

Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
“Tte Gr1 Luis María Campos”



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**Título: “Proceso de Toma de Decisiones durante las Operaciones en Desarrollo,
como parte de la Cuarta Etapa Supervisión.”**

Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de Organizaciones Militares Terrestres, presenta el Mayor Maximiliano COSTAMAGNA

Director de Trabajo Final Integrador: Coronel (R) Héctor Eduardo GALLARDO.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de Octubre 2019.

Abstract

La supervisión es una actividad continua mediante la cual el comandante se asegura que sus órdenes han sido cabalmente comprendidas y que se ejecutan según su intención, también la supervisión, sirviéndose del control, se encarga de distinguir los inestables factores componentes de la situación militar, en particular las cambiantes e imprevisibles acciones que ejecutara el enemigo, que obligaran a realizar sucesivos ajustes tanto para neutralizar o eliminar las contingencias negativas, como para aprovechar las circunstancias positivas, quedando implicadas en estas tareas de supervisión las actividades básicas de la conducción del control y la dirección.

Para el caso del Control, el comandante y su estado mayor planificarán y emplearán el programa de control, que servirá para realizar el seguimiento de las operaciones y de ser necesario aplicar los ajustes o medidas correctivas necesarias.

Por ser este un punto crucial en lo que hace a la conducción de las operaciones militares, donde el comandante deberá decidir en qué momento accionar o no para influir directamente en el desarrollo de las operaciones, independientemente del grado de autoridad delegada que les haya conferido a sus comandantes y jefes subordinados; debiendo optar por delegar y asumir mayores riesgos o centralizar evitando los mismos, opciones que se ajustaran según la personalidad del comandante, la confianza en su organización y en sus jefes y comandantes subordinados.

Palabras Claves: Supervisión, Control, Dirección, Decisión, Evaluación.

Índice de Contenido

Contenido	Página
Índice de contenido	i
Introducción	1
Sobre el problema a investigar	1
Antecedentes.....	1
Planteo del problema.....	1
Delimitación del Problema.....	1
Justificación del Problema.....	1
Objetivos de la investigación.....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
El esquema gráfico metodológico.....	3
Capítulo I: La Cuarta etapa supervisión en el Proceso de Planificación de	
Comando	4
Marco teórico general.....	4
Control.....	4
Supervisión.....	7
Supervisión en la dirección de las operaciones.....	9
Control durante la ejecución de las operaciones.	9

Medición de la ejecución.....	10
Corrección de las desviaciones.....	12
Conclusiones Parciales.....	12
Capítulo II: Comando tipo misión.....	14
La Conducción Centrada en la Misión.....	14
El arte del Comando	14
Toma de Decisiones.....	14
El Comando tipo Misión.....	15
Principios del Comando Tipo Misión.....	15
La intención del Comandante	16
La Iniciativa.....	18
Ordenes tipo Misión.....	18
Toma de decisiones durante la ejecución.....	19
El Riesgo	20
El control en el Comando tipo Misión	20
La Ciencia del Control	20
Evaluación como Control	21
Proceso de Evaluación	22
Apreciaciones Continuas	22
Guía para una Evaluación Efectiva.....	24
Esfuerzo de Evaluación	24
Desarrollo del plan de Evaluación	24
Conclusiones Parciales.....	26

Contenido	Página
Capítulo III: La intervención del Comandante para corregir las desviaciones durante las Operaciones en Desarrollo.....	28
El ala derecha alemana	28
El Avance	29
La Brecha	32
La resolución del JEM	33
Tormenta del Desierto	36
El comandante y sus sensaciones en su puesto comando	36
El VII ^{mo} Cuerpo de Ejército	37
El Retraso (..y el aplomo)	37
Influencias del entorno y la situación	42
Toma de decisiones	43
Conclusiones Parciales.....	44
Conclusiones Finales.....	46
Las Técnicas y Herramientas.....	46
La educación en la Intención.....	46
La Personalidad del Comandante	48
Referencias Bibliográficas.....	50

Introducción

Sobre el problema a investigar

Antecedentes. En la biblioteca del Centro Educativo de las Fuerzas Armadas se encuentran diversos Trabajos que guardan relación con el tema, enfatizando en la tecnología en apoyo al control de las operaciones como el sistema de Comando, Control, Comunicaciones, Computación, Información, Vigilancia y Reconocimiento, y las diferentes herramientas con la que cuenta dicho sistema, que aportan importante información al Comandante y su Estado Mayor para la toma de decisiones.

