



## ¿POR QUE NO SE OBTIENE RENDIMIENTO DEL TRABAJO DE ESTADO MAYOR?

Brig. General CESAR A. CABRERA F.

(Continuación)

### 4—La función del mando aplicada al trabajo de estado mayor.

- a.—Aunque el tema a tratar en el presente párrafo cae principalmente dentro del campo de acción doctrinario, deliberadamente he considerado conveniente presentarlo en forma separada, a fin de hacer resaltar con mayor efectividad la necesidad de desempeñar adecuadamente las actividades de mando en su relación permanente con los integrantes de los estados mayores.
- b.—Partimos del principio de que “el comandante es el único responsable de lo que su unidad haga o deje de hacer” y de que esa responsabilidad no puede ser delegada, pero ello no quiere decir en forma absoluta que él solo tenga que desempeñar todas las funciones inherentes al ejercicio del mando; por el contrario, tal como lo hemos establecido en párrafos anteriores, será papel fundamental de los miembros del estado mayor asesorarlo de manera apropiada y leal para obtener el cumplimiento de la misión en las mejores condiciones posibles.
- c.—Es, asimismo, valedero que si el comandante está interesado en ob-

tener eficacia en el trabajo de sus colaboradores, tiene que poner algo de su parte para llegar al resultado apetecido. Considero que, en general, el oficial perteneciente a un estado mayor espera de su comandante lo siguiente:

- Concreción y claridad en las orientaciones que sirven de base a los trabajos de estado mayor (guías de planeamiento definidas);
  - Cierta autonomía e iniciativa en la ejecución de dichos trabajos, con la aplicación simultánea de autoridad delegada para adoptar decisiones en determinado tipo de casos;
  - Firmeza y oportunidad en las decisiones que incumben a problemas de importancia;
  - Demostración de confianza en los resultados obtenidos por la labor del estado mayor, una vez comprobada la eficiencia de éste mediante la necesaria supervigilancia.
- d.—Como resumen, puede afirmarse sin temor a equivocación que la razón de ser en las actuales organizaciones y en la distribución funcional de actividades dentro de los cuarteles generales reside en la necesidad imperiosa de acelerar los procesos para llegar a decisiones oportunas y adecuadas, del mismo

modo que éstas sirvan para conducir a acciones rápidas y eficaces. Tal consideración debe ser tenida muy presente al determinar las relaciones entre el comandante y su estado mayor.

##### 5—Procedimientos correctos de estado mayor.

a.—Funciones generales de estado mayor.— Aunque son ampliamente conocidas por todos, es importante hacer breve mención de aquellas funciones que constituyen punto de partida para las labores de todo estado mayor, a saber:

- Suministro de información;
- Elaboración de apreciaciones;
- Hacer recomendaciones;
- Preparación de planes y órdenes;

—Supervigilancia en la ejecución. No se hace mención específica de lo relativo a coordinación, pues aunque esta actividad es de la mayor trascendencia, en realidad ella tiene que ver con cualquiera de las otras en todas sus etapas y resultados, siendo un componente esencial de ellas. Se recomienda que, a fin de obtener la deseada coordinación, cada individuo cumpla los siguientes preceptos:

- Intercambiar información;
- Asegurar la comprensión de cada asunto;
- Ponerse de acuerdo o establecer medidas para resolver diferencias;
- Obtener o dar ayuda activa, si ello se hace necesario.

Este aspecto relativo a la coordinación adquiere dimensiones especiales dentro de las labores a desarrollar, pues ellas siempre (o casi siempre) persiguen un resultado de conjunto que cubre múltiples detalles y etapas; por esa razón, es inconcebible el que se

deje de lado la interpretación correcta de su significado y de su empleo por todos los integrantes de la entidad considerada, cualquiera que ella sea, y en todo momento de su desempeño.

