

# ¿NECESITA UN COMANDANTE DE CONSEJO?

ALBERTO A. ZANCHETTA

*Los guerreros antiguos no quedaban victoriosos  
porque tuviesen una sabiduría infinita ni porque tuvieran  
un valor sin límites. Lo que hacían era no cometer errores.  
Todas sus estrategias presagiaban la victoria.*

Sun Tzu

El objeto de este ensayo es analizar “*el papel peculiar de un Estado Mayor*” como elemento insustituible de un comandante, porque sin su real aprovechamiento el aparato militar dejaría de funcionar bien. Si bien es cierto que hubo en la historia líderes militares que prescindieron del mismo, esto hoy sería inaceptable.

Cuando se estudian o comentan temas relacionados con la guerra o de tipo militar es inevitable, tarde o temprano, hablar del comando de las Fuerzas o de la organización de las mismas. *Los vencedores realizan estimaciones en su templo antes de que comience la guerra. Lo tienen en cuenta todo. Los derrotados también realizan estimaciones antes de la guerra, pero no lo tienen en cuenta todo. Las estimaciones completas conducen a la victoria. Las estimaciones incompletas llevan al fracaso. Cuando lo vemos desde este punto de vista, está claro quién ganará la guerra (Sun Tzu).*

La misma razón que acompaña la necesidad de asesoramiento para las decisiones en la vida privada es válida, con más intensidad aún, para las decisiones que repercuten en la vida pública de los pueblos. Y los conflictos armados, sin lugar a dudas, repercuten en la vida de una nación.

En la organización militar hay algunos aspectos que son sumamente importantes. La tarea de un Estado Mayor es uno de esos puntos clave para una Fuerza Armada; es vital para ella misma e individualmente para los oficiales que componen el mismo.

Es un alto honor militar integrar un Estado Mayor porque debe ser visto como un servicio de primer nivel. El mismo es el encargado de aconsejar, cuando se da la oportunidad, y sugerir el momento en que el Comandante debe actuar. *Para un Comandante hábil, el im-*

*El capitán de corbeta capellán Alberto Zanchetta estudió en el Seminario Metropolitano de Buenos Aires y en la Universidad Católica. Fue ordenado sacerdote en 1973. Estudió Derecho Canónico en la Facultad de Derecho Canónico, obteniendo el Bachillerato en la mencionada disciplina. Ingresó a la Armada en 1984.*



BOLETÍN DEL CENTRO NAVAL

Número 807

Enero/abril de 2004

Recibido: 3.8.2001

*pulso es como una ballesta montada y la elección del momento es la nuez que libera el dardo con una precisión mortal (Sun Tsu).*

¿Quiénes son los que permiten que un Comandante opere con precisión? Obviamente los oficiales que integran su Estado Mayor. A su vez, éstos se van enriqueciendo y capacitando con el adiestramiento que van heredando como consecuencia de ser miembros de ese organismo.

Durante el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial se llega a concluir que sólo cumpliendo funciones cada vez de mayor responsabilidad podría un oficial ser probado adecuadamente para evaluar sus condiciones como potencial candidato a los grados más altos.

Para un oficial la competencia es fundamental, y la misma viene dada, entre otras cosas, por su capacidad para tomar decisiones difíciles y oportunas, además de saber plantear las objeciones honestas, las que pueden hacer peligrar una misión a sus Comandantes, incluyendo cuando con esto hay que enfrentar a superiores exigentes y difíciles.

La responsabilidad no es algo que puede pasar por arriba o por abajo. Tomar decisiones es una responsabilidad de comando, por lo cual un Estado Mayor netamente complaciente no hace bien a su Comandante. No por casualidad los Estados Mayores comenzaron a ser valorados peculiarmente durante la Segunda Guerra Mundial como consecuencia de una real necesidad de coordinación y eficacia de las operaciones; y por la urgencia de producir el menor número de errores posibles, que trajese aparejada la pérdida de hombres y medios que ya de por sí eran escasos.

### **El Estado Mayor, organismo de estudio, planificación y consulta**

Un Comandante, siempre experimenta y valora la necesidad de que le arrimen toda clase de datos a efectos de poder tomar determinaciones acertada y oportunamente.

En un mundo donde difíciles decisiones éticas implican conflictos de valores, un Comandante militar no es el único que sufre dichos conflictos, pero los sufre más abiertamente que la mayoría de la gente.

Todo Comandante inteligente, a la hora de tomar una decisión, procura buscar el asesoramiento en personas especialmente capacitadas por su ciencia profesional (orientación o especialidad), prudencia, experiencia y sabiduría sobre el tema que exige resolución.

