

# El Dilema del Conductor\*

COMODORO JOSÉ C. D'ODORICO, FUERZA AÉREA ARGENTINA, RET.

## La Plática de la Doctrina<sup>1</sup>

Shakespeare, autor de un dilema<sup>2</sup> trágico famoso, seguramente pensaría que en el coloquio del arte y la doctrina militar se aposenta una equivalencia que tiene sus propios interrogantes para resolver la duda del conductor/comandante, por ejemplo ¿y si las premisas fueran del mismo origen?, ¿y si la discrepancia tuviera indicios unitivos? Como teorema especial tiene una vertiente simbiótica, porque los elementos vinculantes antipatizan con el aislamiento. En esta composición, la verdad emana irrefutablemente de la realidad y el sentido común está disponible para respaldar las respuestas presentables. El dilema se explica con la fórmula discursiva de la *misión* y es controlado durante todo el planeamiento. Por lo tanto, el conductor está obligado a conocer el laberinto del problema militar. El dilema se destaca cuando las premisas participan en el diseño estratégico y en el táctico que describirán las fuerzas en el teatro de operaciones (TO).

Para estudiar cómo se plantea el dilema del líder, comentaremos un caso excepcional de la guerra de Crimea (Rusia, 1854). En ese acontecimiento bélico se observó que la dificultad operacional tentó al conductor a engendrar una idea absurda de la situación. Es probable que el protagonista imaginara que la arremetida de su fuerza causaría la inmovilidad del defensor, pero la lógica y la táctica alentadas por el sentido común, mostraron que la realidad no respondía a aquella expectativa y concluyó con un desastre épico.

El general que es seducido por la intuición, establece una relación íntima con el concepto movilizador. Por consiguiente, estudia la coyuntura con especial esmero porque sabe que es un factor fundamental en la arquitectura del plan. El líder organiza la agenda para el planeamiento, incluyendo la distribución de los períodos temporales de trabajo y la manera de invertir los lapsos en cada fase. El primer paso que se da en el proceso es culminante, porque el conductor elige la premisa que activa el método deductivo de razonamiento. Aunque la elección de la premisa es un derecho del conductor, antes de tomar una decisión es aconsejable que responda dos preguntas: la maniobra que origina la *misión*, ¿es una creación del arte militar? Si el general trabaja conjuntamente con sus asesores, ¿qué libertad le concederá al Estado Mayor (EM) para confeccionar el proyecto operacional? Las reglas que regirán el método, se manifestarán en estas respuestas.

Cuando el conductor ensambla tácticamente la maniobra, se introduce en el área más compleja del plan que es la ingeniería operativa, donde se activa la premisa seleccionada que lleva el proyecto al centro de gravedad de la operación, donde se encuentra la verdad que deviene de la realidad. Mientras tanto, el adversario libera la verdad replicante que apura el conflicto.

El conductor precavido y alerta se pone en movimiento desde el mismo momento que entra en contacto con la dificultad militar que debe resolver y que es presentada con el formato de una *misión*. Para lograr ese fin, los recursos son finitos y por lo tanto el líder procura obtener el máximo rendimiento del talento y las ventajas, pero aunque sus cualidades fueren estupendas, no está exento de cometer equívocos. El líder veterano es sobrio en la victoria, estoico en la derrota y sereno en las tensiones.

\*CONDUCTOR: Equivale a decir comandante, general al mando de una fuerza.

Las disyuntivas son frecuentes en la contienda moderna, particularmente las no *convencionales*, donde son consideradas como revueltas populares que dan lugar a una desorganización social. Curiosamente, los gobernantes se resisten políticamente a catalogar tales fragosidades como una guerra, según la definición acostumbrada y a veces la titulan con nominaciones falaces o desconocen el fenómeno. La *desinformación*, el *velo* y el *engaño*, son recursos usados a menudo en la *guerra no convencional*, pero es importante lograr que el método no deje de hallar “la verdad única que deviene de la realidad”.<sup>3</sup> La disyuntiva de la conducción ocupa la posición del jefe y las premisas que integran las mencionadas discrepancias (creatividad independiente del líder y composición del arte con la doctrina), deben aclarar el contenido de la duda planteada por la *misión*.

Aunque el conductor no es juez de *iure*, cumple una función equivalente cuando supervisa el método deductivo, pero esa tarea requiere asistencia de tecnología moderna. El sistema más utilizado que posibilita obtener, componer y clasificar datos, es el integrado por nodos C4I/SR/BM (Command, Control, Communication, Computer, Intelligence/Surveillance-Recce/Battle Management).<sup>4</sup> La eficiencia sinérgica de estos conjuntos fue probada en la *campana* de la primera guerra contra Iraq (1991), donde obtuvo experiencias valiosas unificando sistemas homogéneos de armas (superficie, aire y mar), bajo comandos conjuntos dirigidos por un centro único.

Los nodos inspiran la doctrina *net-centric warfare*,<sup>5</sup> que se expandió en el mundo debido a su aptitud para controlar el ambiente tridimensional (aire, superficie, sub-agua). El concepto *net-centric* está ligado a ciertas metáforas populares que concitan verdades de idéntico tenor, como “juntos venceremos, separados que haremos” y “no se negocia con los débiles, a ellos se les impone la voluntad”. Un mini-prototipo de sistema *net-centric* es una fuerza de tareas con grupos aéreos, sensores terrestres, armas antiaéreas, destacamentos de defensa y un centro de control.

La designación del gobierno le confiere al comandante la potestad política de ejercer el mando, después de lo cual el funcionario militar está en condiciones de reclamar la lealtad y obediencia a las fuerzas subordinadas. Todo cambio de comando produce en el organismo planificador un nuevo hábito de trabajo. Las propuestas del conductor son tamizadas por el arte creativo y se agregan a la *misión*. El carisma del líder preanuncia la cortesía que le brindarán en el EM, pero los consejeros se preocupan primordialmente en la obtención de los *objetivos* durante la paz y la guerra. La *misión* es una responsabilidad temporal y su frontera es el TO. Además, es importante impedir que el avance de las fuerzas implique la invasión de un Estado vecino.

