

# COMENTARIO A LOS VEINTICINCO PRINCIPIOS DE PEARL HARBOR



Mayor I. M. AURELIO CASTRILLON MUÑOZ

Los Estados Unidos de América, es sin duda uno de los pueblos con más experiencia bélica en el mundo, si se tiene en cuenta que las bayonetas de sus fusiles se han iluminado con los soles de más de diez guerras, de las que han aprovechado más las derrotas que los triunfos, para extraer de ellas saludables lecciones en el arte castrense.

El país norteamericano ha perdido batallas y aun campañas pero nunca una guerra. Sus soldados han conocido la embriaguez de la victoria en cinco continentes y las airosas quillas de sus buques han hecho ondear la bandera de las barras y las estrellas en los mares conocidos. Sin embargo han dejado los campos de batalla sembrados con lo más granado de su juventud, además del reguero de sangre, la pérdida de metálico y, en fin, de esperanzas que en el más feliz de los casos fueron tronchadas por la bala perdida, de la cual nunca se conoce si fue disparada por un fusil amigo o por un fusil enemigo.

En los últimos tiempos, la derrota más grande que han sufrido los Estados Unidos de América, es sin duda, el desastre de Pearl Harbor. El lema "Remember Pearl Harbor" fue escrito hasta en los más nimios artículos

de bisutería barata que se vendieron en los Almacenes de cinco y diez centavos; sin embargo este artilugio, junto con otros de la misma índole, tuvieron despierto el recuerdo de la certera sorpresa y a su mágico influjo se creó un sentimiento de nacionalidad y de moral combativa, en un pueblo donde el conglomerado social carece de unidad racial y religiosa. La sociedad americana respondió entonces como un solo hombre dispuesto a vengar la afrenta recibida.

En este, como en todos los casos de la historia, intervino la oportunidad y esta señaló a Douglas MacArthur para que tomara la dirección de esas huestes que si tenían tradición bélica, esta se había perdido entre las comodidades y lujos norteamericanos; es decir, los soldados del Tío Samuel habían olvidado las guerrillas de Nicaragua, las murallas de Moctezuma y las playas de Trípoli. Sin embargo West Point y Annapolis han sido y seguirán siendo un semillero de Jefes Militares, que han demostrado hasta la saciedad sus condiciones de conductores de tropas en el campo de batalla. Así MacArthur, puede decirse que con su frase "Yo volveré", llevó sus Ejércitos desde los descalabros iniciales, hasta el heroísmo de Peleliu e Iwo Jima.

Parece paradójico, pero, la historia se encarga de demostrar lo contrario que, una derrota enseña más que diez victorias, de donde se deduce el por qué los Estados Unidos de América sacaron de la derrota de Pearl Harbor, más enseñanzas que en el resto de sus guerras, es decir aprendieron más, porque la derrota fue de más grandes proporciones. En esta forma, si los Jefes del Ejército Estadinense sacaron veinticinco puntos, quiere decir que el Ejército norteamericano estaba cometiendo veinticinco errores que fueron pagados con intereses de usura.

Como quiera que sea, los principios en cuestión son como siguen:

#### **I. Los trabajos de operaciones e inteligencia requieren centralización de autoridad y asignación claramente definida de responsabilidades**

Las agencias del Estado Mayor autorizadas y responsables tanto de la preparación como de la emisión de las órdenes ya sean tácticas o estratégicas, o aquellos que actúan en nombre de un comandante o los encargados de operaciones de inteligencia, tales como búsqueda, recolección, evaluación e interpretación de la información referente a un enemigo real o posible, así como la consiguiente diseminación, deben trabajar en un solo equipo. Solo en esta forma las órdenes e instrucciones pueden estar de acuerdo con la inteligencia disponible y por lo tanto sacar la máxima ventaja de la situación y capacidades de un enemigo real o posible. La responsabilidad por la coordinación inicial reposa por partes iguales con los departamentos de Operaciones e Inteligencia del Estado Mayor. Cuando las órdenes o solicitudes difieren o no están de acuerdo con la inteligencia disponible, implica que estas deben ser resueltas por el Jefe de Estado Mayor, si tiene autoridad para ello; en otra forma debe intervenir el propio Comandante. De todos modos

la responsabilidad y autoridad reposan en el Comandante".