Es casi imposible que una persona logre por sí sola recabar toda la información necesaria, incluido el aspecto estrictamente técnico o profesional, que contemple todas las hipótesis posibles para elegir la mejor.

La toma de buenas decisiones en la vida militar no es un tema menor, ni puede ser considerada como una actividad marginal o complementaria del Comandante, incluso en tiempos de paz. Un Comandante se va haciendo en las pequeñas decisiones simples, pero quizá importantes. Tampoco puede ser considerada, esta actividad, como un capricho o reflejo automático del cargo.

Lo cierto es que en cualquier supuesto se requiere el asesoramiento profesional del especialista, como el prudencial, para garantizar el acierto, el equilibrio, la oportunidad y la competencia de la acción a concretar. Varios ojos ven más que uno, sin descontar el ojo clínico del especialista.

El Estado Mayor cumple un papel especial, y es el de aconsejar después de haber estu-

diado un problema. El mismo es una institución fundamental y constitutiva de un Comando o Fuerza Armada, estructurada jerárquicamente.

Es misión del mismo, estudiar las cuestiones, en especial las de mayor trascendencia, para el desenvolvimiento operativo militar de una Escuadrilla, Grupo o Fuerza de tareas, etc. Se podría decir, que es un organismo consultivo necesario para ayudar al Comandante a que tome las decisiones correctas. Por su naturaleza es un órgano permanente, pero temporal en cuanto a sus miembros y a su acción. Procede siempre a partir y en unión con el Comandante y nunca sin él.

Los oficiales miembros del Estado Mayor están obligados a expresar sinceramente sus conclusiones con lealtad, incluso cuando existe la difícil e ingrata tarea de decir “no conviene”, “no es oportuno”, “tiene mucho costo” o “hay que esperar”, etc.; y si la gravedad de los asuntos lo requiere, a observar diligentemente la reserva o secreto que el momento exige.

Es un organismo necesario de todo Comandante para la resolución de los eventos militares, y es por eso que es indispensable que exista en el Comandante, con respecto a su Estado Mayor, confianza, interés y una comprensión compartida de todos los elementos involucrados. Es el Comandante quien lo convoca y lo preside, determinando las cuestiones que haya que tratar o analizar. El parecer u opinión de los oficiales miembros del Estado Mayor, formulando sus apreciaciones o conclusiones, constituye un eslabón significativo en la toma de decisiones y el elemento del cual se vale el Comandante para llegar a una conclusión. Se podrían llamar “necesarias” para el Comandante las opiniones de sus oficiales, porque son pareceres pertinentes.

El Comandante tiene el deber de ponderar los pronunciamientos atendiendo a las circunstancias generales del caso y a los términos en que hayan sido expresadas las opiniones o presentado el estudio y las conclusiones respectivas.

La categoría constitucional del Estado Mayor nos habla de un órgano sustantivo, es decir con personalidad propia y caracterizado por su propia función: la de aconsejar y ayudar al Comandante en las decisiones que debe tomar en lo que hace a la conducción de las operaciones y a las prioridades. La función la ejerce en un momento previo a la decisión del Comandante. Es por eso que las decisiones que el Comandante tome a partir de él son psicológicas y moralmente más fuertemente vinculantes. No hay que olvidar que la conclusión a la que llegue un Comandante debe tener la mayor probabilidad de certeza, no puede ser ambigua y debe tener un riesgo mínimo.

Se podría decir que son, además de convenientes, vitales las opiniones y asesoramiento de los miembros del Estado Mayor, porque comparten una corresponsabilidad que no significa igualdad de responsabilidades, sino una participación diferenciada en una responsabilidad común.

El Comandante, en la medida de lo posible, si no tiene otras razones superiores, es conveniente que actúe en la línea de las convergencias con el parecer señalado por su Estado Mayor, sabiendo, no obstante, que a él le corresponde la entera responsabilidad de la decisión que en cualquier sentido adopte en función del éxito y la misión a concretar. Pero será una decisión enriquecida con el aporte, el estudio, los datos, las precisiones y los consejos que le acercó su Estado Mayor.

La función consultiva es imprescindible para la buena marcha de cualquier tipo de administración, incluyendo la militar.

De hecho la función consultiva tiene por objetivo encontrar respuestas correctas y acertadas en función del objetivo militar de una Fuerza Armada o comando, que es, fundamen-

talmente, ser efectiva (competente) para el fin que se la constituyó. Y la decisión refleja un plan, una política, una dirección, responde a un objetivo, muestra un potencial, etc. No se pueden tomar decisiones aisladas desvinculadas unas de otras en una Fuerza porque harían fracasar la operación militar respectiva o el funcionamiento de la misma. La falta de una política constituye una de las más graves carencias, por lo que a largo plazo se paga un alto precio. En una operación militar no puede haber vacíos e imprevisiones.