b.—Autoridad de estado mayor. Esta consiste en aquellas atribuciones que el comandante expresamente delega a determinados miembros de su estado mayor, en la extensión y el grado que él específicamente determine en sus políticas u órdenes; tales son aquellos casos en que los oficiales pueden transmitir instrucciones u órdenes, a nombre del comandante, pero en que la responsabilidad sigue estando depositada en este último. Naturalmente que las mencionadas facultades dependen de diversos factores como: capacidad de los oficiales de estado mayor, confianza que el comandante les tenga, personalidad del mismo, grado de influencia personal que se desee imprimir en las actividades de la unidad, tipo de estado mayor utilizado, etc. De otro lado, un oficial de estado mayor no posee mayores prerrogativas que las asignadas por disposición legal o reglamento; dentro de esta consideración se incluye la facultad que tiene un jefe de departamento o sección para ejercer el mando y dirección sobre el respectivo personal subalterno a fin de obtener el rendimiento exigido dentro de la dependencia a su cargo.

c.—Responsabilidad de estado mayor. Este principio se aplica por el método de establecer y clasificar actividades que se asignan como responsabilidad primaria a cada una de las dependencias principales de un estado mayor, teniendo en mente todas las funciones que normalmente incumben al mando

(investigación, apoyo, control, previsión; y excepción hecha de la facultad de decisión y dirección que recae sobre el comandante mismo), a fin de que cada una de tales dependencias reciba un amplio campo de acción para desarrollar y coordinar sus propias tareas, a saber: inteligencia, operaciones y entrenamiento, personal, logística y asuntos civiles. Con el mismo criterio se realiza la distribución dentro de los aspectos técnicos.

Consecuencialmente, la responsabilidad básica por una actividad determinada ha de recaer, por regla general, sobre un mismo jefe de departamento o sección.

Sin embargo, habrá casos que no se acomoden claramente a la actividad de esta o aquella dependencia; y otros, que presenten interés fundamental para dos o más de ellas. Será indispensable, entonces, que el jefe de estado mayor intervenga para establecer a cuál de ellas corresponde la responsabilidad primaria; pero su acción no puede ser arbitraria o caprichosa, sino el producto de un análisis de aquellos factores que en el momento influyan decisivamente en la situación.

d.—Relaciones dentro del estado mayor.

(1) Comandante y jefe de estado mayor: las relaciones entre éstos son siempre gobernadas por dos factores: la posición oficial y las consideraciones personales. En cuanto a la primera, es preciso pensar en que el comandante y segundo comandante constituyen una sola entidad, lo cual se aplica igualmente para el caso de existir jefe y sub-jefe de estado mayor; el jefe de estado mayor

sí tiene que establecer en sus actividades de coordinación una orientación destinada a servir exclusivamente al hombre responsable de todo: el comandante en sí mismo. Y en cuanto a lo segundo, indudablemente que no puede desatenderse la importancia que desempeñan las relaciones de amistad y conocimiento mutuos entre los dos personajes.

- (2) Jefe de estado mayor y jefes de departamento (sección): La existencia y las funciones del primero son fundamentadas esencialmente en la imprescindible necesidad de coordinación en todas las actividades de estos últimos. Pero puede decirse que, aunque el jefe de estado mayor no tiene autoridad de comando, es a través de él como el comandante ejerce el mando y control de todo su estado mayor. En tal virtud, le corresponde dirigir, coordinar y supervigilar el trabajo de los jefes de departamento (sección) y, a través de éstos, la labor de los oficiales del estado mayor especial. No obstante, en ocasiones estos últimos pueden tener acceso directo al comandante y JEM para información, búsqueda de orientaciones y decisiones parciales; pero entonces, los asuntos tratados deben ser informados de manera completa al departamento (sección) que tiene responsabilidad primaria en el problema.
- (3) Oficiales del estado mayor general y del estado mayor especial: Tanto los unos como los otros reciben las funciones generales que corresponden a asesoría, planificación, coordi-

nación y supervigilancia, pero los segundos tienen limitada su actividad a campos de acción más definidos y estrechos, cuales son los de sus respectivas especialidades. Ello impone la conveniencia de que los jefes de departamento (sección) del estado mayor general coordinen e integren adecuadamente las tareas y políticas que orientan el trabajo en aquellas secciones del estado mayor especial que estén ubicadas dentro del respectivo radio de acción o zona de interés, por razón de responsabilidad primaria. A su vez, lo más probable es que cada sección del estado mayor especial tenga que coordinar sus acciones a través de dos o más departamentos del estado mayor general y la verdad es que así ocurre con la mayor frecuencia.

