

La Formación del Oficial de Estado Mayor

Teniente Coronel EDUARDO HORACIO CUNDINS

OBJETO

El objeto del presente trabajo puede considerarse ambicioso, pues persigue el propósito de llegar, simultáneamente, a dos tipos de lectores diferentes.

Buscará, por un lado, llevar a la consideración del joven Oficial próximo a ingresar a un Instituto de perfeccionamiento superior, una visión aproximada de las exigencias que sobrevenirán en su capacitación, facilitando, por lo tanto, su adaptación y ajuste.

Por otro lado, también, se orienta a aquellos que, habiendo transitado los claustros de la Escuela Superior de Guerra, deben frecuentemente desempeñar funciones en los Estados Mayores de las GGUU, con la finalidad de compartir reflexiones y experiencias surgidas en la profundización y el análisis de los roles que le caben no sólo al Oficial de Estado Mayor sino también al Jefe de ese staff.

INTRODUCCION

Se incursionará el tema con una óptica diferente, evitando una visión historiográfica u organizacional. Las presentes reflexiones pretenden enfocar la naturaleza misma del Estado Mayor desde una óptica más profunda, casi filosófica, indagando en su esencia y en las cualidades de sus miembros.

La trascendencia del Estado Mayor en la conducción no puede dejar lugar a dudas: de él proviene, prioritariamente, el aporte científico o al menos riguroso de la labor de su comando. Ello, será producto de un proceder metódico, acorde a criterios preestablecidos y a procedimientos pautados.

Quedará, en consecuencia, en manos del Comandante, el aditamento personalísimo, el aporte creativo que permita concretar en plenitud el ejercicio del comando.

Instalado en el propio vértice decisional, forma parte del propio órgano responsable de comandar.

Estaremos en presencia de las dos vertientes que le otorgan, a la conducción, su expresión más acabada: la ciencia y el arte de conducir. El Estado Mayor se debe a ello.

¿QUE ES UN ESTADO MAYOR?

Intentando eludir las definiciones doctrinarias en que abundan manuales y reglamentos y con el espíritu de contribuir a una interpretación más abarcativa o, al menos, diferente sobre el tema, se puede afirmar que un Estado Mayor es el ámbito desde el cual un conjunto de especialistas prestan estrecha colaboración al responsable de conducir una entidad militar de magnitud. La doctrina sabrá diferenciar una otra denominación: Plana Mayor, cuando se trate de menores niveles. Las semejanzas (muchas) y diferencias no serán abordadas en el presente artículo dado que no constituyen objeto de tratamiento en esta oportunidad.

Si bien podrá resultar poco apropiado, podríamos comenzar dilucidando lo que **no** es un Estado Mayor.

Reducir el Estado Mayor a un mero planificador de operaciones (si bien, serán ellas las que permitan materializar el empleo de los instrumentos militares y por lo tanto, las que influirán en el diseño de su orgánica) induciría a concebirlo incompleto o incapacitado para colaborar estrechamente con el Comandante en la amplia y multidisciplinaria problemática de la conducción. La realidad informa que será desde la paz donde, fundamentalmente, deberá trabajar dicho órgano.

El EM no es un tribunal, si bien reconoce ciertas semejanzas al constituir un ámbito de debate ordenado para desenmarañar una incógnita, para investigar, para alcanzar la verdad o al menos una solución a un problema de índole militar, morigerar su desenvolvimiento a procedimientos y técnicas que por comunes y compartidas evitan protagonismos inconvenientes.

La calificación de científica de la labor llevada a cabo por los miembros del EM los moldea en una austera, rigurosa, sobria y detallada forma de expresar sus conclusiones, producto ellas de concienzudos, profundos y severos estudios.

La aparentemente monótona forma de expresar opiniones, conclusiones y propuestas, que reconocen su origen en la investigación, no constituye otra cosa que la homologación de procedimientos y funciones (comunes) que, a los efectos de equiparar, se encuentran específicamente establecidos en la doctrina hasta hoy vigente.

Un Estado Mayor no es tampoco un parlamento, dado que el adecuado balance de su funcionamiento no responde a mayorías con tendencias predefinidas, ni a votaciones.