Cuando la información que se obtiene de la realidad no alcanza para instrumentar un plan, los asesores apelan a suposiciones idealizadas y las vacancias son ocupadas transitoriamente con la ayuda de la creatividad del líder. Un general perspicaz usa la ficción para introducir sinuosidades en los rasgos estratégicos y tácticos imaginados. El general chino Sun Zi<sup>6</sup> fue un hábil manipulador de la *impostura* y el *engaño*, que usó con gran desenvoltura y resuelta impudicia.

Es natural que el conductor prefiera cumplir la *misión* acudiendo a su arte creativo porque tiene fe en su idea táctica. El general de gran visión especulativa, sabe que sus consejeros contribuirán a conformar el concepto de maniobra, aplicando los criterios que responden al sentido común. Cuando el conductor prioriza su creación, prescinde intelectualmente del EM y se ocupa con ahínco de conseguir el *objetivo* que consolida la *misión*.

Cuando el conductor carece de la necesaria información para estructurar un escenario con base en la realidad, acude a las suposiciones con las que provisoriamente dinamiza el procedimiento deductivo. Si los datos que necesita el planificador no bastan, puede recurrir a un caso histórico. El marqués Wu Zi llegó a la conclusión que el plan “evita el daño y acuerda beneficios”<sup>7</sup>; en tanto que el maestro Sun Zi pontificó que “la doctrina de la guerra conoce al enemigo y luego decide la respuesta”. La verdad alojada en la realidad interviene en el combate combinando hechos, simulaciones y ardidés. La miscelánea ofensiva que elabora el líder, entra en ac-

ción con la premisa activa del dilema, esgrimiendo la intención de desbaratar la voluntad de lucha del rival, sobre lo cual Clausewitz filosofó con sentido común.

En la trastienda de la historia, prevaleció el ejercicio individual del mando a cargo del conductor. A su vez, las huestes acataban sumisamente las órdenes para preservar su supervivencia antes de iniciar la lucha. Sin embargo, había quienes se animaban a creer que se acercaban ideas nuevas sobre la manera de hacer una guerra. El cambio presentado arribó con los nuevos sistemas de armas y su bagaje logístico.

### **La Renovación**

Vino otra guerra y las tácticas fueron cambiadas por nuevos sistemas de armas. Las tendencias conservadoras no tardaron en ser otras al ser sustituidas por estas novedades que aumentaron la productividad. Las doctrinas concordaron con los hechos, pero las primeras ediciones debieron superar el examen de los analistas que desembarazaron las disyuntivas preexistentes. La modernización del planeamiento no alteró la concepción de Wu Zi<sup>8</sup>, aunque hoy probablemente siga siendo un desconocido que merece nuestro respeto.

En la antigüedad, el dilema de la conducción reconoció el imperio del líder sin la argumentación de las premisas, porque el arte militar decidía el mando. La voluntad del general era raramente impugnada y su premisa personal, instrumento tan estético como ejecutivo, gobernaba la gestión. Ese estilo de conducción continuó hasta que los ejércitos no pudieron ser dirigidos por un solo hombre. Entonces la organización del EM fue una cuestión de tiempo y las primeras instituciones planificadoras funcionaron en los siete Estados Beligerantes<sup>9</sup> de China, dotados con meteorólogos, cartógrafos, intendentes e ingenieros. Alejandro Magno y Julio César también requirieron ayuda experta.

Al aumentar la complejidad del cuerpo militar, la logística se convirtió en una pesadilla y puso en serios aprietos a los burócratas del interior. Como la conquista del *objetivo*, entre otras cosas, depende de ese servicio, Napoleón lo calificó con expresivas palabras: “los ejércitos marchan sobre sus estómagos”. Teniendo en cuenta que el conductor se debe mantener permanentemente actualizado sobre lo que acontece, poco tiempo tardó en fundarse la primera agencia de espías. Sun Zi fue un devoto cultor de esa actividad informativa y al respecto expresó, “las operaciones clandestinas son esenciales en la guerra y un ejército sin agentes secretos es como un hombre sin ojos ni oídos”.

La acelerada modernización de los conflictos demandó una instrucción teórica extendida, que no siempre fue del agrado de todos los jefes por que tuvieron que destinar la tropa más tiempo a la enseñanza teórica, en lugar de hacerla practicar en simuladores y en campo abierto. Los conductores confían más en la creatividad artística que en los consejeros del órgano planificador, pero esa preferencia puede ser una fuente de inconvenientes ulteriores. El enemigo emplea su fuerza para modificar la realidad de acuerdo con sus intereses y con esos fines aplica arteramente la *impostura* y el *engaño*, dejando de lado las reglas de la cortesía militar.

Al valorar el tiempo en el planeamiento y las operaciones, los criterios *cartesianos*<sup>10</sup> offician de ordenadores del método deductivo que se origina en el dilema y sus premisas. El modo de aproximarse a la verdad, rememora a los planificadores germanos de los viejos tiempos, en tanto que la dilapidación inútil de ese factor es considerada una torpeza y su economía hay que destinarla a “las cosas prácticas”.<sup>11</sup> El método deductivo usa ese criterio con particular pulcritud, de igual modo como la investigación operativa y la informática se aplican a la comunicación específica.

La productividad del EM aumentó con el advenimiento de las doctrinas entrantes, equipos técnicos, ciencias y arte militar, que no tardaron en ser experimentados en las grandes contiendas. El conductor cauto comprendió que el producto del arte creativo no conseguiría el consentimiento a libro cerrado en las próximas *orientaciones*, donde las posibles disidencias demandarían la revisión de las sugerencias.

Un comandante tiene el derecho de elegir el método que servirá para planear su *campana*, pero como requisito mínimo debe extenderlo homogéneamente en todo el espacio comprendido por el TO, de modo que la uniformidad del funcionamiento facilite los enlaces. No obstante, conviene que el general acuda a la Inteligencia para conocer el plan opuesto. Si el conductor evalúa otras técnicas, provisoriamente el modelo deductivo sigue siendo útil, más cuando respeta el sentido común y la impronta del líder está vigente. La intercalación del arte y la doctrina no elimina el dilema, pero los asesores atrasan la gestión operacional.

