejercitaciones que se desarrollan. La publicación conjunta MC 20-01 reseña este método de la siguiente manera: “En los niveles táctico y operacional (en

*El Capitán de Navío de IM VGM (R.E.) Jorge Paulo Barrales es Licenciado en Sistemas Navales, Instituto Universitario Naval. Participó en la Operación Rosario. Ejerció el Comando de la Compañía de Exploración, del Batallón Comando y Apoyo Logístico y de la Fuerza de Infantería de Marina de la Flota de Mar. Revistó en la mayoría de las unidades operativas de IM y en el Comando de la IM, Fuerza de Apoyo Anfíbio, Fuerza de IM de la Flota de Mar y Comando Naval Anfíbio. Formó parte de numerosos Operativos “Unitas” y del primer “Fraterno Anfíbio”. Participó de la Operación “Fleetex 96” a fin de capacitarse en Operaciones NEO e intervenir en la elaboración de doctrina específica y conjunta sobre dichas operaciones. Fue Observador Militar en Angola y Jefe de Personal del Estado Mayor de MINUSTAH (Haití). Se desempeñó como Jefe del Escalafón de IM y Jefe de Enseñanza de la Escuela de Oficiales de la Armada, y ejerció la docencia militar en ambas oportunidades. -Desde el año 2008 hasta la actualidad, se desempeña como profesor de la Escuela de Guerra Naval en las cátedras de Planeamiento (titular) e Introducción a la Estrategia Operacional (adjunto).*





**“Las tropas perdonarán alguna estupidez, pero la excesiva timidez es simplemente imperdonable”  
(General S. L. A. Marshall).**



**“No tomaré con sacrificio (bajas) lo que puedo obtener con estrategia”  
(General Mac Arthur).**

este método), en general se divide el proceso cíclico de planeamiento en siete pasos, que varían según el preciosismo didáctico: 1) análisis de la misión; 2) desarrollo de los modos de acción (MA); 3) confrontación; 4) comparación de los MA; 5) resolución y concepto de la operación; 6) completamiento de planes y 7) supervisión”. Dado que este método es ampliamente conocido, a los fines del presente trabajo no considero necesario ahondar más en él.

Por su parte, el **método intuitivo**<sup>(4)</sup> consiste en reconocer los factores esenciales de la situación que se enfrenta, asociarlos con factores análogos de una situación equivalente del pasado y resolver la situación presente sobre la base de la experiencia (militar profesional) del pasado tomada como referencia. A su vez, esta experiencia profesional del decisor proviene de tres fuentes posibles:

- a) Experiencia de guerra (ideal, pero poco frecuente).
- b) Adiestramiento militar (ejercitaciones con gran realismo y alta exigencia).
- c) Estudio crítico de la historia militar<sup>(\*)</sup> (impuesto por el sistema de enseñanza o autoimpuesto).

<sup>(\*)</sup> Gen. Charles C. Krulak (USMC): “La simple lectura de la historia no es suficiente para conformar una base de experiencia para sustentar el método de decisión intuitiva; los líderes deben examinar críticamente las decisiones relevantes que tuvieron lugar en los hechos”.

Asimismo, debemos considerar que “el proceso de decisión intuitiva ocurre en el subconsciente, donde el decisor puede no darse cuenta de qué está ocurriendo”, y por lo tanto “los líderes (comandantes) deben acumular experiencia de forma tal de disponer de una bien nutrida base de datos en su subconsciente”.<sup>(4)</sup>

La **experiencia profesional** es esencial para decidir intuitivamente, pero se requiere, además, que el decisor posea cierto *coup d'oeil* innato, mejorado mediante el **adiestramiento** en la toma de decisiones con este método.

Respecto del *coup d'oeil*, el documento mencionado en <sup>(4)</sup> lo describe como: “la capacidad de visualizar y entender rápidamente el campo de batalla, descubrir ‘su verdad’ y, a partir de ella, determinar un apropiado modo de acción y tener la fuerza moral de llevarlo a cabo hasta el final. Considerando las restricciones en tiempo, la incertidumbre y el caos propios de las situaciones de combate, el desarrollo del *coup d'oeil* en los comandantes resulta imperativo”.