Planteo del Problema. Teniendo en cuenta el volumen de información que manejan los comandantes de las Grandes Unidades de Combate y de la Gran Unidad de Batalla, y la necesidad de Toma de Decisiones en forma oportuna que imponen las operaciones por la velocidad de las mismas, se buscara conocer: ¿Cuándo el comandante debe intervenir ante las desviaciones y aplicar las correcciones?

Delimitación del Problema. Cabe destacar que el trabajo en desarrollo no se va a abocar al proceso de toma de decisiones ni al Proceso de planificación de comando, sino que se va tocar los temas que hacen a la libertad de acción con que van a contar los comandantes de elementos subordinados y los indicadores o alertas a las que deberá atender el comandante y su estado mayor para intervenir y aplicar las correcciones necesarias ante una desviación en el desarrollo de las operaciones, que ponga en riesgo el cumplimiento de la misión.

Justificación del Problema. La mayoría de los trabajos de investigación han abordado el tema del comando y control desde una perspectiva de los medios tecnológicos a disposición del comandante y su estado mayor como herramientas necesarias para el optimo

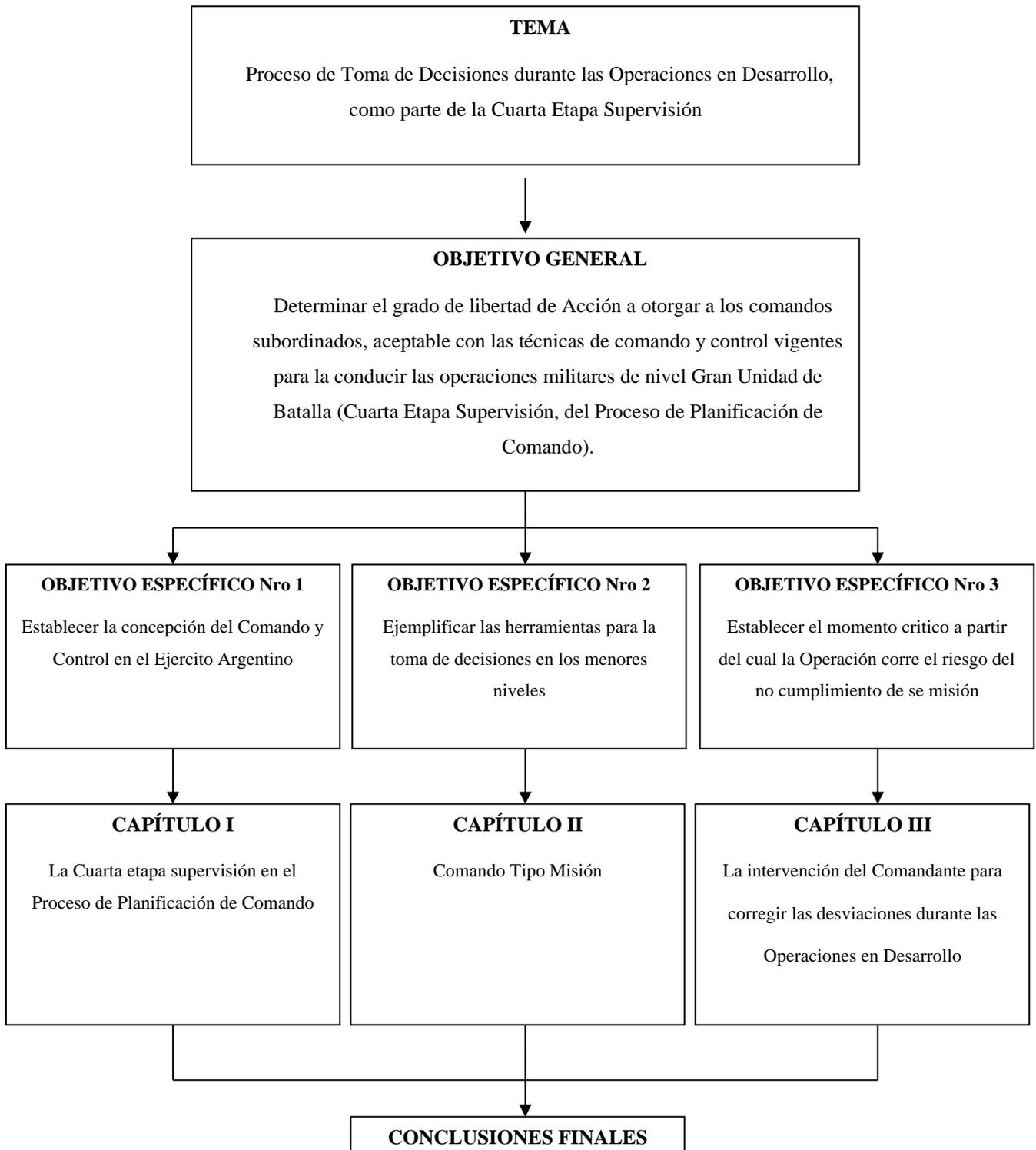
desarrollo del proceso, en este trabajo se centrara el foco la investigación en el punto de vista metodológico, mediante el cual se pueda identificar el momentum donde el comandante y su estado mayor deban intervenir en las operaciones de los escalones subordinados cuando exista una desviación a lo planeado previamente.