En síntesis: un mal fundamento en boca de un buen abogado tendría el mismo peso argumental, el mismo calibre convictivo que un concepto o juicio erróneo pero lucidamente expuesto por quien posee condiciones de expresividad, elocuencia y sagacidad para la oratoria. Cobrará aquí un rol destacado la figura del Jefe del Estado Mayor al conducir y eventualmente reencauzar la conferencia, la exposición o el intercambio de información.

Finalmente, un Estado Mayor es un sistema que pretende aportar soluciones de un modo integral y armónico al primer nivel de decisiones. Su máxima efectividad estará dada por el natural modo de imbricarse en el núcleo operativo del elemento a través del Estado Mayor Especial y, paralelamente, por la función de monitoreo constante en el fiel cumplimiento de resoluciones.

¿QUE ES UN OFICIAL DE ESTADO MAYOR?

Los integrantes de un Estado Mayor aportarán una visión especializada y por ende parcial y más profunda del problema

integral en consideración. Este estudiar un todo, descompuesto en sus partes, áreas, parcelas o disciplinas, constituye el fundamento mismo, la propia definición del análisis. Los hombres de un Estado Mayor deberán ser, por tanto: analistas.

Convergerán en consecuencia dos fuerzas de muy difícil e inestable equilibrio: la especialización, de naturaleza centrífuga y la inevitable y permanente consideración del todo, de la unidad y su consecuente fuerza centrípeta. Surgirá así una verdadera ética en el miembro del Estado Mayor, una auténtica tensión decisional, producto de una permanente valoración que reconocerá el constante sometimiento a presiones y variantes circunstancias.

No obstante, la parcelación del Estado Mayor (por su propia definición) los llevarán a reconocer su primera lealtad: el propio campo de interés. Si al decir de Napoleón "cada soldado lleva en su mochila el bastón de mariscal", con más razón el miembro del Estado Mayor que eventualmente devendrá Comandante en el mañana, se enfrentará a una posible encrucijada de opciones que deberá saber superar.

La propia naturaleza del problema y su expresión en términos humanos: el conflicto, llevará a que este elemento cobre inusitada importancia; sobre todo cuando los tiempos de adopción de decisiones sean escasos, casi como la normalidad en los tiempos que corren. Será por lo tanto imprescindible que estos hombres (y mujeres en un futuro) se vean adornados de las verdaderas virtudes que permitan asegurar percepciones fidedignas, no influenciadas. Espíritus templados con la justeza necesaria en las estimaciones y una superior fortaleza en el sostenimiento de las posturas intelectuales asumidas, aunque esto, no ilimitadamente.

Una profunda lealtad tanto por su función (aún más digna si más anónima y silenciosa) cuanto por su jefe (*).

(*) Si comparamos un OEM con un concertista, comprenderíamos que éste identificará como su primera lealtad a la estética musical, la belleza melódica, la música pura. Pero al resultado cabal y exacto, se llegará TAN SOLO a través del Director, quien dará sentido y orden al aporte de cada uno. Aquí también deberán destacarse las virtudes de liderazgo del Jefe de Estado Mayor como orientador y entrenador.

¿COMO SE FORMA UN OFICIAL DE ESTADO MAYOR?

Abordar la descripción de la génesis de un Oficial que deba desempeñar funciones en un Estado Mayor, impone remontarse a su formación básica: el Colegio Militar de la Nación.

Si bien no existe un Instituto de formación del Oficial de Estado Mayor propiamente dicho, no puede menos que llevarnos a reflexionar que el trascendente cambio a producirse en la ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA es de tal dimensión que bien puede ser denominado formación, al período que abarca su capacitación o perfeccionamiento y ello debe enfocarse desde una doble dificultad:

1. asegurar la prevalencia de una visión desestructurada o estratégica propia de la nueva naturaleza de las dificultades a enfrentar y,
2. por otro lado, desalentar o postergar los rasgos prevalentes (hasta ese momento) del pensamiento concreto, verdadero punto de inflexión que podría ser representado por el siguiente modelo teórico:

General	-	Estrategia	-	Mínima estructuración Pensamiento abstracto
	-			
Subteniente	-	Táctica	-	Pensamiento concreto Máxima estructuración
	-	Procedimientos	-	

Es una ardua tarea lograr que quien ha aprendido a desenvolverse en la encrucijada de una estricta escuela de formalidades y procedimientos, donde el culto al sacrificio, la preponderancia del conjunto sobre las valoraciones personales y el espíritu de cuerpo alcanzan dimensiones preponderantes, pueda abandonar ese verdadero "modus operandi" para adherir a criterios hasta ese momento no conocidos o al menos no empleados. Aspecto, este último, advertido ya por Jomini en su obra.

Volviendo al Cadete del CMN, materia prima básica que vendrá en OEM, se encuentra en pleno trámite de la adolescencia a la juventud recibiendo un cúmulo de estímulos que en buena medida suelen llegar a saturar su capacidad perceptiva.

Se lo ve encorsetado por una superestructura monolítica, ha sido formado en el culto al sacrificio, la preocupación por el detalle. Ejecutor modelo, sus exteriorizaciones, exigidas al menor impulso, normalmente lo tornan poco flexible. Apegado al acatamiento estricto de la letra del reglamento, es un "esclavo" de sus procedimientos. Abandonar la Zona de Acción es impensable. Discrepar con un superior: inadmisibile.

No se pretende desde estas líneas atenuar esta descripción pretendidamente descarnada, el cadete debe seguir siendo así forjado y formado, lo que sí se busca es la toma de conciencia de los cambios sustanciales que se producirán en un lapso relativamente breve.

La formación del Oficial supone la adaptación, el ajuste que en algunos casos constituye un abrupto o al menos un importante cambio en los hábitos, normas, costumbres y roles hasta el momento adoptados como propios. En fin, un verdadero cambio de conducta. La realidad del primer destino atenuará y enriquecerá la estricta y marcial formación inicial.

La tendencia juvenil (no muchas veces hábilmente orientada) tiende a ver todo bajo el cristal amigo-enemigo, todo es blanco o negro, todo lo que se presenta es bueno o malo.

Esa tendencia simplificadora, resultará muy difícil de desarraigar. Una cuestionable semejanza pedagógica ha llevado a instruir por igual al Conscripto y al Cadete. En algunas etapas no se ha intentado identificar el diferente horizonte del profesional de las armas. Hemos formado bajo un mismo molde al obrero y al ingeniero. Ambos picaban piedras, pero sólo uno tenía conciencia que construiría catedrales.

No obstante ello, no resulta despreciable. Saber obedecer para aprender a mandar nunca fue mala escuela.

Esa mochila debía acompañar a nuestro joven egresado hasta el primer recodo, constituía el bagaje imprescindible para

enfrentar nuevas exigencias, al igual que el procedimiento de combate sucesiva y monótonamente ensayado otorgaba la respuesta inmediata, el reflejo condicionado que lleva consigo el Subteniente.

Esa conducta así cincelada, pletórica en exteriorizaciones formales tipificadas, servirán para el primer minuto de su vida militar, para la primera diana a controlar, para su primera instrucción, su primera vez como Oficial.

Comprenderá a poco de andar que no todo se presenta en blanco y negro y que son más los matices infinitos de los grises los que deberá diferenciar cada vez con mayor aptitud. Las situaciones estructuradas que normalmente se le presentaron en el ámbito del gabinete y de la mano de sus instructores, comienzan a incorporar variables independientes no totalmente ponderables, previsibles o, menos aún, sencillas de superar.

Así, al mejor estilo Darwiniano nuestro joven Oficial deberá desarrollar aptitudes que constituirán el inseparable peso de la experiencia que día a día se irán acumulando asumiendo, a medida que avanza en su profesión, que cada vez más y más difíciles encrucijadas requerirán de nuevas y más elaboradas actitudes menos atadas a estructuras de sencilla comprensión.

Esto nos permite avanzar en una mejor interpretación del modelo teórico ya propuesto.

