



CAPÍTULO 14

EL COMANDANTE OPERACIONAL

Este punto trata sobre las cualidades y virtudes del Comandante. La importancia de centrarnos en él es porque como decía Ho Yen Hsi: “La responsabilidad en un ejército de un millón de soldados reposa sobre un solo hombre, porque él es responsable por todo lo que su tropa haga o deje de hacer”.

Una fuerza militar, cualquiera que sea su tamaño, sólo vale por lo que vale en conjunto. Ese valor de conjunto no es la simple sumatoria de las capacidades individuales, sino algo que resulta de su integración y de la sinergia así generada, que sólo puede ocurrir si los líderes son estimuladores e inductores del espíritu de grupo (Cardoso 2005: 184).

El Comandante: “Representa las virtudes de la sabiduría, la justicia, la humanidad, el coraje, la austeridad” (Sun Tzu 2005: 104), y sobre todo debe poseer competencia profesional y liderazgo.

Sobre las cualidades y virtudes de un general Sun Tzu, en su libro “El Arte de La Guerra”, destaca lo siguiente:

- “El general ingenioso impone su voluntad al enemigo y no permite que la voluntad del enemigo le sea impuesta”;
- “Lo que los antiguos llamaban de general inteligente era aquel que no solamente vencía, si no que procuraba vencer con facilidad”;
- “El general que vence una batalla analiza muchas consideraciones antes de trabar el combate...no hace cualquier reflexión, prepara el camino para la derrota del enemigo”;
- “Saldrá victorioso el Comandante que sabe cuando puede y cuando no puede luchar; el que comprende como usar fuerzas tanto grandes como pequeñas; y el que es prudente y aguarda a un enemigo que no lo es” (Sun Tzu 2005: 124-125);
- “Solamente aquel general que estuviera completamente familiarizado con los males de la guerra podrá comprender perfectamente la manera provechosa de conducirla”;



- “Por tanto, cuando el comandante experimentado pasa a la acción, jamás comete yerros. Cuando parte para el combate sus medios son como ilimitados”. (Cardoso 2005: 187-188)

Así, Sun Tzu valoriza, en el Comandante, la astucia, la sagacidad, la paciencia, la ponderación, cualidades que combinadas le permiten tomar decisiones rápidas de acuerdo con las situaciones estratégicas y tácticas.

Federico el Grande nos decía que, de acuerdo con su experiencia personal, el Comandante que quisiera dominar el arte de la guerra tendría que estudiarla continuamente, y resaltaba el hecho de que toda una vida no es suficiente para alcanzar ese objetivo. Eso se debe a que de una campaña para otra siempre surgen nuevos principios, e inúmeros detalles que el destino no da la oportunidad de probar completamente (Luvaas 2001: 62).

Continuaba Federico diciendo: “El Comandante debe ser más que un hombre diligente, activo e incansable, no debe olvidar una cosa para ejecutar otra y, encima de todo, que no desprecie los pequeños detalles que son propios de los grandes proyectos” (Luvaas 2001: 85).

El Comandante tiene que ser una persona capaz y de grandes cualidades, la guerra no es para improvisar, y de acuerdo con el general Ferdinand Foch:

“La victoria no se contenta con virtudes de última hora. La realidad del campo de batalla es que ahí no se estudia; simplemente se hace lo que se puede para aplicar lo que se sabe. En consecuencia, para ahí poder obtener alguna cosa, se hace necesario que el Comandante sepa mucho y bien” (Cardoso 2005: 188).

El general Charles De Gaulle nos decía que la principal tarea de un Comandante es decidir siempre de acuerdo con las circunstancias, forzando su propia naturaleza y la de sus subordinados. Una vez iniciada la acción, debe reconstruir, siempre que se pueda, el sistema de sus medios que los hechos deforman incesantemente. En todo tiempo y lugar, siempre existe un líder que destaca la filosofía del Comando, inmutable como la naturaleza humana, y que es la verdadera lección de la historia militar (De Gaulle 1996: 126).