Objetivos de la investigación

Objetivo General. El objetivo general de la presente investigación será determinar el grado de libertad de Acción a otorgar a los comandos subordinados, aceptable con las técnicas de comando y control vigentes para conducir las operaciones militares de nivel Gran Unidad de Batalla (Cuarta Etapa Supervisión, del Proceso de Planificación de Comando).

Objetivos Específicos. Para poder alcanzar este objetivo general se plantearan tres objetivos específicos, primero se analizará la concepción del Comando y Control en el Ejército Argentino (Marco Teórico), luego se ejemplificarán las herramientas para la toma de decisiones en los menores niveles (Mando Tipo Misión), y por ultimo se establecerá el momento critico a partir del cual la Operación corre el riesgo del no cumplimiento de su misión -a partir de la Comparación de los hechos históricos de Tormenta del Desierto en el marco de la 1ra Guerra del Golfo, y el 1er y 2do Ejército del ala derecha alemana, durante la ejecución del plan Schlieffen en la Gran Guerra-.

Esquema grafico metodológico



Capítulo I: La Cuarta etapa supervisión en el Proceso de Planificación de Comando

El propósito del presente capítulo es Establecer la concepción del Comando y Control en el Ejército Argentino, el cual se desarrolla mediante las actividades del control y la supervisión, presentando los diferentes enfoques que establece la doctrina vigente tanto para el control, como para la supervisión, a fin de arribar a una unificación de criterios que nos aproxime a una mejor comprensión de los conceptos, para luego emplearlos correctamente.

Marco teórico general

Control. Para comprender correctamente este término hay que remitirse a las diferentes prescripciones reglamentarias de la Doctrina vigente en el Ejército Argentino desde la más elemental hasta la más específica.

Según el reglamento de Terminología Castrense de uso en el Ejército le da al control cuatro definiciones siendo la primera el efecto de dominar un espacio (terrestre, marítimo o aéreo), zona u objetivo material, de modo tal que quede sometido a la propia voluntad y respecto del cual toda acción del enemigo le implique a éste un riesgo desproporcionado en relación con sus posibilidades de éxito y con el resultado a obtener. Aplicado al mar es equivalente a dominio. Aplicado al espacio aéreo es equivalente a dominio o superioridad aérea adecuada.

Para la segunda, determina que es el conjunto de actividades destinadas a evaluar y verificar el desarrollo de la acción y sus resultados, y reencauzar la dirección o el planeamiento.

En la tercera especifica que el control es inseparable de la función de comando y se verá favorecido por el establecimiento de una serie de medidas de control.

Y por último, en la cuarta se refiere al término de control en el ámbito de uso específico dentro del arma de artillería, donde el control es el resultante del conjunto de procedimientos,

tanto tácticos como técnicos, que permitirán a un Comandante o Jefe de artillería coordinar medios, extender el control topográfico, brindar apoyo meteorológico, integrar el esfuerzo de adquisición de blancos, regular el consumo de munición y supervisar la dirección del tiro, a fin de posibilitar el ejercicio de sus posibilidades de planeamiento y coordinación del apoyo de fuego. (Ejército Argentino, 2001)

De estas definiciones solo se utilizarán para este trabajo la segunda y tercera acepción, que se refieren al control como evaluación de acciones y su resultado, que está íntimamente relacionado con la función de comando.

Por otro lado, el reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores hace referencia a la disposición del control específicamente en relación al tema, estableciendo que el control es una actividad básica de la conducción destinada a la evaluación y verificación del desarrollo de la acción y de sus resultados, a efectos de reencauzar la dirección o el planeamiento. Enfatizando que será inseparable de la función de comando. (Ejército Argentino, 1988)

Además, determina que la actividad de control implicará, necesariamente, la existencia de objetivos y planes. Cuanto más claros, completos y coordinados sean estos planes, más exhaustivo podrá ser el control. Estableciendo que todo sistema podrá ser controlado mediante una técnica de retroalimentación informativa que descubra los desvíos de la realidad, en cuanto a la consecución del objetivo o meta, a fin de indicar e iniciar la acción correctiva. En dicho concepto, cabe afirmar que el sistema utilizará parte de su energía para retroalimentar la información, la que se comparará con el desempeño de una pauta predeterminada para ejecutar el control.