El presente trabajo está conformado de la siguiente manera:

- La primera parte contempla, para los niveles operacional y táctico, las decisiones que podemos considerar **racionales** por el método de resolución empleado y que están respaldadas por lo que la doctrina prescribe como aconsejable para la situación dada.
- En la segunda parte, y solo para el nivel táctico, se consideran las decisiones **intuitivas** que surgen como necesarias cuando no están dadas las condiciones para decidir racionalmente.
- Por último, se establecen conclusiones finales.

#### Aclaraciones:

- 1) Por razones de brevedad, he desarrollado este trabajo solo desde la óptica del atacante, si bien la naturaleza dialéctica de la guerra da pie para realizar análogos razonamientos desde el lado del defensor. Asimismo, y por igual motivo, me he limitado a los niveles operacional y táctico.
- 2) Si bien el Punto Culminante (PC) constituye un caso extremo de necesidad de decidir, los temas aquí desarrollados centrados en el PC son de aplicación para otras situaciones, quizás menos extremas, pero igualmente demandantes de una resolución.

(1)  
MC 20-01-Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta-Nivel Operacional-La Campaña.(2013) Cap.III -Art. 3.04.3.

(2)  
Punto culminante y Estado Final Deseado-Boletín del Centro Naval- N.° 835 (2013) y Publicación “Visión Conjunta” N.° 9 (2013) CN(RE) Jorge Barrales-(2013)

(3)  
MC 20-01-Cap.IV; Art.4.02 y 4.03

(4)  
Developing Intuitive Decision-Making In Modern Military Leadership (Neil R. Mc Cown Commander, US Navy) NAVAL WAR COLLEGE

## LA DECISIÓN RACIONAL EN LA CAMPAÑA OFENSIVA

Cuando el comandante operacional aprecie que ha alcanzado su Punto Culminante de la Ofensiva (PCO)<sup>(5)</sup>, le resultará relativamente sencillo (desde su psicología militar) decidir **cambiar su actitud** operacional ofensiva por una defensiva, dado que la teoría de Clausewitz lo respalda<sup>(6)</sup> y considera dicha decisión apropiada para preservar su declinante poder de combate y conservar lo ganado hasta ese momento. Refuerza este concepto el hecho de que, en el PCO, el poder de combate del atacante, aun si es superior al del oponente, no lo es en la medida necesaria para lograr, con razonable expectativa de éxito, el Estado Final Deseado Operacional (EFDO)<sup>(7)</sup>.

Antes de tomar esta decisión, el Estado Mayor (EM) lo habrá asesorado sobre la situación de su poder de combate remanente considerando el efecto concurrente de la acción enemiga, las características del teatro y la “fricción”<sup>(8)</sup> del sistema propio. También se habrá considerado el balance entre el poder de combate que ha de recuperarse mediante una **pausa operacional**<sup>(9)</sup> y el *tempo*<sup>(10)</sup> que deberá resignarse a causa de ella, así como también las implicancias que esto tiene sobre la iniciativa, que debería estar en manos de quien tiene la ofensiva. Asimismo, el área de Inteligencia de su EM habrá apreciado la probable situación del defensor respecto de su Punto Culminante de la Defensa (PCD) e intentado reducir la “niebla”<sup>(11)</sup> que rodea este aspecto.

Por otra parte, cuando el comandante operacional (asesorado según lo indicado precedentemente) considera que **todavía no alcanzó su PCO**, le resultará más sencillo decidir mantener la actitud operacional ofensiva que venía sosteniendo, dado que estaría cumpliendo con lo que la teoría prescribe como correcto para este caso.