El problema, como es de suponer, se presentará cuando quien ha aprendido a resolver problemas aplicando procedimientos de máxima estructuración deba recurrir a otros en el que las variables a resolver difícilmente sean estables y el "teclado" de las respuestas admita más de una "partitura".

Este verdadero Jordán cuyo pasaje no resulta ni fácil ni definido, en más de una oportunidad no se concreta. Surge pues un engendro que confunde los planos de los problemas a resolver y el de las soluciones a aplicar. Aparecen entonces soluciones tácticas a problemas estratégicos o soluciones estratégicas a problemas tácticos. El fracaso ya se hizo presente.

Sintetizando, el joven Oficial fue educado para obrar al mínimo estímulo, él constituye la célula, la piedra angular que articula la gran obra que modelará el combate, no sabe, no debe, no puede obrar de otro modo, si el procedimiento indica: "—eludir... —fumígenos... —fuegos de flanco...", no deberá alterar su decisión la que, como una plantilla instruirá su proceder, sin riesgo de fracaso, de la operación en su conjunto. La figura del superior permanece inmutable, paradigmática, incuestionable.

LA ESCUELA DE FORMACION DE MIEMBROS DE ESTADOS MAYORES

Una de las primeras experiencias que depara la Escuela Superior de Guerra a sus recién llegados alumnos, consiste en reconocer el valor de las técnicas grupales.

El poner en consideración un hecho o interrogante, motivará un sinnúmero de respuestas, explicaciones, soluciones o interpretaciones individuales, tantas (al menos) como el número de alumnos que constituyen la población considerada. Esta primera colada de respuestas convendrá retenerlas o registrarlas como punto de partida. El intercambio que sobreviene, por la propia mecánica grupal, permitirá constatar el sucesivo enriquecimiento de las interpretaciones individuales con las visiones complementarias y aún opuestas que los restantes integrantes aporten. Verdadero esbozo de confrontación, de contrastación que tornará en más sólida la argumentación conclusiva.

Imaginemos qué sucedería si nuestro hipotético Oficial ya más experimentado pero igualmente esquematizado a los procedimientos "tácticos", integrara un Estado Mayor y deba exponer ante un auditorio una propuesta de solución a un problema planteado. Este miembro tendrá presente:

- Que se encuentra ante un superior.
- Que ese superior espera una solución de él.
- Que el superior podrá tener incidencia en el porvenir profesional del expositor.
- Que el superior, a priori, tiene "su" solución y que posiblemente, verse legitimado por el expositor constituirá la prueba que valide la resolución a adoptar.

- Que las variables en juego normalmente excederán las que ha utilizado hasta ahora.

A nuestro aprendiz de miembro de Estado Mayor le importará más coincidir evitando toda discrepancia que subordinarse a procedimientos que permitan desnudar conclusiones valederas. No será leal a la investigación. No será leal con la verdad. Ante el primer inconveniente desplegará todo un arsenal de argumentos, recurriendo a la intencionalidad de sus actos y justificando los medios empleados, la ausencia de tiempo, sin la obtención de resultados relevantes. Estaremos viendo al mismo Cadete temeroso de la sanción en una revista, maduro sólo en algunos aspectos.

Ese conjunto de justificativos espontánea y auténticamente esgrimidos constituyen un rudimentario mecanismo de defensa que, en algunos espíritus sensibles, logran calar profundamente. Un epitafio estereotipado lo describe... "Buen Soldado... su propuesta es inocua, inconducente, inadecuada o impracticable... ¡pero cómo se preocupó!" Estaremos confundiendo, nuevamente, los planos.

La actitud del miembro de Estado Mayor deberá ser totalmente opuesta, y responder a la que auténticamente le corresponde. Lo contrario supone una malversación de su responsabilidad. La única garantía de la pervivencia de un estudio es someterlo a la descarnada prueba de otros.

La investigación que precede a un verdadero Estudio jamás podrá ser llevada a cabo por un solo individuo. Deberá comprender que la mejor solución a un problema provendrá seguramente cuando su análisis sea concretado a través de mentes en oposición que refuercen la prueba y validen su alcance.