Por último, señala que el proceso de control, cualquiera fuere la profundidad del planeamiento y según se hayan establecido las metas, deberá ajustarse, en su desarrollo, a los pasos de Formulación del programa de control, Medición de la ejecución y Corrección de las

desviaciones. Destaca que deberán diferenciarse dos momentos en el proceso del control, acordes con la oportunidad de su implementación, el primero, el Control del planeamiento, del cual resultará la elaboración del programa de control. Y el segundo momento el del Control de la ejecución, donde comprenderá la medición de la ejecución y la corrección de las desviaciones. Estas acciones implicarán la necesidad de implementar un sistema de control. (Ejército Argentino, 1988)

Ya a esta altura se evidencia, aún más, la necesidad del control para la evaluación del desarrollo de las actividades, donde mediante el mismo se obtendrán los datos necesarios para tener un panorama completo de las actividades en desarrollo y sus resultados, para así con estos datos, poder tomar decisiones con respecto a reencausar la dirección de las operaciones o modificar o no el planeamiento, marcando que es una actividad básica de la conducción, por lo tanto, esta actividad esta presente siempre en toda función de comando que se desarrolle. Por ultimo expresa que para el desarrollo de la actividad de control será necesaria la formulación de un Programa de Control, el cual guiara la actividad para que no se produzcan esfuerzos innecesarios ni se desvíe el foco del control y conlleve a obtener datos erróneos o superfluos, que no sean necesarios para la actividad de comando.

En este sentido el mismo reglamento de Organización y funcionamiento de los estados mayores establece que para la Formulación del Programa de Control se deberán considerar las medidas de coordinación y control del Plan General, que podrán ser registrados los factores esenciales que asegurarán el éxito de la integración de los planes y la relación de las operaciones. Ello conformará la base del programa de control. Y que las medidas de coordinación y control que se originen en razón de la elaboración de este programa, deberán quedar registradas en el apartado X. del plan de operaciones (Instrucciones de coordinación), cuando sean de interés general; o serán incluidas en los planes de apoyo, para los casos de interés particular. En circunstancias extraordinarias, en las cuales el programa de control, por

su significación o complicación así lo justifique, podrá recurrirse a la elaboración de un anexo al plan de operaciones, específico para esta función. (Ejército Argentino, 1988)

En cuanto a la elaboración del programa de control la doctrina determina que deberá ser privativo para cada operación en particular, ya que la ejecución de una operación contendrá aspectos intrínsecos que le conferirán una actividad exclusiva.

En cuanto a las pautas de control (Criterios establecidos a priori con el fin de posibilitar el análisis del resultado de una operación), se deberán fijar los índices fundamentales que posibiliten medir las desviaciones en la ejecución, y que en una operación de combate, las pautas estarán ineludiblemente asociadas con el o los factores de éxito enunciados por el comandante en su orientación, razón por la cual su número será necesariamente reducido.

En este sentido el control deberá ser objetivo, las pautas podrán ser cualitativas o cuantitativas, pero siempre determinables y verificables. (Ejército Argentino, 1988)

Supervisión. Por otro lado se encuentra la supervisión, proceso que tiene implícita la dirección y que se sirve del control, y en función a esto, el reglamento de Terminología Castrense de uso en el Ejército afirma que la Supervisión de la Acción es una actividad continua mediante la cual el Comandante se asegura que sus órdenes han sido cabalmente comprendidas y se ejecutan en forma apropiada según su interés. (Ejército Argentino, 2001)

Pero esta definición no es lo suficientemente completa, ya que no expresa la esencia propia de la supervisión que es el reencause, si fuera necesario, y la corrección de las acciones. En este sentido, el reglamento de Organización y Funcionamiento de los estado mayores es mas preciso, especificando y encuadrando la oportunidad de la supervisión por lo que distingue que los cambiantes factores componentes de la situación militar, en particular las variables y a veces imprevisibles acciones que ejecutará el enemigo, obligarán a realizar

sucesivos ajustes para neutralizar o eliminar las contingencias negativas, tanto como aprovechar las circunstancias positivas. (Ejército Argentino, 1988)