Este primero de los principios, da una idea clara y exacta de lo que debe ser la unidad del esfuerzo, centralizado en Comandos y Estados Mayores unitarios, pues de otro modo habría duplicidad de esfuerzos e incluso si la misma inteligencia se pone a órdenes de diferentes organismos, es muy posible que existiera también la multiplicidad de interpretación.

Por otra parte se puede apreciar también el principio de unidad de conjunto, ya que es el Estado Mayor unido con un solo organismo quien va a interpretar y a producir las órdenes que se crean necesarias y para esto se necesita la estrecha cooperación de todos y cada uno de sus miembros, especialmente de Operaciones e Inteligencia. Esto quiere decir que mal podría un Departamento de Operaciones planear e incluso producir órdenes si no tiene una inteligencia actualizada y oportuna producida por el departamento respectivo. A su vez ¿qué provecho conseguiría el Departamento 2 de producir inteligencia feaciente y exacta si no va a ser utilizada para planear una operación?

Se encuentra también en este principio, un concepto bastante conocido y es el de dar al Jefe de Estado Mayor, cuando tiene autoridad para ello, una especie de función de arbitramento cuando no han podido ponerse de acuerdo los miembros de esta organización. En último caso, y si la divergencia todavía subsiste, es el Comandante, y no otro, el Juez Supremo, máxima autoridad, cuya decisión debe tomarse como doctrina y norma definitiva.

El principio de responsabilidad del Comandante nunca dejará de ser actual; es decir que el Estado Mayor aconseja y aún puede incluir en que se tome tal o cual decisión, pero la autoridad, responsabilidad y mando no

pueden ser sino inherentes a los comandantes. Es el Comandante el responsable de los errores del Estado Mayor, de llegarse a tomar una decisión equivocada, pero es él también, quien enarbola la palma de la victoria en caso de conseguirse el triunfo.

## **II. Los Oficiales superiores nunca pueden estar completamente seguros de las aspiraciones de sus subordinados**

Las órdenes dadas a los subordinados deben ser tan concisas, explícitas y breves como sea compatible con la claridad. Entre mayor sea la urgencia de una situación, más énfasis debe darse en la concisión. Cuando se necesita una acción definida debe darse una misión perfectamente definida. En la guerra nada debe darse por sentado y no se justifican suposiciones en cuanto al significado de una comunicación, sin una verificación rigurosa que permita cerciorarse de que las intenciones del Comandante han sido totalmente comprendidas. Cuando es necesario colocar un subordinado en una situación en la cual debe actuar por su propio criterio, debe hacerse conocer claramente la misión que debe llevar a cabo; así mismo debe dársele la información e inteligencia necesarias acompañadas de la mejor apreciación posible".

Se predica nuevamente sobre cuáles son las condiciones que debe poseer una orden. Ella no debe dejar lugar a la falsa interpretación, aunque sea necesario sacrificar algunos otros factores tales como la pureza del idioma. Debe interpretar fielmente las intenciones del Comandante y, si es necesario, el subordinado debe repetirla así como un niño de escuela repite la cotidiana lección; es esta la única forma como el comandante sabe que se ha comprendido su intención; ya que cada cerebro es un mundo con todas las complicaciones inherentes.

Si un comandante de cualquier escalón desea en forma perfectamente definida que la montaña venga hacia él debe dar las órdenes definidas y precisas a quien va a cumplir la misión, porque de otro modo es posible que a él le toque ir a la montaña tal como lo estableció el profeta del "Alcoran".

Se ha dicho que el fin justifica los medios. En la guerra, esto quiere decir que cualquier decisión que se tome es buena, siempre y cuando ella conduzca a la victoria. Esto desde luego no reza con el subalterno ya que prima el concepto del comandante superior que es quien ha concebido la idea de maniobra y en esta forma la interpretación errónea de un subordinado, puede torcer un plan madurado con ímprobos esfuerzos. Es decir que la misión debe ser repetida y comprendida por el subalterno hasta llegar al cansancio si fuere del caso.