### ***El éxito, el fiasco***

En una fuerza disciplinada, la instrucción militar es una regla *sine qua non*, donde la *misión* debe lograr el *objetivo* como fin natural de la etapa del planeamiento. Pero el procedimiento puede tener errores, como la elección de la premisa operativa que olvida la intervención de la lógica o el sentido común, como en Balaclava.<sup>12</sup>

En la historia, hubo numerosos militares que adoptaron la profesión como consecuencia de su pertenencia al statu nobiliario, pero fueron pocos los burgueses que dirigieron *campanas* trascendentes. El ejemplo ofrecido por Napoleón Bonaparte es óptimo. A veces, la carencia social tentó la corrupción en generales de moral flácida. Oficiales más conocidos por sus cicatrices que por otros signos, confiaron en su arte. Si el éxito era esquivo, buscaban información de antecedentes exitosos, el historial de la doctrina y la sapiencia del *entourage*.

Balaclava fue un caso emblemático, pues el desastre registrado reveló que el sentido común había sido olvidado. El comandante en jefe británico, general barón James H. Somerset, lord Raglan, tenía una modesta experiencia bélica pero un fuerte carácter y priorizó su arte personal. Un periodista de lengua ligera, escribió que Raglan hizo en el TO una “excelente demostración de incompetencia”.

Raglan encomendó al brigadier Richard Airey la emisión de la orden para el mayor general conde James T. Brudenell, lord Cardigan, comandante de la Brigada Ligera. De cinco regimientos que la integraban (661 a 673 jinetes, según la fuente), retornaron a la línea de partida 395 hombres (60%), la mayoría a pie y heridos. El conductor que ataca olvidando las reglas básicas del combate, promueve más pérdidas humanas que el adversario. Por eso la disposición para la acción y el sentido común, exigen una clara conciliación con la mente.

No hay elemento estratégico más valioso que el tiempo y el conductor debe saber utilizarlo con fino equilibrio. Esa regla implica el método abreviado y el beneficio de la economía obtenida. El tiempo exige un control continuo por la inflexibilidad de su empleo. Las reducciones logradas favorecen decididamente la *misión* y el *objetivo*. Si la reducción se realiza con criterios lógicos y sentido común, el antagonismo de las premisas del dilema se debilita. Los acontecimientos bélicos previstos en el plan inicial, utilizan el personal y los recursos materiales del *orden de batalla*.

### ***La serenidad es un sedante***

Cuando el problema operacional progresa ordenadamente, las premisas del dilema revelan su carácter anfibológico, común en momentos de incertidumbre. Sin embargo, el autoritarismo del conductor puede ser el motivo de conflictos irritantes, mientras que el EM procura generar colofones serenos y cautos. El conductor metódico regulado toma las decisiones después de un examen cuidadoso de cada fase de la realidad predominante en el TO, a la cual reconoce como fuente de la verdad única.

Desde que el poder militar contó con sistemas de armas aptas para batir blancos más allá del horizonte, el líder sereno e introspectivo comprendió que era imposible dirigir unidades de gran porte por sí solo, especialmente si estaban bien equipadas. La complejidad de la estructura

orgánica y logística de las fuerzas, no deja que el conductor las dirija solamente con un puñado de auxiliares.

El conductor sereno y meticuloso analiza prolijamente el perfil estratégico y táctico con el cual espera cumplir su tarea. Estudia las novedades prolijadas por el arte militar y pule las aristas que originan conflictos y retrocesos en la deducción. Se supone que la premisa elegida intenta la extinción o claudicación de las disyunciones admitidas por la gestión funcional. El concepto operativo que fluye en el razonamiento del conductor, es un servicio direccionado incluido en el comienzo de la *orientación*, la cual conserva el carácter *sui generis* de una creación estética.

La doctrina es confirmada mediante el entrenamiento y el combate, en tanto que el plan sigue el dogma de Wu Zi, quien advirtió el sentido que debía ofrecer una defensa balanceada. Siendo el elector de la premisa ejecutiva del dilema, el líder tiene que proceder con recatada serenidad, pues su deber es asegurar que el EM ubique la verdad implícita en la realidad. Es importante acumular información, rapidez y seguridad, pero el rendimiento a lograr depende del *hardware*, el *software* y las redes.

La disputa por el equipamiento más moderno puede llegar a situaciones absurdas, sea por la calidad de los elementos pretendidos, el costo que representa en el presupuesto o la delicada distribución que tiene que hacer el órgano logístico superior entre todas las unidades con responsabilidad en la defensa. Lo cierto es que cuando aparecen los ingeniosos, los ingenieros y los científicos haciendo sus ofertas fuera de serie, desatan una subasta de ferviente ambición exclusiva entre los sectores pujantes, porque usualmente existe menor cantidad de equipos que los solicitados por los usuarios demandantes y todos desean hacerse poseedores del mejor material que pueden obtener.

La serenidad es un apaciguador mitigado del conductor que es excitable, sobre todo en el combate. El sosiego del dirigente es una balsamía que detiene el estrés que lo agrede. Aunque el conductor intercambia información continuada sobre la realidad con plataformas aeroespaciales robotizadas, estaciones terminales móviles y fijas, aéreas, espaciales y de superficie, no abandona su intuición personal y además cuenta con el soporte de la doctrina que le otorga un sustentáculo tranquilizador.

Siempre hay curiosas anécdotas entre los diplomados en EM. Un oficial recién egresado llega a su nueva unidad y encuentra a un jefe conocido. Después de algunos minutos, el jefe le espeta con fina ironía al novato, “cuando trabaje en serio, espero que deje de lado lo aprendido en la escuela”. El joven oficial miró atónito a su interlocutor pero prefirió conservar la boca cerrada y una sonrisa sarcástica. El bromista, presumiblemente, tendría que vencer un buen número de dudas antes de poder seleccionar una premisa para resolver un problema militar.

La institucionalización del EM se aceleró con la expansión de la doctrina y el perfeccionamiento del uso de la deducción, conformando una suerte de biblioteca cibernética militar. En Alemania hubo una pléyade de destacados planificadores y no pocos de ellos grabaron su nombre en la historia por haber actuado en importantes *campañas*, como el mariscal Helmuth, graf von Moltke (1800-1891), el general Helmuth-Johannes-Ludwig von Moltke (1848-1916) y el general Erich Ludendorff (1865-1937).