Es bueno anotar que, aunque en las presentes líneas se esboza algo que teóricamente debiera funcionar eficazmente, en realidad la práctica muestra una serie de inconvenientes y variantes que demandan soluciones particulares, tanto de parte del comandante como del jefe de estado mayor. Por ejemplo, cuando un oficial del estado mayor especial es coincidentalmente más antiguo que alguno de los pertenecientes al estado mayor general, insensiblemente puede producirse una tendencia hacia la realización de contactos directos entre el citado oficial y el respectivo jefe de estado mayor (y, aún, con el comandante mismo), saliendo del radio de la acción coordinadora que

es responsabilidad del estado mayor general.

(4) Estado mayor personal: Este es constituido por oficiales cuya actividad es coordinada, dirigida y supervigilada directamente por el comandante. Sin embargo, ello no quiere decir que su actuación deje de lado en forma absoluta los deberes de coordinación con el resto de elementos del cuartel general, pues dicha obligación es inherente en todo momento al cargo de oficial de estado mayor.

e.—Canales para las relaciones de estado mayor.

- (1) Para mantener y conducir relaciones apropiadas entre cuarteles generales (superiores, subalternos, vecinos y de apoyo), existen tres canales definidos que pueden ser empleados por los respectivos oficiales y cuya aplicación tiene que ser perfectamente comprendida por los mismos.

—canales de mando;

—canales de estado mayor;

—canales técnicos.

- (2) Canales de mando: Son aquellos conductos por los cuales se ejerce el mando y que constituyen un medio disponible al comandante para comunicarse directamente con los comandantes superiores, subordinados y vecinos. Este procedimiento puede ser usado por el oficial de estado mayor solo cuando el comandante ha delegado autoridad y basta con referirse a él para impulsar la acción de mando deseada; sin embargo, es aconsejable que este conducto sea empleado lo menos posible. Un buen oficial

de estado mayor puede obtener más y suavizar muchas de las fricciones posibles en su trabajo, si prefiere los canales de estado mayor y los técnicos para sus relaciones con los otros cuarteles generales.

(3) Canales de estado mayor: Este consiste en los procedimientos para conducir los asuntos de rutina en las relaciones de trabajo que conciernen a los oficiales de un mismo estado mayor o con oficiales de otros cuarteles generales. Las acciones conducentes a producir libre intercambio de información, de efectuar consultas, de mejorar la planificación, de realizar conferencias e inspecciones y de cumplir mejor las responsabilidades hacia el comandante vienen a ser mucho más expeditas y eficaces cuando el oficial de estado mayor mantiene las mejores relaciones con los integrantes de los otros estados mayores. Su única limitación consiste en las restricciones impuestas por las políticas del comandante o en las resultantes por razones de seguridad.

(4) Canales técnicos: Como su nombre lo expresa, constituyen los medios para mantener y conducir los asuntos rutinarios relativos a los servicios técnicos y que no impliquen modificación a directivas o normas dictadas por el comando; dentro de este tipo se incluye a los informes e instrucciones técnicas (asuntos especializados).

f.—Doctrina del trabajo finalizado de estado mayor.

Mucho se ha predicado y discutido

sobre la eficiencia en el trabajo de estado mayor, pero nada mejor que la actual doctrina para sintetizar en pocas palabras lo que, en el fondo, siempre se ha buscado en dicho tipo de tareas.

Para ello, hay que partir sobre la idea de que el comandante **siempre** desea soluciones bien razonadas y lógicas, así como también recomendaciones concretas y completas. Y desde ese punto de vista, el oficial de estado mayor, a quien se encomienda una tarea, no puede ni debe pasar su propia responsabilidad de analizar detalles y llegar a las conclusiones requeridas. En el caso de la doctrina que se trata de explicar aquí, debemos establecer que la prontitud y la exactitud son esenciales, a fin de que se tome como única razón de ser el hecho de que "cuando en un estado mayor se recibe un problema, inmediatamente debe ser estudiado, investigado sistemáticamente, desarrollado y coordinado en detalle, y, finalmente, expuesto en forma clara, concisa y lógica, de tal manera, que la exactitud de la solución salte a la vista".