El Comandante cuando necesita colocar un subordinado en situación tal, que el éxito dependa del buen criterio del subalterno, no debe exponerse a interpretaciones torcidas y, por lo tanto, debe ilustrarlo hasta el detalle de cuál es el plan general de maniobra, de cuál es su misión especial, de la importancia de la tarea que se le ha asignado, de cuál es la apreciación correcta de la situación del Comando y en fin todos aquellos datos de inteligencia e informaciones que ambos consideren necesarios para el cumplimiento de la misión. Por su parte el subalterno está en la obligación de pedir toda la información que crea necesario aunque incurra en el desagrado de su Comandante.

## **III. Cualquier duda sobre la información disponible, debe resolverse ampliando la misma**

La Unidad de esfuerzo hacia un objetivo común no puede obtenerse si a los subordinados que pueden actuar

por su propio criterio no se les informa todo lo que es necesario que conozcan. La reserva de la fuente de información o inteligencia no debe tomarse como una razón para no hacer conocer la información o inteligencia a los comandantes para quienes es vital. Mientras se da la información o inteligencia puede permanecer altamente seguro el origen de la fuente. Es por lo tanto deber primordial de los Oficiales de inteligencia, en todos los escalones de mando mantener al Comando y a todo el personal interesado, informado de la situación de las capacidades de un enemigo real o posible. En ausencia de instrucciones del Comando es aconsejable enterar a los subordinados, quienes deben convenirse que es mejor errar por exceso de información que por falta de esta".

La información es la principal fuente de la obtención de la victoria y la falta de ésta, es el principal factor de la derrota.

Dar a un subalterno una misión sin elementos de juicio suficientes sobre cómo debe cumplir su misión es condenarlo de antemano al fracaso, si se tiene en cuenta que estos elementos se basan en las informaciones exactas y oportunas.

Un Comandante puede pensar que su subalterno sea cerrado de mollera porque no entendió la misión asignada con la primera explicación, bien pudiera ser que el Comandante no se explicó en la forma debida y que ese subalterno necesita de información adicional, ya que su responsabilidad al actuar por su propio criterio, pesa sobre sus propios hombros.

#### **IV. El cumplimiento de las órdenes debe ser seguido de estrecha supervisión**

Este principio tan antiguo como la carrera de las armas, tiene sin embargo efectiva actualidad. No se trata solo de que el subalterno cumpla o

desobedezca la orden, sino que haya entendido su misión de acuerdo con el propósito del Comandante y con la idea general de maniobra.

La distancia, es uno de los factores que atentan contra este principio, la supervisión se torna difícil por no decir imposible, por lo tanto los informes que rindan los subordinados deben corroborarse, para ver que estén de acuerdo con las instrucciones dadas. En este caso, los oficiales de enlace como representantes del Comandante, serán los encargados de asegurar la supervisión y ampliar las informaciones que se crean necesarias. El Oficial de Enlace perfectamente enterado de las intenciones del Comandante y de la idea de maniobra, será un elemento de incalculable valor en quien el Comandante podrá confiar la supervisión.

Por otra parte si el subordinado está cerca no existen mayores problemas para el Comandante, porque por medio de conferencias y apreciación personal, puede ejercer la supervisión y corregir los errores que se hayan cometido. El Estado Mayor quien debe encontrarse al tanto de las intenciones del Comandante debe ser un poderoso auxiliar en estos menesteres.

La supervisión del cumplimiento de las órdenes es tan necesaria, que se puede asegurar, con casi la totalidad de la certeza, que la carencia de ella es uno de los principales factores en el resquebrajamiento de la disciplina.

En nuestro medio uno de los altos Jefes que puso gran énfasis sobre este asunto fue a no dudarlo el General José M. Silva Plazas, quien exigía al dar una orden, que esta fuera repetida y al presentarse con ella cumplida, exigía nuevamente se dijera el contenido de la misión que se había cumplido.

Si se hecha una mirada retrospectiva al 7 de diciembre de 1942 encontramos que la famosa base de Pearl

Harbor tenía la disciplina relajada, precisamente por falta de supervisión. El poderío de los Estados Unidos no había podido vencer al formidable obstáculo de la distancia y la supervisión no se había llevado a cabo estrictamente.