Cuanto más el líder conoce a su ejército, más oportunidades tiene de adaptar su empleo a las circunstancias; de pedirle a sus soldados todo lo que pueden dar; y, proveyéndolos de lo necesario, les exige pero nunca les pide lo imposible. Cuán importante, nos dice De Gaulle, era para Napoleón el conocimiento de su ejército; él llevaba continuamente en el espíritu la medida de las cantidades y de las cualidades de cada elemento, y, si él preveía tan detalladamente, es porque él, antes que nada, sabía la importancia de las múltiples consideraciones de un plan de operaciones.

Un Comandante Operacional debe poseer inteligencia, instinto y autoridad, que le permitan estudiar las diversas variables que se le presenten, tales como la composición



de las fuerzas enemigas, el terreno, los medios disponibles, y, a través de procedimientos deductivos, inductivos e hipótesis, decidir los mejores cursos de acción por adoptar (De Gaulle 2001: 33-36).

Quién podría negar las cualidades de Napoleón como conductor Operacional. Sus grandes victorias y majestuosas campañas lo resumen todo; sin embargo, es difícil encontrar obras escritas por él que nos describan cómo pensaba y lo valiosa que sería su opinión sobre la actitud que debe demostrar el Comandante en el planeamiento y en el campo de batalla.

Sobre el particular, el historiador militar Jay Luvaas nos permite acercarnos al pensamiento de Napoleón, ya que, después de una investigación de más de treinta años sobre su obra, logró reunir, en su libro "Napoleón en el Arte de la Guerra", las principales consideraciones descritas por él, y, sobre el arte de comandar, destaca que:

- En la guerra, los hombres no son nada; un hombre es todo. La presencia del general es indispensable. Él es la cabeza, el todo de un ejército. No fue el ejército romano que conquistó la Galia, fue César, no fue el ejército cartaginés que hizo que la república temblara delante de las puertas de Roma, fue Aníbal; no fue el ejército macedonio que alcanzó el Indo, fue Alejandro; no fue el ejército francés que llevó la guerra a Weser y al Inn, fue Turenne; y no fue el ejército prusiano que defendió Prusia durante siete años contra las tres mayores potencias de Europa, sino Federico el Grande. En la guerra, sólo el comandante comprende la importancia de ciertas cosas, es sólo él, a través de su voluntad y de su percepción superior, que conquista y ultrapasa todas las dificultades. Un ejército no es nada sin una cabeza;
- Un comandante no está protegido por una orden recibida de un ministro, o de un príncipe que está ausente en el teatro de operaciones y que tiene poco o ningún conocimiento de los hechos más recientes. Todo comandante responsable por ejecutar un plan que él considera malo o desastroso es un criminal; él tiene que resaltar las fallas, insistir para que el plan sea alterado y, en última instancia, exonerarse, en vez de ser el instrumento superior de la destrucción de sus soldados. Todo comandante en jefe que, como resultado de órdenes superiores, entra en una batalla convencido de que irá a perderla, también es un criminal;
- La principal cualidad de un comandante es mantener la cabeza fría, recibir impresiones precisas de lo que está aconteciendo, y nunca tener miedo o quedar perplejo por noticias buenas o malas. Las sucesivas o simultáneas sensaciones que la mente de un comandante recibe en el transcurso del día son secretas y ocupan apenas la atención que merecen, porque el censo común debe ser el resultado de la comparación de varias sensaciones;
- Hay hombres que debido a su constitución física y moral distorsionan la realidad de las cosas. No importa el grado de conocimiento, intelecto, coraje y otras buenas cualidades que puedan tener, la naturaleza no les pide que comanden ejércitos o dirijan las grandes operaciones en una guerra;
- En la guerra, las medidas experimentales pierden todo. El genio militar es una dádiva de los cielos, pero la cualidad más esencial para un general es la firmeza de carácter y decisión de conquistar a cualquier precio;
- En la guerra nada se consigue a no ser a través de la evaluación. Todo lo que no fuera profundamente meditado en sus detalles no dará resultado. Las cuestiones son examinadas durante un largo periodo de tiempo y, para obtener suceso, es preciso dedicar varios meses para



pensar en lo que podrá acontecer. Si yo tomo tantas precauciones, es porque mi hábito es no dejar nada por cuenta de la casualidad;