Por último, también podemos considerar racional la decisión del atacante de **mantener su actitud** operacional ofensiva cuando **cruzó su PCO sin advertirlo**, al apreciar que se encuentra en la situación favorable señalada en el párrafo anterior (independientemente de que los hechos posteriores le muestren su error). Esta posibilidad está respaldada por el siguiente concepto de Milan Vego: “*En el nivel Estratégico Operacional, es extremadamente difícil determinar con anticipación cuándo se alcanzará el Punto Culminante, ya que son muchos los factores de los que ello depende. En este nivel, a diferencia del táctico, a menudo solo es percibido retrospectivamente, es decir, luego de haberse producido*”.<sup>(12)</sup>

## LA DECISIÓN RACIONAL EN LA OFENSIVA TÁCTICA

Para los comandantes tácticos que en el contexto de una campaña operacional ofensiva conducen **batallas y combates**, resulta más sencillo saber cómo están ubicados respecto de su **PCO**, dado que los indicadores para determinar esa situación son más concretos y evidentes que en el nivel operacional; por lo dicho, es difícil que esos comandantes “pasen de largo” su PCO sin advertirlo (a diferencia de lo ya señalado para el nivel operacional).

A esta altura del trabajo, es oportuno recordar que las batallas se libran dentro de las campañas, y los combates, dentro de las batallas. Asimismo, la diferencia entre ambos está reflejada en las definiciones de la doctrina del Ejército Argentino y del Glosario de Terminología Conjunta<sup>(13)</sup> de la siguiente manera:

- **Batalla:** Acto **táctico** consistente en el choque violento entre dos adversarios de gran magnitud, por medio del cual al menos uno de ellos buscará modificar sustancialmente la situación operacional. Normalmente constituirá el episodio más importante de una campaña la cual puede llegar a resolver.
- **Combate:** Acción **táctica** violenta entre dos fuerzas de relativa importancia y cuyos resultados pueden ser o no decisivos para la resolución de la batalla.

(5)  
“El PCO en el nivel operacional es la situación espacio-temporal en la que el/los actor(es) que mantenía(n) una actitud operacional ofensiva dentro del teatro de operaciones debe(n), como mínimo, adoptar una “pausa operacional” o, como máximo, cambiar a una actitud operacional defensiva a fin de mantener la capacidad para cumplir con los criterios de finalización correspondientes al Estado Final Deseado Operacional (EFDO)”, (Punto Culminante y Estado Final Deseado”, CN (RE) Jorge Barrales).

(6)  
De la Guerra. Edición 1976. Libro VII, Cap.1 (El Ataque). Editorial Labor (Barcelona). Carl Von Clausewitz.

(7)  
EFDO: “Situación de los acontecimientos deseada al finalizar las acciones militares en el teatro de operaciones” (MC 20-01-Cap. III; Art. 3.03.1).

(8)  
Fricción: Efectos negativos sobre la maniobra propia producidos por falencias originadas en el propio sistema (Estrategia Operacional, 3.ª Edición (2005), Cap. 9, CL (RE) Roberto Pertusio).

(9)  
Pausa Operacional: Cese temporal de ciertas actividades durante el curso de una campaña o en una de las líneas de operaciones de su diseño operacional. (MC 20-01, Cap. III).

(10)  
Tempo: Ritmo de la operación propia respecto de la del adversario, que, cuando es favorable, contribuye al mantenimiento de la iniciativa. (MC 20-01, Cap. III).

(11)  
Niebla: Incertidumbre generada a partir de lo que se desconoce sobre el enemigo (Estrategia Operacional, 3.ª Edición, 2005, Cap. 9, CL (RE) Roberto Pertusio).

(12)  
Cita a Milan Vego (Estrategia Operacional. 3.ª Edición, 2005, Cap. 15., CL (RE) Roberto Pertusio).

(13)  
ROB-00-01: Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre, (1992), PC 00-02: Glosario de Términos de Empleo Militar para la Acción Militar Conjunta, Proyecto (2010).