#### **V. El mantenimiento de alerta y responsabilidad debe mantenerse por medio de la repetición**

¡Cuántas órdenes se han dado! y solo cuántas de ellas se han ejercido cierto grado de supervigilancia? Son muchas; en mayor número se cuentan, las que el tiempo que todo lo borra, las ha hecho inefectivas. La experiencia muestra la ventaja de los sumarios de Ordenes Permanentes (S. O. P.); parece que fuera uno de los métodos más expeditivos para recordar el cumplimiento de las órdenes.

Si se considera un reglamento, sin hilar demasiado delgado, vemos que él es una compilación de órdenes, que en la mayoría de los casos no se cumplen; algunas veces en ella interviene la abulia, en otros la influencia y la capacidad del que tenga que cumplirla. Sería ideal que no apareciera en forma constante en las órdenes del día: "Artículo X.- Se recuerda a los interesados que el día tal se cumple el plazo.....".

El buen Jefe tiene entre sus obligaciones la de estar repitiendo lo que de antiguo se conoce; la repetición mantiene el estado de alerta, pero desgraciadamente también se olvida que es necesario hacer hincapié sobre el mismo punto.

En carne propia, Colombia fue víctima de la imprevisión; se olvidó por completo repetir maniobras para dominar situaciones de orden público dentro de las zonas urbanas; cuando de repente el país se alumbró con relámpagos de tragedia, el 9 de Abril de 1948. Pero antes de que esto sucediera, las conciencias se tranquilizaban

diciendo "aquí no pasa nada", sin embargo sucedió, los elementos militares habían perdido sentido de alerta por falta de repetición.

Al parecer, esta es la causa de la sorpresa en gran cantidad de casos; porque nada sucede, se olvidan las órdenes, su repetición se vuelve insulsa y aburrida, el enemigo conocedor de esta circunstancia la explota y consigue producir la sorpresa.

Desde Anibal en Capua, hasta Pearl Harbor, el relajamiento de este principio ha sido fatal.

Sin embargo entra con pie derecho y con carta de actualidad el viejo aforismo: "Todo extremo es vicioso"; tropas alertadas en forma inconsciente, ven el enemigo donde no existe, ven las cosas, bajo un enfoque de nerviosismo que puede traer consigo desgracias imperecederas. Pero casi todo tiene remedio, los medios de identificación propios y otras medidas similares se tornan cada vez más válidas.

#### **VI. La complacencia y dilación está fuera de lugar cuando es esencial la acción repentina y decisiva**

Solo quienes se sienten verdaderamente poderosos o grandes son magnánimos. Esto no reza de ningún modo para el movimiento de la acción, en vista de que la magnanimidad, podría entenderse también como signo de debilidad.

La agresividad debe ser encausada hacia el combate ofensivo, sin que por ello sea menos importante en la defensa, sin embargo no hay que confundir la agresividad con el sadismo. La agresividad debe ser virtud del buen combatiente, el sadismo es vicio o anormalidad. Por otra parte el sadismo crea rencores y puede comprometer el éxito.

La magnanimidad es atributo de vencedores, por lo tanto solo una vez conseguida la victoria, se puede ser magnánimo.

La complacencia con las acciones cumplidas a medias o en forma mediocre, en el más feliz de los casos, puede conducir a éxitos parciales, pero nunca a la victoria final.

La dilación en tomar una resolución es perjudicial, torna a los subalternos maliciosos, y el Jefe que en esta forma proceda será tachado de indeciso. La indecisión rebaja la moral y merma la disciplina en grado sumo. La orden oportuna cuando se presente un cambio repentino de la situación, hace conocer al verdadero jefe, quien dilata la emisión de la orden por temor infundado de errar, esta condenado al fracaso. Se expone más quien titubea en emitir la orden, que quien la emite en el momento crítico, aunque no sea la mejor.

La mediocridad de Grouch, quien en el momento oportuno titubeó y temió ser responsable de una orden, hizo que Napoleón perdiera un Imperio.