- Un plan de campaña tiene que prever todo lo que el enemigo puede hacer. Los planes de campaña son modificados infinitas veces, de acuerdo con las circunstancias, el genio del comandante, la naturaleza de los soldados y la topografía. Hay dos tipos de planes de campaña: los planes buenos y los planes malos. A veces los planes buenos fracasan debido a las circunstancias accidentales, y de vez en cuando los malos vencen gracias al capricho de la suerte;
- El suceso en la guerra depende de la prudencia, de la buena conducta y de la experiencia del general. En la guerra, no se exige vigor, sino precisión, carácter y simplicidad. El arte de ser algunas veces audaz y otras veces muy prudente es el secreto del suceso;
- Generales inteligentes e intrépidos garantizan el suceso de las acciones. Se debe ser lento en las deliberaciones y rápido en la ejecución. No basta vencer: es necesario beneficiarse del suceso. En la profesión de la guerra, como en las letras, cada uno tiene su estilo;
- En la guerra el primer principio del comandante es esconder lo que está haciendo, verificar si existen medios para superar los obstáculos, y hacer todo por la obtención del objetivo una vez tomada la decisión. Las personas ven apenas sus problemas, y no los del enemigo. Lo esencial es demostrar confianza;
- En la guerra, la pérdida de tiempo es irreparable. Los motivos que se dan son siempre insatisfactorios, porque las operaciones sólo fracasan debido a las demoras. El arte consiste solamente en ganar tiempo cuando se tiene fuerzas inferiores. (Luvaas 2001: 85-96).

EL COMANDANTE OPERACIONAL



Figura 12. El Comandante Operacional.



No cabe duda de que Napoleón fue un genio militar, y se puede decir que creó el nivel intermedio de la guerra, o sea, el nivel operacional. Si embargo, por detrás del genio militar, había un hombre que frecuentemente malograba todo por querer abarcar el mundo entero debajo de él, y ese es un defecto que ningún Comandante debe poseer.

Al respecto, el mariscal de campo Ferdinand Foch escribió después de la I Guerra Mundial lo que pudiera haber sido el epitafio más adecuado para Napoleón:

“Él olvidó que un hombre no puede ser Dios, que encima del individuo está la nación, y encima de la humanidad, la ley moral; él se olvidó que la guerra no es el objetivo más alto, porque la paz está por encima de la guerra” (Luvaas 2001: 10).

Tiene mucha razón el general Foch, ya que la política está por encima de la guerra, y, al final de todo, el objetivo de la guerra, “como continuación de la política por otros medios”, como decía Clausewitz, es la paz a obtener; ese es el verdadero objetivo de la guerra y que todo Comandante debe comprender.

Finalmente, después de haber hecho una larga lista de cualidades y virtudes que debe poseer un Comandante Operacional, concluiremos con dos recomendaciones que todo general debe considerar en la conducción de un conflicto.

La primera recomendación se encuentra en un libro escrito hace más de 2,500 años, “El Arte de la Guerra” de Sun Tzu, que fue el primero en abordar la guerra no como un fenómeno transitorio o emocional, sino como una acción consciente y periódica, y, como tal, permeable al análisis del planeamiento. Para Sun Tzu, lo que estaba en juego en la guerra era la aplicación correcta de las capacidades intelectuales del hombre y su vigor moral, resaltando que, para ser exitoso, el enfrentamiento bélico jamás podría ser llevado a cabo de manera improvisada o impensada. Según él, un Comandante exitoso deberá ser:

“Hábil en el arte de la guerra para subyugar las tropas del enemigo sin luchar, capturar sus ciudades sin sitiarlas y conquistar su reino sin operaciones prolongadas. De ahí que el Comandante que conozca al enemigo como a sí mismo no precisará temer el resultado de cien batallas; si se conoce pero no al enemigo, por cada victoria sufrirá una derrota; y el Comandante que no conoce al enemigo ni a sí mismo, sucumbirá en todas las batallas” (Cardoso 2005: 288).

La segunda recomendación nos es hecha por Clausewitz en “De La Guerra”, el cual, al efectuar el análisis de las consideraciones estratégicas por ser tomadas en cuenta en el conflicto desde el punto de vista de los intereses de cada contendiente, nos dice lo siguiente:

“El más grandioso acto de juicio que practica el estadista y general es el de situar correctamente la guerra que emprende... y no tomarla por algo que no es, o convertirla en algo que no puede ser... ésta es la más amplia de todas las cuestiones estratégicas” (Clausewitz 2005: 33).