


# El trabajo impersonal del Estado



Las exigencias de una misión exceden la capacidad de cualquier comandante por sí mismo. El Estado Mayor, compuesto por oficiales con diferentes áreas de especialización y niveles de experiencia, es su principal respaldo para el logro de sus objetivos.

La historia concede a los Estados Mayores un papel trascendental en el arte de la conducción de la guerra. Detrás de grandes estrategas y guerreros han quedado ocultos puñados de hombres que anónima e incansablemente han trabajado por la misión encomendada a su comandante. Esta competencia desarrollada por sus integrantes es uno de los más importantes multiplicadores de resultados en el campo de combate.

En los albores de la historia, las capacidades de los estrategas y jefes militares fueron superadas por las circunstancias, en la medida en que los ejércitos se fueron estructurando como agrupaciones complejas. La acumulación de información y el surgimiento de factores de juego decisivos demandaron la necesidad

de crear núcleos de asesores que pudieran colaborar en el desarrollo y la supervisión de las decisiones de los jefes. Estos grupos constituyeron los Estados Mayores, expresión derivada de combinar la acepción antigua de la palabra estado, en el sentido de séquito, corte o acompañamiento, con la elevada posición que le correspondía junto al mando superior.

Los Estados Mayores fueron en sus orígenes remotas agrupaciones de oficiales de órdenes, que se hallan por primera vez en torno al faraón Thutmosis I, hacia el año 1600 a.c., cuando el ejército



▪ Los egipcios, pioneros del Estado Mayor

# Mayor

▪ **Por Coronel Juan Carlos Salazar Salazar**  
Comandante Comando Operativo No.18 Arauca

egipcio adquirió carácter permanente con la conquista de Siria y Palestina. Una lenta evolución fue ampliando las tareas de estos edecanes hasta derivar hacia dos esferas primordiales: las operaciones militares y el manejo de los medios requeridos para sostenerlas.

A estas dos actividades primarias de la guerra se agregaría más tarde la atención al hombre y sus necesidades físicas y morales, además de la inteligencia militar, es decir, el conocimiento previo del que hablara Sun Tzu, general y tratadista chino en el siglo V antes de Cristo.



▪ Sun Tzu

Así, se definieron las cuatro funciones básicas de un Estado Mayor: personal, inteligencia, planes-operaciones y administración. Mucho después, en la Segunda Guerra Mundial, la ocupación de territorios enemigos o liberados por parte de los ejércitos aliados dio origen a una quinta función: asuntos civiles y gobierno militar. La importancia de los Estados Mayores se manifiesta en una realidad histórica: los períodos más brillantes en la existencia de cualquier ejército coinciden con la mayor eficacia alcanzada por sus Estados Mayores.

Contrariamente, las épocas de decadencia han llegado acompañadas del deterioro o anquilosamiento de dichos cuerpos, como lo afirma el general Alvaro Valencia Tovar en su obra Historia de las Fuerzas Militares.



▪ Thutmosis I

En su evolución, los Estados Mayores han ido definiendo sus estructuras, organización y funciones en torno a factores intrínsecos derivados de nuevos campos de acción, de las necesidades operacionales, de la ampliación de la tecnología y del trabajo conjunto entre las Fuerzas Militares. También surgen factores exógenos de carácter político, económico, social y jurídico, los cuales expanden los espacios y fronteras del Estado Mayor, originando un empoderamiento que exige a sus miembros cada vez más preparación para afrontarlo con ética y profesionalismo.

### Enfrentando la acción y la realidad

Una de las características esenciales de cada miembro de Estado Mayor es el carácter impersonal de su trabajo, dirigido con exclusividad y dedicación a asegurar el cumplimiento de la misión que le ha sido asignada a su comandante; todo esto, dentro de un ambiente de trabajo armonioso y coordinado, y marcado por la lealtad debida.

En el comandante y líder de Estado Mayor se concentra toda la autoridad de decisión y responsabilidad otorgada por mandato superior. La alteración de esta

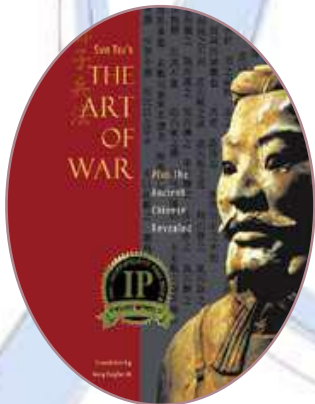
los Estados Mayores han ido definiendo sus estructuras, organización y funciones en torno a factores intrínsecos derivados de nuevos campos de acción, de las necesidades operacionales, de la ampliación de la tecnología y del trabajo conjunto entre las Fuerzas Militares.

ecuación produce fisuras y coyunturas que desgastan el objetivo y la razón de ser del Estado Mayor, que es ser un elemento sencillo y cohesionado que ayude al comandante en el cumplimiento de la misión.

Los oficiales de Estado Mayor deben ser competentes para desempeñarse en los campos de la acción y de la realidad. El campo de la acción cambia de la misma forma como se asciende en los grados y en las responsabilidades. El campo de la realidad, por su parte, evoluciona en forma permanente y no sustrae a la Institución Militar de una sociedad que se encuentra en constante desarrollo. La realidad es percibida a través de mapas y paradigmas que cada ser humano ha construido, y el arte del trabajo del miembro de Estado Mayor consiste en percibir esa realidad en forma objetiva, clara y desapasionada.