Como consecuencia de lo anterior, ello quiere decir que los trabajos de estado mayor, elaborados dentro de las normas antes citadas, al ser presentados solo requieran la aprobación del comandante o muy pequeñas modificaciones antes de la misma; casi pudiera establecerse que el oficial de estado mayor tiene que perseguir la perfección, tanto como la naturaleza humana lo permita. A tal finalidad, contribuiría mucho el que dentro del medio militar se generalizase un aforismo típico que dijese: **"Si no estás dispuesto a firmar tu propio documento, debes llevártelo y elaborarlo de**

nuevo", el cual adecuadamente impreso en carteles, debiera estar a la vista en todas las oficinas de estado mayor.

## 6.—Cualidades del oficial de estado mayor.

### a.—Capacidades profesionales.

Cuando un oficial es candidatizado para trabajar dentro de un estado mayor, sus antecedentes de carrera profesional debieran ser sometidos a un estudio concienzudo que permita establecer un mínimo de condiciones, deseables para el buen desempeño de sus labores dentro del cuartel general al cual va a ser destinado. Amén de los principios esbozados en el párrafo (5. -f), que trata de la doctrina del trabajo finalizado de estado mayor (la cual es conocimiento básico y constituye primer paso hacia el éxito), parece apropiado sentar algunas normas que, indudablemente, han de ayudar a clarificar un concepto sobre cuáles son esas características de capacidad profesional que hemos de buscar en tales oficiales. Tratando de sintetizar, pudieran ser descritas como sigue:

- (1) Bien calificado en su ramo o especialidad, incluyendo dentro de ello el hecho de que, en lo posible, haya tenido experiencia de comando; sin embargo, muchas veces esta última condición no podrá tomarse como indispensable debido a los otros méritos sobresalientes del candidato.
- (2) Que haya concurrido en forma debida a los cursos de capacitación y, en especial, a los de comando y de estado mayor, pues éstos aumentan considerablemente las cualidades pro-

fesionales que pudieran hacerlo apto para trabajar dentro de un estado mayor.

- (3) Un conocimiento adecuado sobre las capacidades de las unidades típicas que estructuran el comando al cual se le asigna, pues en esa forma estará en mejores condiciones para conocer sus características, problemas y necesidades y ayudar en la labor de conjunto.
- (4) Capacidad de discernimiento para identificar, evaluar y juzgar hechos que pueden ser críticos en el cumplimiento de la misión general.
- (5) Capacidad para apreciar en forma completa los problemas de los comandantes subordinados.
- (6) La necesidad de escribir y hablar bien hace de estas cualidades algo importante que se exige para sobresalir dentro del estado mayor.
- (7) Finalmente, ciertas habilidades de conducción, ejecutivas y de administración, así como una dosis razonable de sentido común, constituyen una manifiesta ventaja en el oficial de estado mayor.

### b.—Cualidades personales.

- (1) Los constantes problemas que en todo momento afectan las relaciones entre el comandante y sus oficiales de estado mayor son los provenientes de la idiosincracia humana, en razón de su participación dentro del conjunto, y los cuales difícilmente pueden ser despreciados o dejados de lado, pues en todo ejemplo habrá que hacer consideración de los

factores que rigen la vida del hombre en su exacto valor. Por la razón anteriormente expuesta, un buen oficial de estado mayor será aquel que posea un grado de comprensión, siquiera aceptable, acerca de las relaciones humanas, así como también una personalidad definida que le permita tratar a la gente sobre bases amistosas y de eficiencia profesional, simultáneamente.

- (2) Dentro del grupo de cualidades que normalmente son deseables para un oficial de estado mayor, esencialmente debe buscarse lo siguiente:

—Desarrollo de convicciones firmes e integridad intelectual suficiente para defender aquellas ante los superiores, mediante el necesario tiempo de servicio y la experiencia.