Actualmente, las aeronaves no tripuladas de gran autonomía, altura y alcance (UAS-UCAS), trasportan conjuntos ISTAR (Intelligence, Surveillance, Targeting, Acquisition, Recce). Esas plataformas, gobernadas por operadores desde la superficie, crean utopías entre los funcionarios civiles y militares, al dejarles suponer que las próximas guerras podrían hacerse con máquinas robotizadas.

Si esta suposición fuera cierta, estaríamos ante un cambio fenomenal de la guerra, pues las bajas humanas quedarían al borde de su extinción y los políticos dejarían de recibir las críticas que les endilga la sociedad por ordenar el sacrificio ciudadano. Sin embargo, esta conjetura es una cruel quimera. En las *guerras no convencionales* que hoy infestan al mundo, el contacto hu-

mano es inevitable y un ejemplo menudo, como el ataque a Usama bin Laden (UBL<sup>18</sup>), fue una prueba irrefutable.

Hay dos circunstancias que aconsejan iniciar el planeamiento tan pronto como concluye la meditación serena sobre la realidad. La primera se refiere al conocimiento de la situación, que pudo ser insuficiente al comenzar la contienda. En ese momento, el conductor recurre a la intuición que es parte del arte militar. El conocimiento escaso es incrementado provisoriamente con una inducción doctrinaria.

La segunda circunstancia se presenta cuando el conductor necesita abreviar el tiempo que demanda la solución del problema militar y considera que el funcionamiento del EM motiva un retardo inconveniente para la *misión*. De todos modos, la organización y la doctrina siguen ofreciendo una ayuda útil cuando la información es exigua, aunque el líder suponga que su creación artística es suficiente.

Esta hipótesis tal vez presupone una demasía del empleo del arte del comandante, que se verifica en la compaginación del plan. Una cavilación del conductor puede soñar con una semejanza de la situación que vivió el barón James, lord Raglan, cuya temeraria creatividad le hizo creer en un triunfo donde todos veían el prolegómeno de una amarga derrota.

### *Las disyunciones del dilema*

Cuando las disyunciones son parte del dilema, aseguran su intervención en el conflicto y por lo tanto, la elección de la premisa ejecutiva es un paso particularmente delicado. El método procesal es deductivo, segmentado y secuencial, y abarca la composición táctica de la *misión*. Si el combate es violento en extremo, los planificadores asimilan la fatiga de la lucha que absorbe la resistencia síquica. En ese caso conviene que el conductor solicite ayuda médica para establecer una vigilancia insistente sobre los asesores, de modo que el estrés no deprima a los miembros de la dotación y convierta el colofón. El conductor también sufre desgaste sicofísico y requiere la supervisión de la salud para que el deterioro no se espeje en las decisiones.

Cuando el conductor se encuentra ante una contingencia inesperada, puede que su única salida sea apelar a la creatividad para abreviar los pasos a seguir. La segunda premisa, que por sus medios e instrumentación es menos flexible, constituye una reserva. Cualquiera sean los hechos que enfrenta el líder, le conviene usar los hábitos del EM, evitando que las disfunciones alteren las inferencias emitidas.

Es importante que el conductor se acostumbre a conocer las sinuosidades topográficas del TO. De esa manera puede usar ficticiamente las próximas fases del método deductivo, al recurrir al funcionamiento del EM que entra en acción para desarrollar las fases preconcebidas que cumplan con la *misión*. La gestión adquiere un ritmo óptimo cuando el conductor elige la premisa que incita el mecanismo operativo. Asimismo conviene que el EM se familiarice con el conocimiento interno del modelo, su dinámica funcional, el uso de la Inteligencia (sobre todo el *velo y engaño*) y la ventaja del sentido común. En esa composición, las disfunciones son aleatorias.

Si la duración temporal de la *misión* supera el cálculo estimado, la *campaña* necesita más de un plan concurrente, pero los cambios realmente importantes se registran durante la renovación de las *misiones*. El primer documento que se emite, cita el comienzo abstracto de las operaciones imaginadas, incluyendo el día D, hora H y la duración calculada de la *campaña*. La brecha informativa que aparece por la ausencia de datos fehacientes, es compensada por el uso de la intuición, la Inteligencia y el sentido común, que suministran suposiciones provisorias de la realidad.

El planeamiento moderno utiliza ampliamente las estadísticas, y de allí la necesidad de contar con personal idóneo que sepa procesarlas. En las tareas administrativas del organismo central, el papel material pierde su aplicación tradicional y el insumo utilizado es cada vez más reducido. La economía que aporta ese producto es más importante de lo supuesto. La Inteligencia, a su

vez, renueva equipos para ganar rapidez y precisión. Gran parte de la eficiencia que tiene el planeamiento, depende del *hardware* y el *software* utilizado, y de la conformación de las redes.

Siempre hay anécdotas entre los oficiales de EM. Un recién egresado llegó a su unidad y encontró a un jefe conocido. Después de algunos minutos, el jefe le dijo irónicamente al novato, “cuando trabaje en serio, espero que deje de lado lo aprendido en la escuela”. El recién llegado miró atónito a su interlocutor y mantuvo prudentemente la boca cerrada. Un bromista tan ordinario seguramente tendría que responder varios interrogantes antes de elegir la premisa óptima.

El sentido común es una abstracción intelectual que reverencia la lógica y las consecuencias en las decisiones que toma el hombre. Por eso retiene los *bluffers* usuales en las organizaciones armadas. Cuando el general produce los criterios deductivos, las inferencias logradas buscan el intercambio para obtener conciliaciones con las disyuntivas de las premisas. Si la premisa del conductor congenia en el primer momento con las especulaciones del EM, en la siguiente parte de la solución (plan ejecutivo), la *misión* alivia la dificultad y simplifica la senda hacia el *objetivo*.