La realidad es un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares que constituyen nuestro mundo fenoménico. Se presenta con rasgos de lo enredado, lo inexplicable, el desorden, la ambigüedad, la incertidumbre. De allí la necesidad del conocimiento, de





▪ Portada del libro  
El arte de la guerra



▪ Montgomery dando  
instrucción a su Estado Mayor

poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto; es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar la ambigüedad, de clarificar, distinguir y jerarquizar.

### Perfil de competencia profesional

Los ejércitos demandan a los miembros de sus Estados Mayores importantes condiciones, habilidades y aptitudes profesionales y personales, las cuales se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Profundo conocimiento de la doctrina, para que puedan desempeñarse con habilidad y experticia en las diferentes áreas de su competencia.
- Conocimientos generales y actualizados de los diferentes campos de acción del poder nacional, que les permitan interactuar y apreciar la realidad.
- Amplio conocimiento de las capacidades, fortalezas y debilidades de todos los elementos que conforman el Estado Mayor.
- Habilidad para apreciar, evaluar y hacer juicios críticos sobre los aspectos trascendentales en el cumplimiento de la misión.
- Habilidad para expresarse con fluidez verbal y escrita, con sentido objetivo, que les permita discernir el justo alcance de sus expresiones.

- Habilidad para comunicarse y relacionarse, aplicando el trato cordial sin apartarse de las normas exigidas en la institución.
- Integridad intelectual y de carácter para defender sus convicciones cuando les corresponde presentarlas, debiendo a su vez apoyar resueltamente las decisiones del comandante, así sean contrarias a sus ideas.
- Ética en todas las actuaciones, apreciaciones y recomendaciones.
- Rápida percepción mental.
- Capacidad para pensar con lógica.
- Prontitud en la toma de decisiones.
- Captación de lo esencial y de lo coherente.
- Dotes de creatividad, sin aferrarse a los reglamentos.
- Disposición para trabajar eficientemente durante períodos prolongados sin acusar fatiga.

En resumen, se requieren miembros de Estado Mayor que puedan llevar a cabo un desarrollo armonioso de su personalidad y de su carácter, fomentando su enriquecimiento en valores espirituales y morales;

Los Estados Mayores son los cerebros de los ejércitos. Sus miembros están llamados a la cohesión y el trabajo coordinado, y sus funciones básicas se sintetizan en suministrar información, hacer apreciaciones de situación, dar recomendaciones, y elaborar planes y órdenes.

que tengan la inquietud por investigar y buscar la verdad, empleando métodos lógicos que ofrezcan respuestas válidas y confiables, y que tengan capacidad para analizar críticamente su entorno y asuman con responsabilidad y decisión aquello que es justo.

Los Estados Mayores son, en síntesis, los cerebros de los ejércitos. Sus miembros están llamados a la cohesión y el trabajo coordinado, y sus funciones básicas se sintetizan en suministrar información, hacer apreciaciones de situación, dar recomendaciones, elaborar planes y órdenes, y supervisar.



El perfil de competencia profesional de un miembro de Estado Mayor no se da siempre en función de su experiencia, ya que muchas veces no ha tenido la oportunidad de adquirirla. Aunque ésta es importante, por encima existen elementos éticos, de conducta y de actitud que deben orientar su trabajo.

Los jefes militares, comandantes y líderes están sometidos a presiones superiores, a la dirección y el control de las operaciones, a las limitaciones de tiempo y a muchos otros factores que no dependen de ellos, lo cual implica que cada miembro de Estado Mayor es un elemento trascendental para el cumplimiento de la misión que recibió.

## Factores decisivos en la guerra irregular

El centro de gravedad del Estado Mayor en guerra irregular está conformado por los factores que son decisivos para la obtención de resultados en el campo de combate. En este punto, cada miembro de Estado Mayor debe concentrarse en su misión principal, sin que esto signifique ignorar los otros campos de acción.

Así, el oficial de personal debe asegurar el mantenimiento de los efectivos y el desarrollo de la moral como condición primaria para el empleo efectivo del principal recurso con que cuenta un ejército. Para el oficial de inteligencia, su prioridad debe ser la producción de inteligencia y el esfuerzo de contrainteligencia. Por su parte, el oficial de operaciones debe concentrarse en el planeamiento y el desarrollo de las operaciones, y en el entrenamiento y reentrenamiento de las tropas. Quien está a cargo del Área Logística debe encargarse del suministro de abastecimientos y el establecimiento de las comunicaciones. Por último, el oficial de acción psicológica y asuntos civiles debe centrarse en el desarrollo del concepto de acción integral.

El entrenamiento del Estado Mayor en el proceso militar para la toma de decisiones, liderado por el Jefe de Estado Mayor y basado en el conocimiento, la aplicación y la articulación de estrategias de acción integral para ganar la guerra, es una herramienta fundamental para el logro de objetivos en los diferentes teatros y escenarios de la guerra irregular.

El éxito de una unidad es la sumatoria del trabajo impersonal que cada miembro de Estado Mayor le aporta al cumplimiento de la misión que recibió su comandante.✈