Al mismo tiempo, indica que los ajustes derivados según las causas expuestas precedentemente, impondrán una recurrencia sobre cualquiera de la tres etapas ya desarrolladas, según un proceso de retroalimentación informativa, que irá comparando la realidad actual con lo resuelto en el planeamiento aprobado. Determinando de esta manera la necesidad de la ejecución de esta actividad y definiendo claramente su finalidad, además agrega que lo señalado se constituirá en el proceso que se conocerá como de supervisión de la acción, y en el que quedarán implicadas, fundamentalmente, dos actividades básicas de la conducción: la dirección y el control. Éstas son de responsabilidad, y caen bajo la autoridad exclusiva del comandante quien, durante el desarrollo de las operaciones, procurará primero descentralizar hacia sus comandantes dependientes el máximo grado de libertad de acción posible, para el ejercicio de la conducción de las operaciones. Luego, mantener actualizada la situación relacionada con el desarrollo de las operaciones, y de los problemas que afrontarán los niveles que le estén directamente subordinados, y ejercer solo el control necesario, que le asegure la eficiencia en la coordinación y la aptitud de concurrir con el máximo apoyo, a las tareas de sus subordinados. Además de influir con su presencia en el desarrollo de la operación, creando motivaciones positivas con el ejercicio de su acción de comando. Y de este modo asegurar el exitoso cumplimiento de la misión, basándose en el planeamiento resuelto, y adoptando nuevas resoluciones y órdenes según lo aconsejen las modificaciones de la situación. (Ejército Argentino, 1988)

Presentando de esta manera la importancia y real utilidad de la supervisión, para la ejecución de la actividad de la Dirección, teniendo como eje y principal herramienta el control; pero no termina acá ya que el mismo reglamento establece que el comandante en el ejercicio de su autoridad de comando, tanto para las actividades de dirección, como para las

de control de las operaciones, podrá delegar dicha autoridad en su Estado Mayor, la cual podrá variar de acuerdo con el grado de autoridad delegada. En este sentido, y entendiendo que la supervisión estará implícita en la actividad de dirección, se reconoce a la Supervisión en la dirección de las operaciones como función que ejecutara el estado mayor, así como también al control durante la ejecución de las operaciones.

Supervisión en la dirección de las operaciones. Partiendo de la base que el comandante podrá delegar autoridad para ejercer la supervisión en la dirección de las operaciones en su estado mayor, según el grado de autoridad delegada, podrá ser Supervisión de Estado Mayor (Cuando la autoridad de supervisión es delegada en algún miembro del Estado Mayor General o del Estado Mayor Especial, en el marco de sus funciones de Estado Mayor). O Supervisión técnica (Cuando esa autoridad es delegada en algún miembro del Estado Mayor Especial, en el marco de su respectiva función técnica específica). (Ejército Argentino, 1988)

En cuanto al grado de delegación de autoridad que el comandante conferirá sobre su estado mayor estará condicionado principalmente por la personalidad del comandante y las políticas que le sean propias, y la identificación y nivel de confianza existente entre el comandante y los miembros del Estado Mayor.

Control durante la ejecución de las operaciones. Partiendo que la actividad de control estará implícita en la propia supervisión, se entenderá como función que efectuará el Estado Mayor también a la función de control durante la ejecución de las operaciones, la cual estará caracterizada por la velocidad de las actuales operaciones, la gran cantidad de datos informativos provenientes de variadas fuentes, y la exigencia de asegurar la presencia del comandante donde fuere más necesaria, las que harán que éste se vea en la necesidad de delegar el ejercicio del control. Para esto, se lo denominará Control de Estado Mayor

(Cuando el ejercicio del control sea delegado en algún miembro del Estado Mayor General o Estado Mayor Especial, dentro de sus respectivas funciones de Estado Mayor) y Control técnico (Cuando tal autoridad fuere delegada en algún miembro del Estado Mayor Especial, dentro del marco de su respectiva función técnica). (Ejército Argentino, 1988)

Para poder realizar de esta función y dentro del proceso de control que realiza el Estado Mayor, se deberá completar el proceso de control iniciado en la segunda etapa, con la formulación del programa de control correspondiente, el cual se concretará durante la ejecución de las operaciones con las actividades de la medición de la ejecución y la corrección de las desviaciones.

Medición de la Ejecución. Ya durante el desarrollo de las operaciones el Estado Mayor deberá realizar las actividades necesarias para la correcta ejecución del control y para ello efectuará la medición de la ejecución. Este paso del proceso de control estará estrechamente relacionado con la correcta definición de las pautas emergentes del programa de control, elaborado durante la coordinación del Plan General en la segunda etapa del Proceso de Planificación de Comando. (Ejército Argentino, 1988)

Para el caso de las operaciones de combate básicas las pautas de control se registrarán por las características de las mismas. En las operaciones ofensivas serán la rapidez, la continuidad de la acción, la flexibilidad, la potencia a empeñar, y la sorpresa. Por otro lado, para las operaciones defensivas, la caracterización estará ajustada sobre el control del aprovechamiento del terreno, la seguridad, las previsiones defensivas en los 360 grados, la profundidad de la defensa, su flexibilidad y dinámica. Y para el caso de las operaciones complementarias y para los movimientos, también se registrarán por los aspectos característicos de cada operación.