Si hay una discrepancia entre el conductor y el EM, el desacierto es considerado por un nivel jerárquico superior. El líder equilibrado apela a sus cualidades carismáticas para evitar alguna situación incómoda con los asesores del organismo. El talante que expresa la condición humoral del líder es un excelente curador de rebeldías, pero debe conservar su estabilidad en el marco de la realidad. Las sanciones son instrumentos reglamentarios de aplicación prudente y restringida, pues es preferible acudir a la razón, la comprensión y el carisma para continuar la senda de la buena voluntad y el entendimiento.

El “valle de la muerte”, como bautizara Tennyson<sup>14</sup> el campo de Crimea, fue un espacio geográfico donde un aristócrata obnubilado por su ambición, inspiró una tragedia con visible desprecio del sentido común y la sensatez más elemental. Lord Ragan ideó su táctica con una autonomía que alarmó a sus colegas, puesto que no consultó la opinión de sus aliados, pero la realidad diseñó su propia venganza.

La frase, *unidos venceremos, solitarios fracasaremos*, aunque mordaz, compendia un pensamiento lógico que no hay que ignorar durante el planeamiento, porque es una moraleja llena de sentido común y es el *leitmotiv* de este ensayo. Obviamente, el EM comienza su tarea cuando el conductor expone la *orientación*, que automáticamente entra en diálogo con la premisa seleccionada que se desempeña como incentivo. En la primera fase, se articulan las fracciones de la realidad que aún conservan antiguos resabios del ordenamiento *cartesiano*.

El conductor describe la *orientación* con medios visibles, como la grilla Perth de investigación operativa, *power point* y hasta esquicios. El dilema y el conductor no son factores genéticamente controversiales y un análisis de la realidad los contacta con la lógica. La relación con la verdad se logra al dialogar con los componentes de la disyuntiva del dilema sin que haya dificultades insubsanables, pero el combate es una condición que causa mudanzas imprevisibles. El proceso que confina la verdad es acompañado por una indagación que concluye en la propuesta táctica del conductor.

La informática en el planeamiento comprime la intervención personal y participa en la inserción matemática del conocimiento, necesario para promover diagnósticos y pronósticos donde la verdad encuentra su alojamiento perceptible. La biblioteca digitalizada se conforma con el depósito de los datos y es la principal abastecedora de la premisa proactiva. Cuando el corolario del EM se alinea con la *orientación* inicial, la aprobación del líder se obtiene sin gran esfuerzo.

El conductor experto conoce la realidad y capta, coopta y emplea los recursos del TO con maestría. Cuando el líder planea sin que lo amenace un peligro inmediato, el procedimiento se cumple sin mayores apuros aunque sin olvidar qué significa el ahorro del tiempo. La *misión*, ordenada por un superior o enunciada por el conductor, se instala en una realidad que puede demandar cambios para ponerse al servicio del líder. Si el líder tiene que corregir esa realidad, necesitará exponer toda su destreza para prevenir el choque con la verdad del rival.

### *Las lecciones de la historia*

La sobrecogedora historia de la Brigada Ligera en Crimea comenzó cuando el general que comandaba las fuerzas europeas aliadas, barón James.H.Somerset, lord Raglan, ordenó al brigadier R.Airey la redacción de una orden que causó una gran sorpresa en los altos mandos que acompañaban al conductor. No hubo reuniones con los oficiales del EM y el texto habría quedado bajo la total responsabilidad del receptor de la orden. Antes de dar su aprobación a las palabras de Airey, suponemos que Raglan leyó el escrito, aunque no hay información al respecto. En el documento no había referencias sobre la ubicación física del enemigo o sobre la maniobra que habría de ejecutarse. El contenido era frío y lacónico, de rígido espíritu militar.

Sin otras consideraciones suplementarias, el correo fue llevado por el capitán Louis Nolan al teniente general Bingham, lord Lucan, comandante de la división de caballería. Lucan cometió la simpleza de pedir información al mensajero, que no era un oficial con conocimientos confiables sobre la situación que se vivía. Nolan sabía que reportaba datos deliberadamente inapropiados, pero satisfacían un curioso deseo agresivo personal porque deseaba combatir cuanto antes. Hubiera sido más correcto que Lucan discutiera la ratificación de la orden con Raglan, pero se limitó a remitirla a su eterno rival, el mayor general J.T. Brudenell, lord Cardigan, que lideraba la Brigada Ligera. La fuerza estaba integrada por cinco regimientos montados y era apoyada por la Brigada de Caballería Pesada, que oficiaba de unidad de reserva, al mando de sir James Yorke Scarlett.

La premisa creativa personal que eligió Raglan fue un claro ejemplo de hipertrofia egocéntrica, donde la escueta orden emitida fue una demostración inapelable de la autoridad del conductor, quien seguramente juzgó innecesario consultar a los consejeros del EM. El general probablemente imaginó que su empuje táctico sería suficiente para paralizar al rival que observaba impertérrito la locura que cometerían los jinetes dispuestos a atacar. El sentido común estaba alejado de esa especulación y la reacción de los defensores confirmó el grave error que se estaba cometiendo.

Si por ventura la alianza europea hubiera vencido, el éxito hubiera emulado al rey Pirro III<sup>15</sup>, famoso por su frase, “otra victoria como esta y regresaré solo a Epiro”. Entre bambalinas se comentaba que el general en jefe inglés se había empeñado en demostrar su osadía a los rusos. Si esa era su esperanza, el lamentable fracaso que tuvo demostró lo contrario. En Crimea, el individualismo del líder indujo a ignorar a sus asesores y por lo tanto no debe asombrar que la orden impartida careciera de cautela.

Tampoco fue elogiable el comportamiento de lord Lucan, que cumplió la disposición recibida sin hacer un estudio objetivo sobre el despliegue de la artillería y la caballería del adversario. Esa actitud desdeñosa confirmó la escasa simpatía que Bingham tenía por el comandante de la Brigada Ligera. Concluyendo este amargo listado de *gaffes* militares, Nolan logró su propósito, canjeando una información fidedigna por otra carente de veracidad que luego le costó la vida. Este episodio bélico tuvo la figura de un caso de suicidio colectivo.