### **El Comandante y el Estado Mayor**

El éxito en el combate depende de muchos factores, pero fundamentalmente del liderazgo, según muestra la historia. Por supuesto hay otros factores que intervienen —la información, el adiestramiento (preparación), la organización, la comunicación, la logística, la motivación, el modo de ejecución de las operaciones, etc.—, pero la eficacia de estos factores queda determinada por completo por la calidad de liderazgo de quien comanda.

Sun Tzu señaló que las batallas las gana la “organización” o la “persona” que cuente con la ventaja mayor y que cometa menos errores. El que garantiza, de alguna manera, al Comandante que cometa la menor cantidad de errores es su Estado Mayor.

Según Sun Tzu, el Comandante ideal gana la batalla antes que empiece la lucha. Primero, desarrollando su carácter a lo largo del tiempo; segundo, obteniendo una ventaja estratégica crucial. Según la filosofía china, el carácter es la base del liderazgo.

Las personas dotadas de un carácter superior se convierten en líderes superiores. Pero un Comandante no puede formar su carácter de la noche a la mañana. Por consiguiente, las personas que quieren ser Comandantes deben cultivar las características del liderazgo a lo largo de mucho tiempo.

El Comandante obtiene una ventaja estratégica crucial valiéndose de su Estado Mayor y esperando, a la vez que estudiando, que el enemigo o adversario le brinde la oportunidad de vencer. El Comandante ideal evita cometer errores, tiene paciencia y escucha a su Estado Mayor.

El Estado Mayor requiere también de adiestramiento. Es fundamental que sus miembros se den cuenta que fueron designados en él, para cumplir un propósito definido. Que deben proveerse de todos los datos suficientes y utilizar, particularmente, los que brinda la historia. Deben evitar las opiniones no fundadas, las conjeturas sin fundamento y las adivinanzas, y optar por analizar las situaciones de incertidumbre, propias de los eventos militares, estimando razonablemente las probabilidades de éxito con realismo.

Sun Tzu advierte que los Comandantes tienen éxito en las situaciones en que fracasan las personas corrientes porque obtienen la información más reciente y la utilizan con mayor rapidez y precisión. Obviamente, el valor de la apreciación hecha en el relevamiento de inteligencia es indiscutible en una operación militar, y prescindir de ella es necio. Por lo que incrementar la eficacia de la información, aumentando la velocidad y mejorando la calidad del empleo de la misma es responsabilidad del Estado Mayor.

Éste debe considerar que los que hagan un uso eficaz de las armas de la información, tanto para atacar como para defender, ganarán. Los que no lo hagan, perderán.

Un Comandante debe exigirle a su Estado Mayor la evaluación de los factores críticos de la situación u operación, para determinar cuál de los aspectos tiene mayores probabilidades de éxito y cuáles serán los resultados posibles. La reducción del impacto de los sucesos desconocidos son principios básicos a tener en cuenta. Porque el Comandante y su Estado Mayor están vinculados entre sí por una necesidad recíproca. El Estado Mayor

ejerce una autoridad propia no menos real que la del Comandante aunque distinta de la del mando. El Comandante representa la autoridad del hombre designado para tal oficio; el Estado Mayor representa la de las ideas.

Recibida la estrategia y táctica más acertada y sugerida por el Estado Mayor, le llega al Comandante el momento de la decisión y la consecuente orden de ejecución. El Estado Mayor ejerce una autoridad propia de naturaleza distinta de la del mando, pero no menos real.

### **La consideración del aspecto prudencial**

El papel del Comandante y de su Estado Mayor debe ser discreto, acertado y circunspecto. Los elementos que integran la prudencia, que es una virtud moral, son las cualidades necesarias para que el acto a concretar sea el correspondiente y moralmente correcto. Para ello es conveniente considerar los diversos aspectos que integran la virtud de la prudencia, a saber:

- 1.** *Recuerdo de lo pasado (memoria).* El Comandante prudente es, ante todo, el que sabe recordar, pues la prudencia está fundada en la experiencia. Antes de ejecutar un acto, la prudencia mueve a pensar en actos similares del pasado, propios o ajenos, y en las consecuencias que ellos tuvieron o trajeron, para ajustar sus actos presentes a las enseñanzas que derivan del pasado.
- 2.** *Conocimiento de lo presente (inteligencia).* Además de la experiencia basada en la memoria del pasado, hay que tener en cuenta el conocimiento del presente, y para ello intervendrá el entendimiento, a efectos de interpretar aquellas experiencias generales y aplicarlas a las circunstancias presentes y particulares en que hoy toca actuar.
- 3.** *Docilidad y respeto.* Como la prudencia va dirigida a casos particulares, que son muchos y de gran variedad, es menester proveerse de todos los medios de conocimiento y reflexión necesarios para obrar bien y acertadamente. Para ello es necesario, a veces, oír dócilmente a quienes saben más o son más competentes y escuchar el consejo de los antiguos o mayores y del especialista.
- 4.** *Sagacidad.* Es advertir en el primer golpe de vista lo que se ha de hacer o rechazar. Esto especialmente en los casos en que se ha de obrar de forma repentina, sin tiempo para una meditada reflexión y cuando no hay tampoco tiempo de pedir consejo.
- 5.** *Firmeza y seguridad de juicio.* Para no ser inducido a error, es preciso juzgar bien, dejando de lado prejuicios, pasiones e imprecisiones sin fundamento que perturban el juicio y decidir sin vacilación sobre el hecho y sobre la conducta más lícita y conveniente a seguir en cada caso.
- 6.** *Providencia.* Es necesario prever los actos riesgosos y las consecuencias que puedan tener en el futuro, con relación al fin propuesto y las opciones alternativas.
- 7.** *Circunspección y cautela.* Es necesario mirar alrededor de sí mismo para apreciar todas las circunstancias que concurren en las decisiones prácticas que se tomen. La cautela insta a obrar con precaución y tacto para evitar los obstáculos y no comprometer el éxito de la misión.

En síntesis, es necesario no sólo que el Estado Mayor reflexione sobre la conveniencia o inconveniencia, oportunidad o no de un acto que el Comandante tiene que ordenar, sino determinar la forma, circunstancia y medida en que debe ser ejecutado y, en consecuencia, presentarle al Comandante para que pueda ordenar realizarlo de tal o cual manera,

conforme convenga a la misión a concretar, pero cuidando también que se sujete a la recta razón, al bien moral y, si el evento lo requiere, al derecho internacional.

Es importante que el Estado Mayor posea un buen sentido práctico para orientar el juicio y el desempeño con sensatez en las distintas opciones a analizar. Este buen sentido práctico es necesario muchas veces aplicarlo a circunstancias extraordinarias y excepcionales (perspicacia).

Serían incomprensibles las decisiones tomadas con precipitación, sin suficiente información y sin hacerse aconsejar convenientemente. La toma de decisiones no puede basarse sólo en preferencias personales, liderazgo débil o en una demostración machista de determinación, ni menos aún en simple acto de autoritarismo.

### **El proceso de la toma de decisiones**

Las decisiones en las Unidades eran tomadas, antiguamente, en el puente de comando a cielo abierto y comunicado por la radio o difusor de órdenes del buque, para que todos las escucharan y cumplieran.

La modalidad, si bien es válida todavía, es distinta hoy día. El proceso de toma de decisiones empleado en una Fuerza Armada se basa, generalmente, en cuanto a la filosofía y el procedimiento, en la misión asignada y la estimación formal. El Estado Mayor es el responsable del proceso de elaborar la estimación, mientras que al Comandante le incumbe el tomar las decisiones en el momento oportuno. La “oportunidad” es un factor clave. La “intuición” no se usa en forma sistemática en el proceso de estimación, si bien es lícito reconocer la posibilidad de la intuición como elemento del liderazgo del Comandante. La decisión es el lado subjetivo formal del Comandante, mientras que la responsabilidad constituye el lado objetivo material. La decisión es un acto con el que el Comandante dispone de sí, realizando de ese modo su responsabilidad relativa, frente a las realidades, generalmente, conflictivas que le han encomendado enfrentar. Decidir es resolver, animándose y arriesgándose. La decisión es resolución, determinación sobre una cosa dudosa, esto es, que no tiene total seguridad, depende en gran medida de su instrumentación. Por lo tanto, un Comandante decisivo es uno que sabe resolver con prudencia. Entre el acto decisivo y el necesario discernimiento hay una relación causal: el primero posibilita al segundo, el segundo ratifica la verdad o certeza del primero.

De ahí que el proceso de estimación que realiza un Estado Mayor sea una herramienta de gran valor en la toma de complejas decisiones militares, porque permite al Comandante analizar de forma lógica y secuencial todos los detalles a su disposición que puedan influir en su decisión.