Por último, para la medición durante la ejecución, el control de los apoyos a las operaciones tácticas, por ser de áreas con predominancia técnica, los estándares para determinar las pautas de control serán fácilmente cuantificables y verificables. (Ejército Argentino, 1988)

Según el grado de complejidad de las operaciones, el Estado Mayor se vera en la necesidad de fijar puntos de control, que seleccionados de acuerdo con las pautas elaboradas previamente, posibilitarán centrar la vigilancia sobre aspectos específicos, que a su vez, darán al sistema mayor confianza en la medición de la ejecución. Para la selección de estos puntos de control el Estado Mayor se guiará dando respuesta a una serie de interrogantes como ser:

*“¿Qué aspecto reflejará mejor el éxito de la operación (fase/momento)?
¿Qué ítems indicarán su no consecución? ¿Cuáles señalarán una desviación en lo planeado? ¿Cómo podrá determinarse la responsabilidad? ¿Qué puntos aportarán mayor información y oportunidad, en cuanto a la corrección del desvío? ¿Cuáles serán los puntos de control más representativos y posibles de medir?”* (Ejército Argentino, 1988, pág. 151).

Normalmente, los puntos de control para la medición de las operaciones, se fijarán sobre la base de las medidas de control pero las mismas no terminan siendo suficientes para la ejecución correcta, por ello el estado mayor cuenta con una herramienta mas, el Calco de Apoyo a la Resolución, calco resultante de un trabajo integrado por parte de los campos de operaciones e inteligencia durante la confrontación, donde se establecerán Puntos de Resolución, los cuales, correctamente establecidos en una avenida de aproximación, confirmaran la configuración de las capacidades del enemigo, y cómo darán al comandante el tiempo y espacio suficiente para la ejecución de los procedimientos determinados con anterioridad durante la confrontación, sobre un Área de Objetivo de Interés, en la que se

encontrará el enemigo en el tiempo previsto según los cálculos realizados por el especialista.
(Ejército Argentino, 1994)

Corrección de las desviaciones. Partiendo de la base donde las pautas o estándares de control, así como los puntos pertinentes, fueron correctamente diseñados para reflejar la ejecución de la operación, la corrección de la desviación será una función de relativamente fácil aplicación, dado que el conductor conocerá exactamente dónde aplicar la medida correctiva en la asignación de tareas a los elementos subordinados. (Ejército Argentino, 1988)

Durante paso de la corrección de la desviación, el control se vinculará con otras funciones en el ejercicio del comando, y donde el comandante y o su Estado Mayor, dependiendo del grado de autoridad que se le haya otorgado, podrá adoptar alguna de las siguientes alternativas: *“Modificación de objetivos, Reorientación del planeamiento, Reasignación de funciones, Relevo o reemplazo de elementos operativos, Empleo de medios o recursos en reserva”* (Ejército Argentino, 1988, pág. 152).

Conclusiones parciales.

Teniendo en cuenta que según las diferentes prescripciones reglamentarias se basan en que la supervisión tiene implícita a la actividad básica de la conducción de la dirección y se sirve del control, se puede inferir que la concepción del comando y control en el Ejército Argentino se desarrolla en base al control y la supervisión, donde eminentemente en el caso del control, se buscará el conocimiento del cumplimiento o no de los planes o tareas y la supervisión será la actividad donde, una vez obtenidos los datos volcados por medio del control, se dirigirán o re direccionarán las operaciones.

Para la correcta ejecución de estas actividades de conducción, y como toda actividad, se deberá planificar, centrándose casi exclusivamente la doctrina vigente en la obtención de

datos, para verificar el desarrollo de las operaciones o actividades, y así poder confirmar si hay o no desviaciones a lo planeado. Y para esto se deberán realizar los correspondientes Programas de Control, la Medición de la Ejecución, donde se fijaran pautas mensurables para la obtención de dichos datos, que permitirán el control objetivo de las actividades u operaciones. En cambio, para el ultimo paso que es la Corrección de las Operaciones, lo que estipula la doctrina no es objetivo, por lo que determina alternativas generales en cuanto a su adopción, pero no establece objetivamente, qué se deberá hacer o cuándo en cuanto a la corrección de las desviaciones, a quien tenga la responsabilidad de la decisión, para reencausar las acciones, en caso de desviaciones a lo planificado.