La defensa nacional es la mejor escuela pericial del conductor militar, pues se organiza para proteger la vida y los bienes del pueblo. Por esa razón el Estado tiene derecho a reclamar una justa contribución a los ciudadanos y residentes en el territorio nacional sin perjuicio de sus nacimientos y origen porque todos deben ayudar a defender el ámbito donde viven. La actividad pedagógica es efectuada por conductores con experiencia y voluntad para brindar el servicio, dispuestos a arriesgar la vida para conservar los valores tradicionales y la libertad de los habitantes. La cúspide del encuentro es la supervivencia de la nación como entidad política libre y el sustento principal es el apoyo de la premisa elegida para evitar el daño a la sociedad y lograr beneficios para sus habitantes.

La mayoría de los oficiales de elevada jerarquía no tiene la apariencia que identifica al militar que pretende llegar a ser un destacado conductor en un momento de su existencia y ocupar un

lugar en la historia. Los prometidos están señalados por una certidumbre y deben exponer sus virtudes durante las *campañas*. Los valores del dirigente, indicados como futuro líder, son arrojados por los principios ético-morales de su credo político-militar y la benevolencia de su carisma, los cuales expresan un anhelo auspicioso. No obstante, la fe que promueva el novato, se extingue si su creatividad se eclipsa.

La formación del conductor incluye el aprendizaje de la administración de los recursos políticos y materiales que el Estado pone en sus manos para usarlos en la defensa. El diseño táctico que es modelado por el líder, tiene una gestión más simple cuando la información que provee la realidad diafaniza la verdad. Por lo general, los primeros datos de la dificultad son escasos y la rareza deja brechas en el escenario del TO, las cuales son resueltas con hipótesis y suposiciones afines. Además, el líder bisoño tropieza más que los profesionales duchos, pero la aplicación oportuna del sentido común puede detener los deslices más burdos. Por lo general, los novicios son más propensos a indagar la causa de sus equívocos.

### *Francos y sinceros*

El conductor petulante es menospreciado por su soberbia y pedantería. El orgullo que lo envanece se replica en las unidades bajo su mando, pero la disciplina militar mantiene la estabilidad clásica. Las anomalías en el TO son propensas a la creación de un ambiente irregular que se nota en el funcionamiento interno del EM, pues funda disyunciones que exigen un argumento deductivo de la premisa activa. Los líderes mediocres se conforman con recursos más modestos, aunque sin olvidar la premisa ejecutiva del dilema que gobierna el método. Cuando las impotencias posicionan al líder en una situación dudosa, la interrelación de la doctrina y la creatividad es aconsejable.

La historia de los militares sin historia se inicia con el conductor que presenta la *orientación* ante los miembros del centro planificador, donde el relato es proveído por la conducción de la *misión*. La exposición del proyecto es un arte desarrollado por el conductor ante el auditorio que se muestra atento, porque el discurso abre paso al éxito o el fracaso, dependiendo ello de la calidad del método. La instrucción que se trasmite no es una trivialidad ordinaria, sino un concepto valioso que dirige la interconexión entre el líder y sus asesores, y cuya consecuencia más productiva se manifiesta en la independencia del *objetivo* al cumplir la *misión*.

Si un conductor carece de cualidades encomiables, debe hacer lo posible para que sus menudas aptitudes se mezclen con el tráfago del TO, de modo que el efecto resultante ayude a encubrir su endebles. En esa coyuntura, no es improbable que haya oficiales que dejen pasar por alto los consejos que proporciona el sentido común. Si además el referente tiene una frágil personalidad y revela una actitud altanera, demuestra una conducta engañosa que lo lleva a imponer su investidura jerárquica ante las unidades, aunque vulnere la pureza de la verdad ínsita en la realidad. El conductor debiera ser precavido en ese momento porque la realidad contrariada, urde su propia venganza.

El conductor de genio tímido usualmente recurre al modo deductivo como manera de operar, sin olvidar los medios que son provistos por el Estado (jerarquía, ubicación orgánica, poder legal de mando). El conductor, que advierte que la solución del problema no está lejana, cree que puede superar la realidad del TO y hace lo posible para acomodar la posición del rival a su proyecto. Con esa decisión, la premisa del dilema de la conducción (personal y combinada), fortalecen la aptitud de comando del dirigente apocado.

La actividad más intensa del EM se observa cuando el organismo comienza a procesar la *orientación* del líder y el movimiento interno se dinamiza con la plática de las premisas que representan individualmente el arte militar y la doctrina. Al mismo tiempo que dirige el centro de operaciones, el conductor es responsable de dirigir las fases de la misión y equilibrar las inducciones

que figuran en la estructura de la realidad, que progresivamente se modifica para acercarla al *objetivo* que completa la tarea.

Lograr que los cambios de la realidad coincidan con las necesidades del combate, es una obra de arte artesanal que solamente los líderes respetados son capaces de configurar. Por lo tanto, si el EM se encuentra de pronto ante un vacío situacional que interrumpe o dificulta la continuidad del razonamiento, está obligado a cubrirlo transitoriamente durante el tiempo que sea preciso con suposiciones e hipótesis que establecen un puente para continuar el procedimiento.

Esos segmentos de verdad prefabricada, se exponen a un alto grado de riesgo porque existe una verdad única con la que el líder se une en el campo de la realidad. No hay realidad con dos verdades. La maestría en la *impostación* y el *engaño* en el entramado táctico son tan antiguos como el mundo conocido y son fuente de gran confusión en el campo rival. Cuando no se sabe emplear con refinamiento esos recursos, es muy recomendable dedicarlos a las tácticas inferiores, impidiendo que una trampa capture al líder. Esta eventualidad hace recomendable que el plan sea revisado con prolijidad antes de ejecutarlo.

Si durante el funcionamiento del EM hay disidencias propias del método entre los miembros de la dotación, todos deben colaborar para que el conflicto se resuelva cuanto antes. Cuando el conductor le asigna predominio a la premisa creativa sin hacer un análisis minucioso de las consecuencias de esa decisión, no sólo puede desbaratar el método, sino concebir otro caso Raglan.