**“No es la dificultad la que impide atreverse, pues de no atreverse viene toda la dificultad” (Arthur Schopenhauer).**



**“La historia de la guerra nos brinda muchos casos bien conocidos de grandes éxitos logrados por quienes siguieron su propio instinto en contra de sus órdenes; e igualmente casos de fracasos o desastres por obedecer ciegamente órdenes que dejaron de ser – o nunca fueron – apropiadas” (Admiral Sir Nicholas Hunt).**

(14)  
Dinámica de la defensa: contra-ataque, ataque de desarticulación, ataque con objetivo limitado, acción retardante y otros procedimientos ofensivos (emboscadas, golpes de mano, incursiones, etc.)- (ROB-00-01, Cap.VI, Secc. II, Operaciones Defensivas).

(15)  
Explotación: Operación ofensiva que buscará aprovechar plenamente una situación favorable (producto de un combate exitoso o de una vulnerabilidad detectada en el dispositivo enemigo) y transformar un éxito local en uno de mayores proporciones./// Persecución: Operación ofensiva cuya finalidad será el aniquilamiento de una fuerza enemiga que intente retirarse. (ROB-00-01, Cap.VI, Secc. I, Operaciones Ofensivas).

Por otra parte, de la comparación entre las **pausas operacionales** que se producen entre las batallas y las **pausas de combate** que ocurren dentro de las batallas y de los combates, deducimos que:

- En las pausas operacionales, priman las razones de naturaleza logística y, en las de combate, las de índole táctica.
- Las pausas operacionales afectan el *tempo* operacional, y las pausas de combate, el *tempo* táctico.
- Las pausas de combate dentro de las batallas son más breves que las pausas operacionales dentro de la campaña.
- Las pausas de combate dentro de los combates son más breves que las que ocurren dentro de las batallas (entre dos combates sucesivos) y pueden derivar en la pérdida irreversible de la iniciativa táctica en dicho combate.

Cuando el comandante táctico que conduce una batalla (o, dentro de esta, un combate) ha alcanzado su Punto Culminante de la Ofensiva (**PCO**) luego de agotar el recurso de la pausa de combate, la doctrina respaldará su decisión de adoptar un dispositivo táctico defensivo en alguna de sus formas posibles (defensa móvil, de zona o mixta)<sup>(14)</sup>, dada la baja probabilidad de éxito que la teoría le asigna en caso de persistir en su ofensiva.

En lo que atañe al EM, seguirá los lineamientos mencionados para el nivel operacional, y su consejo sobre el empleo de los recursos que configuran la dinámica de la defensa<sup>(14)</sup> será particularmente importante, una vez que la decisión de pasar a la defensiva haya sido adoptada.

Por otra parte, cuando el comandante táctico considera que no ha cruzado su PCO, al igual que en el caso del comandante operacional, la decisión doctrinaria será continuar su ofensiva táctica atento a la posibilidad de “explotación” y dispuesto a la “persecución”<sup>(15)</sup> si no tiene restricciones para ello impuestas por el nivel operacional (posiblemente originadas en el nivel estratégico militar).

## LA DECISIÓN INTUITIVA EN LA BATALLA Y EL COMBATE

Dado que en el nivel táctico los acontecimientos ocurren más rápido que en el nivel operacional (y las pausas de combate son más breves que las operacionales), habrá más ocasiones para que la decisión intuitiva (*coup d'oeil*) reemplace el análisis detallado que precede a una decisión racional.

Los decisores intuitivos son aquellos capaces de “ver a través de la niebla de la guerra”, la cual nunca puede ser disipada totalmente, a pesar de los buenos recursos disponibles para intentarlo. Las características salientes de estos decisores son:

- Elevada autoconfianza (incluida la confianza en su suerte).
- Confianza en sus subordinados.
- Capacidad para reconocer los elementos esenciales de un problema.
- Capacidad para decidir intuitivamente, bajo estrés y con elevada incertidumbre, desarrollada con la práctica (ejercicios, simulaciones, juegos de guerra, etc.) y apoyada en la experiencia, la doctrina y los procedimientos.
- Capacidad para reconocer oportunamente cuándo las condiciones para aplicar la doctrina dejaron de existir y decisión para apartarse de ella siendo consciente de sus implicancias.