#### **VII. La coordinación y evaluación exacta de la inteligencia durante el conflicto, debe asegurarse por medio de continuidad en el servicio y centralización de responsabilidades en oficiales idóneos**

La apreciación exacta de las capacidades de un enemigo, es casi imposible hacerla por más que se tenga amplios conocimientos y actualizadas informaciones de todos los pormenores del agresor. De lo anterior se deduce el gran valor de la inteligencia, que entre más exacta y actualizada sea, ayuda en mejor forma a la consecución de la victoria final.

Para hacer una evaluación exacta o aproximadamente exacta de la situación de un enemigo real o posible, es indispensable la continuidad del servicio, pues es la única forma de corroborar la información dudosa y convertir ésta posteriormente en inteligencia.

Esta continuidad del servicio de informaciones, es tan necesaria que si se

carece de ella, es tanto como un púgil que entre a la lid, con los ojos vendados; puede asestar poderosos golpes, pero no está en capacidad de hacerlo, en la misma forma puede decirse que las informaciones son los ojos del Comandante.

Por otra parte, si una información cae en manos de personas que no sepan como manejarla, es lo mismo que darle a un simio una navaja barbera, que pueda usarla ineficazmente por el lomo o con todo el peligro del caso, por la parte fila. De esto se deriva la necesidad de Oficiales idóneos que sepan recoleccionar, registrar y evaluar las informaciones para poderlas convertir en inteligencia.

La información mal evaluada produce inteligencia errónea, lo cual, necesariamente, conduce a una apreciación de la situación defectuosa y, por lo tanto, la victoria, objetivo final de todo esfuerzo militar, se torna imposible o por lo menos bastante dudosa. Es de observar que la consecución errónea de inteligencia puede llevar al Comandante a tomar una decisión que puede resultar catastrófica y, por lo tanto, ser éste quien cargue sobre sus hombros el error que otros cometieron.

Un Comandante que no confíe en las informaciones de su Estado Mayor, es un Comandante que antes de entrar al combate tiene asegurada la derrota.

#### **VIII. La actitud de inabordable superioridad de los oficiales, es fatal. Nunca debe vacilarse en pedir aclaración de las instrucciones o buscar consejo sobre los asuntos que están en duda.**

El máximo pincel de los griegos, Apeles admitió la corrección que le hizo un zapatero sobre cierta sandalia que había pintado y la cual estaba defectuosa. Cuánto superior cree ser perfectamente idóneo y dominar todas las

tendencias del saber humano, posiblemente porque los triunfos se le han subido a la cabeza. Nadie es lo suficientemente conocedor de un solo campo del saber humano, como para no admitir la corrección del zapatero de Apeles. Una de las características del sabio, del hombre inteligente, del científico, es la sencillez. Entre más inteligente y más poderoso se sienta el hombre más sencillo es. La verdadera inteligencia está en comprender que hasta el más humilde de los subordinados puede darle lecciones al más pintado y en la materia que se crea más idóneo.

Bastante conocido es en español el refrán popular, "El Cura no se acuerda cuando fue sacristán". Este refrán parece que cae como anillo al dedo a mucho superior cuya intransigencia le hace creer que solo lo que él hace es lo bien hecho y lo que los demás hagan es mediocre y digno de ponerle atención ninguna.

El caso se ha presentado de que un subalterno tuvo el plan de maniobra o la idea precisa de como conseguir la victoria, pero la inabordabilidad del superior ha impedido que se expongan estos planes. La persona, por humilde que sea, nunca debe menospreciarse por aquello de que "no hay enemigo pequeño".

La historia muestra hasta la saciedad que las palabras del Magnificat que dicen: "...ensalzará a los humildes y humillará a los soberbios..." se repite día a día y así vemos a Cristóbal Colón hijo de humildes cardadores de lana, a Napoleón Bonaparte hijo de familia humilde, de una isla olvidada del Mediterráneo, y para no alargar una lista de ejemplos históricos, existe sobre todos, Jesucristo.

Muchas veces existen seres humanos cuyo corazón es demás bondadoso y, por lo tanto, tratan de ocultarse bajo un caparazón de severidad, que siempre se descubre en el momento cru-

cial. Hacia estos no pueden referirse las palabras del principio que se viene comentando, puesto que si se muestra serenidad es a impulso de las circunstancias que fuerzan a ello en un momento dado.