En las operaciones bélicas, el empleo ocioso del tiempo es considerado un derroche estratégico inaceptable. Cuando el Estado comienza una contienda sin una causa política o de otra naturaleza que justifique el empeño, se expone a la crítica pública y a la inestabilidad del gobierno. Esos hechos son más asiduos en los países autocráticos, donde la fuerza militar se consustancia con el régimen político como prueba de la fidelidad ideológica. La *orientación* del conductor pone su pensamiento a trabajar con el propósito de modificar la realidad que circunda al adversario.

Tampoco es extraño que un conductor de bajo rendimiento sea eclipsado por los colaboradores que lo asisten. El líder evidencia su impericia cuando la premisa creativa expresa un desvaído arte militar y tiene visibles dificultades para usar el método deductivo. Por lo tanto, el conductor se respalda en la doctrina, considerada como una apoyatura más sólida. La rapidez en eliminar la disyunción, prueba la calidad de los asesores. La conclusión del proceso permite que el conductor se ocupe de lleno en la modelación de la fase productiva o plan ejecutivo que impone con decisión la verdad del *objetivo*, al entrar en acción las afirmaciones consentidas por el dilema.

La preparación de una agenda operativa para el organismo de planeamiento y el *timing* que fija el orden en la actuación del conductor, se vinculan con la disyuntiva que integra el formato del dilema y por consiguiente deben ser supervisados de cerca para que no constituyan dificultades indeseadas. En ese sentido, los consejeros tienen que recordar que están al servicio del conductor, cuyo fin principal es el cumplimiento de la *misión*. Si el gobierno descubre que hay personal del comando que disiente sobre el *objetivo* o la *campana*, no vacilará en relevarlos porque el tenor de esas disyunciones reclama su remplazo.

Con el avance del método, es común que las premisas registren algunas discrepancias porque la realidad siempre es imperfecta. En cambio, si el componente activo que está a cargo del procedimiento está bien entrenado, llega a penetrar en la médula de la *misión* con señalada espontaneidad. Cuando en el TO se introducen elementos de *desinformación*, el ámbito operacional registra enredos. Aunque regularmente el blanco elegido en la agresión es el conductor, el resto del EM también es inficionado por el *engaño* y la *impostura* que introduce el rival, poniendo en dificultades áreas sensibles del procedimiento. Si el líder está alerta, pedirá la Contrainteligencia para limpiar el ambiente contaminado con artilugios y argumentos embaucadores.

La arquitectura del EM agrupa a un número de departamentos especializados que movilizan una elaborada característica investigativa y acompañan a la premisa elegida para hacerse cargo de la maniobra. El montaje entrelaza vínculos lógicos, estéticos y cognitivos, con los que el per-

sonal experimentado del grupo realiza las tareas programadas y los directores jerárquicos ejercen la iniciativa referida al progreso del trabajo en curso. La inserción en el estamento militar concede un sentido conectado con la *orientación*, conformada con la creatividad del líder y aun los antiguos rasgos *cartesianos*. La doctrina, extraída de una cierta cantidad de hechos bélicos seleccionados, y la sumatoria aportada por los veteranos, refuerzan cada fracción del plan.

### *Un corolario para pensar*

Este ensayo no pretende ir más allá de ser un comentario sobre el modo de llegar a la verdad a partir de la realidad que origina un procedimiento regular de planeamiento, donde el oficial de EM debe conocer todos los detalles para asumir la dirección. El modelo sugerido investiga el perfeccionamiento del modo de hacer la guerra y es lógico que atraiga el interés del analista dispuesto a descubrir estilos bélicos renovados. Lo importante de la especulación es que el conductor puede producir planes que resuelven toda clase de *misiones*, incluyendo las *guerras no convencionales* mediando un entrenamiento previo específico. La gestión principal siempre se concentra en la elección de la premisa que recibe la aprobación del conductor y donde el consentimiento se logra concordando las disyuntivas insertas en el trámite de la deducción.

El conductor tiene el derecho reglamentario y legal de optar por la premisa personal, que le proporciona la aptitud creativa del arte militar de que está dotado. No obstante, corre el riesgo de dejarse seducir por un exceso de vanidad que lo convierte en un dirigente autoritario. Esa pertenencia es una demasía que demanda una fuerte aptitud de auto control y por lo tanto el general debe aprender a utilizar el sentido común de igual manera que la segunda premisa que comparte la doctrina y la noción de la realidad. En esa combinación, el factor intelectual interactúa con la doctrina teórica, protegiendo la meta a alcanzar. La construcción operacional completada mediante el proceso deductivo, necesita la aprobación del líder para iniciar a continuación el plan, cuya ejecución implica el cumplimiento de la *misión* con la esperanza de un triunfo o una lamentable derrota.

El plan responde a dos estímulos principales que atraen el interés del líder. El primero es la estrategia que el Estado pone en movimiento para fortalecer y salvaguardar sus fines vitales, y el segundo se refiere a la *campaña* conclusiva, donde el conductor confía en el dogma de Wu Zi, que estatuye el plan como la estructura preventiva que evita los daños y obtiene las mejores ventajas. La duración prolongada de las operaciones, puede demandar uno o más planes, según la subsistencia de la resistencia del rival.

Cuando la *orientación* del comandante y la doctrina se impregnan con las cualidades del sentido común, el método encuentra una menor cantidad de disyuntivas, el tiempo se economiza y la conformación del proyecto táctico es más sencilla. Si las enmiendas demoran en ser completadas, es porque los escollos que interfieren el avance del proyecto son más complejos de lo esperado y la labor del EM es localizarlos y componerlos. La flexibilidad del método se destaca con la evolución del proyecto. La función del conductor es descubrir la verdad que se encuentra en la realidad, sobre todo en tiempo y oportunidad, recordando que el personal debe aclimatarse a la impronta del jefe.

El conductor fiscaliza la actividad del proceso iniciada con la *orientación*. El fin de ese examen es observar con atención la ejecución de las modificaciones secuenciales de la realidad debido al progreso de la misión. En esa operación típicamente militar, los planificadores tienen que demostrar su entrenamiento, identificando la verdad engastada en la realidad que incluye el problema militar. Las inferencias detectadas son incorporadas a los perfiles tácticos con el visto bueno del líder, quien los recibe en prueba de su conformidad. Si durante ese trámite el conductor halaga en exceso su mérito profesional, probablemente sea desdeñado por quienes lo rodean. La jactancia militar no es una buena socia del carisma, por lo cual es recomendable que la conducta del líder sea sobria y recatada, para que constituya un paradigma a seguir.