Por lo tanto, se entiende que la supervisión, en cuanto al momento y formas de realizar las correcciones, dependerán del criterio y por lo tanto, estará condicionado por la personalidad del comandante o quien detente la responsabilidad de la toma de decisiones, para el caso de que fuere un miembro del Estado Mayor con autoridad delegada.

Capítulo II: Comando Tipo Misión.

El presente capítulo tiene como propósito ejemplificar las herramientas para la toma de decisiones en los menores niveles. Y se basará en la doctrina vigente en el ejército de los Estados Unidos del mismo nombre, doctrina que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y que para llegar a ella el ejército estadounidense tuvo que modificar su filosofía, y también su forma de pensar, aprender, adiestrarse y entrenarse, siempre en función a este método de comando.

La Conducción orientada en la misión

El Arte del Comando. En la doctrina conjunta de las fuerzas armadas de los Estados Unidos establece, en forma similar que la doctrina argentina, el comando como la autoridad que un comandante de las fuerzas armadas ejerce legalmente sobre los subordinados en virtud de su rango o asignación. *“El comando incluye la autoridad y la responsabilidad de utilizar eficazmente los recursos disponibles y de planificar el empleo, organizar, dirigir, coordinar y controlar las fuerzas militares para el cumplimiento de las misiones asignadas”* (United States Army, 2012, pág. 5). Además define el arte del comando como el ejercicio creativo y hábil de la autoridad a través de la toma de decisiones y el liderazgo oportunos. Como un arte, el mando requiere ejercer un adecuado y oportuno juicio. Los comandantes usan constantemente su juicio para cosas como delegar autoridad, tomar decisiones, determinar el grado apropiado de control y asignar recursos.

Toma de decisiones. La toma de decisiones requiere saber, cuándo y qué decidir y entender las consecuencias de cualquier decisión. Los comandantes primero buscarán entender la situación. A medida que los comandantes y el estado mayor reciben información,

la procesan para darle un significado. Luego, *“los comandantes y su estado mayor aplican el juicio para sumar conocimiento”* (United States Army, 2012, pág. 7). Esta comprensión ayuda a los comandantes y al estado mayor a desarrollar planes efectivos, evaluar operaciones y tomar decisiones de calidad. El éxito en las operaciones exige decisiones oportunas y efectivas basadas en aplicar el juicio partiendo de la información y el conocimiento disponibles. Usan su juicio para evaluar la información, situaciones o circunstancias con astucia y para sacar conclusiones factibles.

El Comando tipo Misión. Un enfoque efectivo del comando tipo misión debe ser integral, sin ser rígido, porque las operaciones militares en su conjunto desafían el control ordenado, eficiente y preciso. Las operaciones militares son complejas, los esfuerzos humanos se caracterizan por un continuo, ida y vuelta de la iniciativa, movimientos y contraataques entre todos los participantes.

“La función de combate de comando tipo misión es la tarea relacionada y los sistemas que desarrollan e integran a las actividades que permiten a un comandante equilibrar el arte del comando y la ciencia de control para integrar las otras funciones de combate” (United States Army, 2012, pág. 9). Como una función de combate, el comando tipo misión consiste en las tareas relacionadas y un sistema de comando tipo misión que apoya al ejercicio de la autoridad y dirección del comandante.

Principios del comando tipo misión. El ejercicio del comando tipo misión se basa en la confianza mutua, la comprensión compartida y el propósito. *“Los comandantes entienden que algunas decisiones deben tomarse rápidamente en el punto de acción”* (United States Army, 2012, pág. 2). Por lo tanto, se concentran en los objetivos de una operación, no en cómo lograrla. Los comandantes proporcionan a los subordinados su intención, el propósito de la

operación, las tareas clave, la finalidad y los recursos disponibles. Los subordinados luego ejercen una iniciativa disciplinada para responder a problemas no previstos. Todo subordinado debe estar preparado para asumir la responsabilidad, mantener la unidad de esfuerzo, tomar medidas prudentes y actuar con recursos dentro de la intención del comandante.

“Los comandantes eficaces comprenden que su liderazgo guía el desarrollo de los equipos y ayuda a establecer la confianza mutua y el compromiso compartido a través de la fuerza” (United States Army, 2012, pág. 2). Para esto, los comandantes asignan recursos y exponen su intención, la cual guía las acciones de los subordinados al tiempo que promueve la libertad de acción e iniciativa. Los subordinados, al comprender la intención del comandante y el objetivo común en general, pueden adaptarse a situaciones que cambian rápidamente y explotar oportunidades, y entienden que tienen la obligación de actuar y coordinar sus acciones con los elementos adyacentes y el resto de la fuerza. Del mismo modo, los comandantes influyen en la situación dirigiendo, guiando, y proporcionando recursos mientras sincronizan las operaciones, además alientan a los subordinados a tomar medidas audaces, aceptando riesgos prudentes para crear oportunidades y tomar la iniciativa.