Sin embargo, el Militar cuya información, cuya idea o cuyo plan es el que pueda salvar la situación, debe desafiar la inabordabilidad del superior aun con amenaza inminente del castigo y exponer lo que crea en conciencia como eficaz, porque de otra manera su actitud podría tacharse de cobarde.

#### **IX. No hay sustituto para la imaginación y recursividad por parte de los oficiales de supervisión e inteligencia**

Se dice que un hombre intuitivo vale más que diez doctores de la Universidad más famosa del mundo. La recursividad es una de las demostraciones del hombre intuitivo, y éste ha sido quien ha hecho más inventos que han reportado beneficio a la humanidad, que treinta o cuarenta sabios enfrascados en descifrar lo que dice la mirada de la esfinge.

Una persona recursiva llevará a cabo y resolverá en mejor forma un problema que aquella que sabe al dedillo todos los elementos de su resolución pero que es incapaz de aplicarlos por falta de imaginación.

La recursividad tiene que ver mucho con la audacia y así vemos que hasta fines del siglo pasado teóricamente se demostró que era imposible el vuelo para elementos más pesados que el aire y, sin embargo, vino la recursividad de los hermanos Wright y dieron un mentís rotundo a todos los sabios tradicionalistas y conservadores que se aferraban en apolillar los volúmenes de Aristóteles, Santo Tomás y otros tantos por el estilo.

Casos concretos de lo que es la imaginación los tenemos en Metchenicov

al descubrir la fagositosis y, posteriormente, en Julio Verne que con decenas de años de anticipación había imaginado el Nautilus, y las Liberty Bell primera y segunda. Los atrevidos astronautas de Verne precedieron en mucho a los Gagarin, Shepard, Grissom y Titov.

Este principio da una idea de que la iniciativa personal nunca debe ser menospreciada, sino más bien estimulada, ya que ésta solo sale de las personas intuitivas, que cuentan con los recursos de la imaginación y de la audacia.

El engaño ha sido y cobra mayor actualidad a medida que avanza el tiempo, uno de los principales factores de la victoria. Este no se puede conseguir si se carece de recursividad, imaginación y audacia.

**X. Existe un gran peligro en el parafraseo descuidado de la información recibida, y deben hacerse todos los esfuerzos para asegurar que el material refleje el verdadero significado del original**

Este principio aunque no reviste mayor antigüedad en su aplicación puramente castrense, no deja de ser importante. Se refiere en esencia a la distorsión que sufren los mensajes al pasar por las diferentes fases de su procesamiento.

Los mensajes al ser cifrados sufren en gran cantidad de casos transformaciones, que vician la nulidad el verdadero significado o idea principal, lo cual puede traer consigo informaciones erróneas y por ende decisiones defectuosas. Aun con la invención de alfabetos fonéticos de tipo internacional no se ha terminado con la gran posibilidad de falsear el conte-

nido de un mensaje, cuando tiene que pasar por varias manos.

El error que se viene tratando se torna más factible en idiomas cuya ortografía presenta casos de varias palabras cuya pronunciación es similar y sin embargo su manera de escribirla distinta. El español prolijo en este tipo de palabras, aumenta la facilidad de confusión.

En este siglo veinte, siglo por excelencia del maquinismo, hasta la codificación se hace por medio de máquinas especiales, pero como no tiene la capacidad de raciocinio, pasará mucho tiempo antes de que se pueda eliminar el error humano.

**XI. Las comunicaciones deben caracterizarse por su claridad, rectitud y propiedad**

Es deber de todo Comandante enterarse de la verdadera intención de sus superiores, la mejor manera para llevar a cabo esta comprensión radica en transmisiones confiables.

Desde luego, las transmisiones se hicieron para agilizar el mando y si éstas carecen de claridad, rectitud, propiedad y oportunidad, en vez de facilitar el mando, lo obstaculizan y lo deforman. La confiabilidad de las transmisiones no solo radica en la idoneidad de los operadores, sino también en su rectitud e integridad. El operador malicioso, con solo cambiar una letra, puede tergiversar el contenido de una orden en provecho propio o de terceros. De ahí que una de las principales virtudes de quien maneje los distintos dispositivos de transmisiones sea la honradez.

(Continuará)

**Bibliografía:** Staff Reference Book.