Siempre que se disponga del tiempo necesario, la estimación formal del mando constituye el método adecuado para la toma de decisiones militares.

En la conducción del proceso de estimación que realiza el Estado Mayor se deben tomar una serie de decisiones de menor trascendencia en cada fase, algunas de las cuales exigen mucha deliberación. No hay que negar, que muchas decisiones también se forman basándose en presunciones, debido a la insuficiencia de información disponible sobre un factor determinado. Otras decisiones se fundamentan en deducciones, más o menos felices.

Muchas decisiones serán tomadas sobre la base de la experiencia militar y del juicio subjetivo. Pero puede haber circunstancias en las cuales el Comandante sencillamente presiente que cierto curso de acción es el más adecuado, sin haber empleado conscientemente ni la lógica ni su conocimiento profesional militar.

## Los oficiales de Estado Mayor

Normalmente las condiciones adversas que imperan en un teatro de operaciones hacen necesario que los Comandantes y los oficiales de sus respectivos Estados Mayores se mantengan capacitados para desempeñar una gran cantidad de tareas encaminadas a lograr la victoria en el caso del combate y la concreción de lo propuesto (objetivos) en caso de tiempo de paz. Lo importante es que los oficiales que integran un Estado Mayor sean aptos para cumplir de manera eficiente con las responsabilidades asignadas. El requerimiento del mundo moderno hace que un Estado Mayor deba estar a la altura, intelectualmente, del escenario presente.

La naturaleza tan peculiar de la profesión naval no permite que haya forma segura de determinar qué tipo de formación específica, técnica, didáctica, educativa, o qué requisitos humanos militares deben poseer los oficiales designados para un Estado Mayor, y si serán competentes por el sólo hecho de su designación. El caudal de dotes y de cualidades personales tiene ante todo una importancia fundamental: es o se convierte en la fuente de identidad. No se debe olvidar que, en el fondo, la identidad de un oficial tomará un poco la forma de sus capacidades y se determinará por su competencia.

Al tornarse el conflicto armado moderno más complejo e impredecible, el proceso de tomar decisiones será más difícil y también complejo y, por lo tanto, más burocrático. De ahí la conveniencia de no designar a los Estados Mayores oficiales propensos a lo burocrático. Quizá convenga que sean oficiales acostumbrados a un trabajo más descentralizado y con capacidad para trabajar en equipo, sin protagonismo. Éste ha determinado siempre un cierto monopolio nocivo. Lo cierto es que un oficial de Estado Mayor tiene que ser un individuo con una formación de primer nivel, carácter formado, capacidad de trabajar organizadamente, integridad, prudencia y cierta experiencia, y que posea conocimientos en aspectos de táctica y estrategia, unidos al coraje.

Cuando se habla de formación o capacidades de primer nivel se hace alusión a la inteligencia, como capacidad mental. No quiere decir intelectual. Se habla de capacidad para enfrentar y resolver problemas con alto grado de sentido común: una correcta apreciación como un sólido conocimiento profesional. También que posea capacidad para pensar y hablar atinadamente. En las unidades operativas se necesita coraje físico, para un Estado Mayor se necesita coraje moral para expresar en forma firme, pero manifestadas con educación, respeto e idoneidad, las opiniones o conclusiones a que se ha arribado.

Los Comandantes y sus respectivos Estados Mayores, más que nunca, deben tener en cuenta la logística moderna de un teatro de operaciones, ya que de por sí complican aún más las decisiones. Por consiguiente, esto aumenta enormemente el requisito de un liderazgo hábil y firme para un Comandante, acompañado con un exquisito trabajo de primer nivel de su Estado Mayor, tanto para los comandos operativos como para el resto de los mismos.

Los oficiales de un Estado Mayor deben adiestrarse y formarse para realizar trabajos o misiones con menos tiempo de reacción quizás, y bajo una incertidumbre mayor que en otras épocas. Por lo tanto, requiere de individuos particularmente preparados, donde la rapidez y la precisión en la planificación y el alejamiento de lo burocrático constituyen una virtud. ■

### Bibliografía

*Aristóteles: Ética a Nicomaco*,  
Ed. Porrúa S. A. México (1972).

*Sun Tzu: El arte de la guerra*,  
Ed. Estaciones. Bs. As. (1989).

*Dyer George Vice Admiral (Ret)*  
*US Navy Learn to Say "No"*  
*to the Admiral*  
*Proceedings: Set / 1984.*

*Lee Butler George Gen. (Ret) USAF*  
*Integrity is up to you*  
*Proceedings: April / 1994.*