Asimismo, el decisor intuitivo se verá motivado a tomar una resolución cuando aprecie que su contrincante carece de algunas o de todas estas características.



Por otra parte, este decisor deberá ser consciente de que: “*el modo de acción seleccionado intuitivamente puede no ser el mejor, por lo que deberá estar dispuesto a ajustarlo cuando sea necesario*”<sup>(4)</sup>.

Los tres casos abajo indicados pueden ser ejemplos de situaciones en las que el comandante táctico involucrado debe decidir intuitivamente:

**Situación N.º 1:** El comandante reconoce haber cruzado su **PCO**, pero sabe que, si detiene su ataque, el impacto sobre la moral de su tropa será desfavorable, y deberá optar entre preservar el componente material o el moral de su poder de combate (que se nutre de ambos en una proporción que el CTE conoce o presume).<sup>(16)</sup>

**Situación N.º 2:** Como resultado de acciones de combate previas, el atacante y el defensor alcanzaron sus respectivos Puntos Culminantes, y se produce una pausa de combate simultánea (que dejaría la iniciativa a merced de ambos), la cual puede romper el atacante reanudando la ofensiva con limitaciones o el defensor mediante la dinámica de la defensa con la probable excepción de la fuerza de contraataque, que en esta situación se estaría reconstituyendo.

Si ambos aplican el método de decisión intuitiva, el que posea mayor experiencia tardará menos en encontrar en su memoria profesional el modo de acción adecuado y ganará el ciclo OODA a su adversario.<sup>(17)</sup>

**Situación N.º 3:** En el contexto de un Punto Decisivo (**PD**)<sup>(18)</sup>, una fracción menor de la fuerza atacante debe optar entre atacar de inmediato a una fracción mayor del sistema defensivo enemigo y sorprenderla o esperar al grueso de su fuerza y cambiar el principio de sorpresa por el de masa. Si bien el comandante de esta fracción no está “a las puertas de un **PCO**”, el hecho de que deba decidir “dentro de un PD” hace que su resolución sea trascendente y difícil, por tener que optar entre dos principios de la guerra que, en este caso, son mutuamente excluyentes.

## CONCLUSIONES

Finalizo el presente trabajo con nueve conclusiones: tres de ellas referidas al método racional, dos al método intuitivo y las cuatro finales vinculadas a la formación de los oficiales.

### Referidas al método racional (lineal o mecánico)

- 1) Es el más adecuado para desarrollar el diseño de la campaña, pues facilita la correcta distribución en él de los “elementos del diseño operacional” que lo sustentan<sup>(19)</sup>; esto es así porque sigue siendo el que mejor se adecua a la estructura del pensamiento militar, a pesar de que otros dos métodos más recientes le disputan su primacía (Operaciones basadas en efectos y Diseño operacional sistémico) en el nivel operacional.
- 2) La principal debilidad del método racional (lineal o mecánico), particularmente en el nivel táctico, radica en su rigidez y su lentitud para afrontar situaciones imprevistas propias de este nivel durante el desarrollo de las batallas y los combates<sup>(19)</sup>. Esto se hará en especial evidente cuando el comandante táctico deba resolver “en los alrededores” de su Punto Culminante.

Adicionalmente, y dada la importancia que tiene en este método el análisis de la información, cuando llega gran cantidad de información en poco tiempo, resulta difícil diferenciar la que es importante de la que no lo es.<sup>(4)</sup>

- 3) El **PCO** es una parte muy importante del **diseño operacional de la campaña**, que impone la toma de una decisión para el caso (no deseado) de ser alcanzado prematuramente



**“Un buen plan, ejecutado ahora, es mejor que el plan perfecto para la semana que viene” (General Patton).**



**“Simply reading history is not enough” (Gen. Charles C. Krulak-USMC).**

(16)  
“A pesar de que ‘desobedecer’ al Punto Culminante casi siempre lleva al fracaso, circunstancias tales como la buena fortuna, una corazonada brillante, la imposibilidad física o mental de cambiar, o simplemente no percibir que se alcanzó ese punto, puede llevar a un conductor a ‘pasarlo de largo’ y obtener igualmente el éxito”, (Punto Culminante y Estado Final Deseado”, CN (RE) Jorge Barrales).