—Lealtad al comandante y a sus decisiones, en el sentido de que, no obstante las propias convicciones u opiniones, las acciones deben ser decididamente encauzadas para apoyar la resolución del primero, una vez que ella ha sido adoptada. De la misma manera, la lealtad tiene que dirigirse también hacia los subalternos y hacia las unidades subordinadas de la organización.

—Tacto, como una importante característica personal del oficial de estado mayor, pues tal virtud puede ayudarle mucho en el sostenimiento de buenas relaciones de trabajo, especialmente de las que obligatoriamente ha de mantener con otros miembros del estado mayor y con los co-

mandantes de las unidades más importantes.

—Un buen uso de la corte-sía militar, desplegada a lo largo de las actuaciones oficiales y privadas y con la cual se gana en estimación y confianza.

c.—Ética de estado mayor.

- (1) Con la frase que sirve de título a este subpárrafo se quiere compendiar un mínimo de procedimientos que, aunque existan explícita o tácitamente en las normas generales de comportamiento militar, cobran mayor fuerza en su aplicación dentro de los estados mayores, por razón de las características absolutamente distintivas en que se mueven las relaciones y la labor de todos sus miembros. De su observancia o infracción dependerá muchas veces, no solo el éxito personal del oficial en particular, sino el de todo el conjunto, llegando a afectar en ocasiones a la propia posición del comandante. En los párrafos siguientes se procura refrescar la memoria acerca de esas normas, en miras a que, estampándose más profundamente en la mente de los lectores, sean ellas una señal permanente de alerta en cuanto a su desempeño en los cuarteles generales.
- (2) El oficial de estado mayor (como tantas veces se ha establecido) no tiene autoridad de comando y solo representa al comandante en todo lo que hace; ello quiere decir que únicamente puede emitir órdenes a su nombre y estar cir-

cunscrito a las políticas por él impuestas.

- (3) Las funciones generales de estado mayor implican las mejores relaciones para con los comandantes y estados mayores de las unidades subordinadas; la mejor forma de obtenerlas y asegurarlas es hacer siempre demostración del sentido y de la voluntad de colaboración y ayuda, sin perder de vista la justicia y la exactitud en sus actividades e informes.
- (4) Hay métodos y reglas apropiados para conducir las visitas de estado mayor a las unidades subalternas. Al realizarlas, el oficial tiene que desplegar especial cuidado a fin de no lesionar las prerrogativas y funciones de los respectivos comandantes.
- (5) Todo oficial de estado mayor debe estar convencido de que sus obligaciones son también de servicio a las tropas.
- (6) Las recomendaciones y peticiones de los comandantes subordinados normalmente no pueden ser desaprobadas o negadas por oficiales de estado mayor de menor categoría; es aconsejable que tales decisiones recaigan en el comandante o en el jefe de estado mayor.
- (7) No debe permitirse que los miembros del estado mayor rompan los canales estableci-

dos para la conducción y manejo de los asuntos; tal hecho debe tomarse como infracción a las políticas del comandante y en algunos casos, puede constituir una violación del canal de mando.

- (8) Por razón de su trabajo y de su cercanía al comandante, el oficial de estado mayor puede formarse conceptos sobre los comandantes subalternos. Sin embargo, tales opiniones no deben ser dadas a conocer espontáneamente y, en caso de ser solicitadas, las evaluaciones tienen que ser cuidadosamente meditadas antes de expresarlas.
- (9) Hay tareas extremadamente desagradables que desempeñar; para dichas ocasiones, lo mejor es cumplir lo requerido de una manera profesional e impersonal, evitando al máximo el descontento que pudiera producirse en las personas afectadas.
- (10) Algunas veces el comandante puede transmitir al oficial de estado mayor cierta información, con la intención de que ella sea conocida solamente por él; en tal eventualidad hay que hacer todo lo posible para no faltar a la confianza del comandante o para evitar que dicha información sea utilizada con propósitos distintos a los que él desea.

---

*“Por lo general, en cualquier época, el pensamiento militar feraz ha evolucionado simultáneamente con el progreso cultural y científico”.*

Mayor E. J. Perkins.