Nada de lo dicho contradice la doctrina hasta hoy vigente. No en vano al pie del formato hasta hoy, tomado como modelo de Estudio de Estado Mayor, se consignan las concordancias y desacuerdos como ítem a completar a la hora de garantizar su validez. El método asegura así la intervención, el compromiso de los otros miembros de Estado Mayor para su concreción.

En la política, como ramificación de la ética, existe una virtud que reconoce dos manifestaciones recíprocas: la prudencia

política arquitectónica y la prudencia política obediencial. La primera atribuida al político, al príncipe, al decisor; el responsable de diseñar la arquitectura política de la sociedad. La otra, propia del súbdito, reflejo, efecto y hasta causa de la primera. Debe existir una prudencia en el militar que aún no despojado de su cargo esté dispuesto a abandonar la solemnidad que a veces pareciera inseparable de la función y opera inhibiendo la creatividad imprescindible para la obtención de soluciones.

Así la ausencia de resultados categóricos, respaldados o legitimados por la realidad nos ha llevado a alejarnos del mundo tangible. La desmonopolización de la estrategia y sus disciplinas colaterales de manos militares, hoy, nos recuerdan que no sólo el factor bélico sirve para ganar las guerras. Por lo pronto la bibliografía afín, resplandece en los escaparates de las librerías que abordan la problemática económica (tanto comercial como tecnológica).

La Escuela Superior de Guerra se halla hoy abocada a capacitar al futuro miembro de un Estado Mayor con una visión suficientemente amplia. Desarrollar aquella parte de la educación tantas veces postergada, el Exducere, el sacar de adentro, alentando la creatividad, desarrollando el sentido del trabajo en equipo.

El alumno, tras un intenso período de estudio, ve abonada su actitud con la propia actitud de sus maestros, en síntesis:

- Libertad académica.
- Independencia de juicio.

Por supuesto que ello trae aparejado un rol que, aunque no protagónico, resulta trascendente por parte de quienes constituyen su cuerpo de profesores.

¿Qué rol le corresponde al profesor?

El maestro es el iniciador, es la enzima que permite el proceso de cambio, no es el "Oficial Instructor", es el catalizador, el animador del futuro Jefe para que reconozca sus fuerzas para que se exprese. En esa extroversión (necesaria) no faltará quien se extralimite.

Será, pues, la magnanimidad del pedagogo que, lejos de desalentar tales expresiones, las canalice para que crezca la propia estima y la confianza en las propias fuerzas, haciendo oír sus opiniones, ganando altura, desplegando sus alas.

Alentando, en fin, que el alumno supere al profesor, siendo ello la más alta honra y pago del verdadero catedrático.

EL OFICIAL MIEMBRO DE ESTADO MAYOR

Tal se considera debiera ser la denominación del rol.

¿Qué es si no un Oficial Miembro de un Estado Mayor que un "resolvedor de problemas"?

Habitado a trabajar en grupo.

Convencido que la mejor respuesta, la mejor solución, normalmente no será la propia sino la nacida del seno del equipo que integra.

Inclinado a una disciplina en su modo de desenvolverse, desplegando un código de procedimientos que regulan internamente las funciones, las actividades, las tareas de ese órgano colaborador del Comandante.

Disciplinado y respetuoso por la esencia misma del conjunto del que forma parte y sin el cual deja de tener significado su labor.

Sin afán protagonista que distorsione, tuerza o deforme el recto obrar de un conjunto de colaboradores.

Ecléctico, paradigmático, inalcanzable, curioso perfil de constituye el experimentado conductor.

También responsable de conducir un grupo humano siempre inestable e indescifrable en el que las fuerzas en pugna, harán aún más noble, por compleja, su función.

Profunda vocación por encontrar soluciones.

Gran habilidad para expresar ideas con precisión y contundencia.

Infinita flexibilidad para aceptar el "timing" de sumarse sin reservas a lo resuelto.

Ecléctico, paradigmático, inalcanzable, curioso perfil de un jefe en el que deberán convivir la vehemencia en el sostenimiento de las convicciones personales con la sutil vocación de avenirse a lo ya resuelto por el Comandante en el permanente deseo de servir al ejercicio del Comando.

¡Qué gran desafío lograr tan grande cambio!