(17)  
Ciclo OODA: Observar-Orientar-Decidir-Actuar (MC 20-01, Anexo 5, Art. 2).

(18)  
Punto decisivo (PD): Condición que, cuando es alcanzada, permite obtener una marcada ventaja sobre el oponente e influir fuertemente en el resultado de una maniobra operacional o de la campaña. Cada PD es un jalón en el camino al CDG enemigo (MC 20-01, Cap. III).

(19)  
MC 20-01, Cap. IV, Art. 4.02.



**“Acepta los retos de modo que puedas sentir la emoción de la victoria” (General Patton)**

(20)  
FM 101-5 Staff Organization and Operations, U.S. Army // P 5-0 Joint Operation Planning.

(21) MC 20-01: Cap. III, Art 3.03.1.



**“El objetivo mismo de la guerra es la victoria, no una prolongada indecisión. En la guerra no hay sustituto para la victoria” (Douglas Mac Arthur).**

antes de cumplir el objetivo. Asimismo, el diseño operacional contiene otros puntos denominados “puntos de decisión”, que representan una circunstancia espacio-temporal, normalmente surgida durante la confrontación (3.º paso) que señala solo la necesidad de tomar una decisión (sin determinar sus características)<sup>(20)</sup>. Por otra parte, los “puntos de decisión” (graficados con una estrella) no deben confundirse con los “puntos decisivos” (graficados con un triángulo), definidos doctrinariamente como indica la Referencia<sup>(18)</sup>.

#### Referidas al método intuitivo

- 1) En el nivel táctico (véase la Conclusión 2), donde la incertidumbre es alta y los tiempos para decidir son escasos, el método intuitivo se adecua mejor que el racional; si ambos métodos se confrontan en el contexto de una batalla o de un combate, el “decisor intuitivo” normalmente dominará el ciclo OODA.
- 2) Para la toma de decisiones por parte de los comandantes tácticos, ya sea en proximidades del Punto Culminante o en situaciones de parecida trascendencia, la combinación ideal muy probablemente sea: *decidir intuitivamente dentro de la “intención del comandante” operacional que diseñó la campaña que los involucra.*

La “intención del comandante” fue incorporada formalmente a nuestra doctrina como nexo entre la misión y el concepto de la operación.<sup>(21)</sup>

#### Referidas a la formación de los oficiales

- 1) **Historia militar:** Debería incrementarse su estudio con sentido crítico (la situación, las decisiones y sus consecuencias) a fin de dotar a los oficiales de una adecuada “base de datos profesional” a la cual recurrir cuando decidan intuitivamente.
- 2) **Intención del comandante:** Este concepto ya forma parte, desde hace años, de las directivas de planeamiento que reciben los oficiales alumnos en las escuelas de formación y de las directivas contribuyentes que ellos, a su vez, realizan. Falta, no obstante, que los oficiales se ejerciten desde muy temprano en el uso de este recurso que les brinda el comandante.
- 3) **Decisión intuitiva:** La habilidad para decidir pronto, con poca información y alto estrés sobre aspectos trascendentes para el éxito de las operaciones debe ser desarrollada particularmente en el nivel táctico.
- 4) **Adiestramiento táctico:** Los ejercicios tácticos (en gabinete y en terreno) que deben realizarse en las escuelas específicas y en unidades operativas son la herramienta más adecuada para cubrir los aspectos mencionados en las Conclusiones 7 y 8. Para el caso de la decisión intuitiva, serán particularmente útiles los ejercicios “a partido contrapuesto”. Además, esto representará un beneficio para las planas mayores que dirijan estas ejercitaciones en las unidades, lo cual revitalizará una cultura profesional que, en virtud de la falta de recursos, ha sufrido un “repliegue bajo presión”, que los formadores de oficiales no debemos permitir que se transforme en retirada. ■