Si el general demuestra al EM que su pericia táctica es la consecuencia de su aprovechada sapiencia, sazónada por el sentido común, logrará una cooperación franca de sus consejeros. Todo conductor militar es independiente por antonomasia, pero la libertad no mide las cualidades que revela el protagonista. La valía neta del líder se aprecia observando continuamente las variables de su conducta militar, que encuadra la consecución del *objetivo* de la *misión*. Por eso el líder debe actuar con serenidad y apego a los reglamentos, respetando las disposiciones de la doctrina.

El comandante que elige la premisa operativa por sí mismo, descartando los discretos consejos que acuerda el sentido común y adiciona a su ingenio personal, no sabe que juguetea ingenuamente con un caso Raglan potencial. Para no reiterar aquella dramática historia, hay que conocer los detalles del dilema que reúne la veteranía y la idoneidad. Para evitar el estallido de un aquelarre discursivo, conviene intercalar la especulación estética y el código doctrinario en una unidad dinámica y capaz de generar una idea coherente sobre la propuesta táctica que debe presentar al conductor.

La uniformidad en la conducción de las unidades es un mandato *sine qua non* para conseguir una apropiada coherencia en el campo del mando. Es preciso que el líder no consuma su tiempo vanamente, realizando compatibilizaciones innecesarias. La atención debe concentrarse en la premisa del dilema que instrumenta la propuesta operacional. La intensa dedicación a esa tarea sirve para beneficiar la *misión* mediante una especulación deductiva, serena y oportuna.

El conductor necesita extremar su percepción para eludir los errores y engaños que causan daños irreparables. Mientras tanto, han transcurrido casi dos centurias desde la guerra de Crimea y el dilema que angustió a lord Raglan es un espectro vivo que aún preocupa y ocupa al comandante. La negación de su existencia es una necesidad sin explicación válida y un peligro latente, que acepta una entelequia donde la verdad se vincula con el contacto de la realidad. □

#### Notas

1. El **Arte Militar** es un don sensorial, estético e intelectual que encarna en el militar profesional, combinando teorías y destrezas destinadas a solucionar problemas operativos. **Doctrina Militar** es el relato ordenado de los sucesos ocurridos durante eventos anteriores, los cuales, después de acontecidos, son compilados en un texto congruente y pedagógico. Aplicando reglas y patrones referenciales, describe e introduce consejos en un escrito historiado. **Definiciones del autor.**
2. Razonamiento de dos premisas que se contradicen, aunque inducen una misma conclusión.
3. Aristóteles, 300 a.C.
4. Combinación integrada de equipos que obtienen datos ópticos y electrónicos, directos y continuos de la zona de operaciones, e inclusive asegura la comunicación entre las terminales en tiempo real. Definición del autor.
5. Sistema de nodos homogéneos que se complementan con fines sinérgicos para fortalecer el rendimiento de un complejo operativo. Incluye recursos logísticos, unidades de maniobra, sistemas de armas y centros de control.
6. El general chino Sun Zi (Sun Tsu) fue un maestro de la ficción y utilizó los artificios con sorprendente soltura. Sus comentarios explicativos y sus instrucciones constan en el Arte de la Guerra, su obra insigne ( siglo V a.C.)
7. El marqués Wu Zi vivió entre 430 a.C. y 381 a.C., investigó las *campañas* del general Sun y estableció el dogmatismo de sus propias conclusiones.
8. El plan contiene la verdad inserta en la realidad y es una composición declarativa que reúne ordenadamente la intelectualidad de la maniobra con la presencia del sentido común.
9. China, siglos VI-V a.C.
10. René Descartes (*Cartesius*, 1596-1650), filósofo, matemático y físico francés, autor del Discurso del Método (1632), cuya doctrina disecciona los elementos complejos en segmentos y sugiere un modo de llegar a la verdad.
11. Parfraseo del español José Ortega y Gasset (1883-1955), ensayista, filósofo y analista de la realidad.
12. Episodio acontecido en la península de Crimea con la participación del ejército ruso contra una alianza de fuerzas británicas, francesas y otomanas, que combatieron contra el zar Nicolás I, el cual defendía la entrada a Sebastopol. Se desarrolló el 25 Oct.1854, en la cercanía de esa ciudad. La carga de la Brigada Ligera fue el hecho más espectacular de la *campaña*. Los generales que supervisaron el ataque fueron duramente criticados y la caballería ofensiva, fue admirada.

13. Es una nominación americana. Con esa sigla se identificó a quien fuera un peligroso jefe político, teocrático y guerrillero saudita. Fuerzas navales SEAL Team 6 asaltaron la residencia del líder de Al Qaeda en Abbottabad (Pakistan) el 01 May.2011, siendo el cumplimiento de la *misión* una absoluta prioridad. La operación fue violenta y breve. De otro modo, la Operación Neptune Spear probablemente hubiera tenido un cumplimiento aleatorio.

14. La Carga de la Brigada Ligera, poema épico de Alfred lord Tennyson (1809-1892), fue publicado en el periódico The Examiner el 09 Dic.1854 y desencadenó una indescriptible emoción en los súbditos ingleses.

15. Soberano de Epiro, Macedonia y Sicilia. En el año 280 a.C. obtuvo un triunfo tan oneroso en el combate de He-  
raclia contra los romanos, que lo llevó a pronunciar la frase que lo popularizó en el mundillo castrense.



**El Comodoro (R) José C. D'Odorico**, Fuerza Aérea Argentina (FAA), fue piloto de transporte aéreo con más de 5.000 hrs de vuelo, habiéndose retirado del servicio activo en 1975. Se especializó en el estudio de la guerra revolucionaria marxista-leninista y la guerra subversiva. Es autor de tres libros y más de 350 artículos profesionales, algunos de los cuales fueron publicados en Air University Review y Air & Space Power Journal. Actualmente se desempeña como Asesor de la Revista de la Escuela Superior de Guerra Aérea (RESGA).