Es por esto que el Comando Tipo Misión considera seis principios, los cuales son: Construir equipos cohesivos a través de la confianza mutua, Crear un entendimiento compartido, Proporcionar una clara intención del comandante, Ejercer una disciplinada iniciativa, Impartir órdenes tipo misión, y Aceptar el riesgo prudente.

Dentro de estos principios, este trabajo se enfocara más específicamente a los principios relativos a la conducción, sin ahondar a los relativos al mando y liderazgo.

La intención del comandante. La intención del comandante es una expresión clara y concisa del propósito de la operación y la finalidad que apoya el comando tipo misión, provee

al Estado mayor el foco donde debe prestar la atención y ayuda a los comandantes subordinados y de apoyo a lograr los resultados deseados por el comandante aun sin órdenes, incluso cuando la operación no se desarrolla según lo planeado. *“Los comandantes establecen su propia intención de comandante dentro de la intención de su comandante superior”* (United States Army, 2012, pág. 4). La intención del comandante superior proporciona la base para la unidad de esfuerzo en todo el elemento.

Los comandantes expresan la intención general de la operación para que sus fuerzas comprendan por qué se está llevando a cabo. La intención de un comandante bien diseñada transmite una imagen clara del propósito de la operación, las tareas clave y el resultado deseado. Expresa el propósito más amplio de la operación, más allá de la misión. Esto ayuda a los comandantes y subordinados a comprender qué se espera de ellos, qué restricciones los limitan y, lo más importante, por qué se está llevando a cabo la misión. Una clara intención del comandante que sea entendible por los niveles inferiores es clave para mantener la sinergia.

“Los comandantes exitosos entienden que no pueden proporcionar una guía o dirección para todas las contingencias concebibles” (United States Army, 2012, pág. 4). Además formulan y comunican los límites dentro de los cuales los subordinados pueden ejercer una disciplinada iniciativa mientras mantienen la sinergia. Los comandantes colaboran y dialogan con los subordinados para asegurarse que comprenden la intención del comandante. Los subordinados conscientes de la intención del comandante tienen muchas más probabilidades de ejercer la iniciativa en situaciones inesperadas. El comando tipo misión exitoso exige que los subordinados ejerzan su iniciativa para tomar las decisiones que promueve la intención de su comandante superior.

La Iniciativa. *“La iniciativa disciplinada es una acción en ausencia de órdenes, cuando las órdenes existentes ya no se ajustan a la situación, o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas”* (United States Army, 2012, pág. 4). La intención del comandante define los límites dentro de los cuales los subordinados pueden ejercer dicha iniciativa. Le da a los subordinados la confianza para aplicar su juicio en situaciones ambiguas y urgentes porque conocen el propósito, la tarea clave y la finalidad de la misión (efecto ulterior o a fin de...). Pueden adoptar posturas o ejecutar acciones que creen que cumplirán mejor la misión. Usando la iniciativa disciplinada, los subordinados se esfuerzan por resolver los problemas imprevistos. Realizan las coordinaciones necesarias y toman las medidas apropiadas cuando las órdenes existentes ya no se ajustan a la situación.

Órdenes tipo misión. *“Las órdenes tipo misión son directivas que enfatizan a los subordinados los resultados que deben alcanzarse, no cómo se deberían ejecutar para lograrlos”* (United States Army, 2012, pág. 5). Los comandantes utilizan las órdenes tipo misión para mancomunar las actividades de los elementos en el logro del objetivo principal, establecer prioridades, asignar recursos e influir en la situación. Proporcionan a los subordinados la máxima libertad de acción para determinar la mejor manera de cumplir las misiones. Las órdenes tipo misión buscan maximizar la iniciativa individual, mientras se basan en la coordinación lateral entre los elementos adyacentes y la coordinación vertical hacia arriba y hacia abajo de la cadena de comando (United States Army, 2012). La técnica de órdenes tipo misión no significa que los comandantes no supervisen a los subordinados en la ejecución. Intervienen durante la ejecución solo para dirigir los cambios al concepto de la operación, cuando sean necesarios.

Toma de decisiones durante la ejecución. La toma de decisiones durante la ejecución de las operaciones está vinculada a la iniciativa disciplinada, y en tal sentido los comandantes observan el progreso de las operaciones e intervienen cuando es necesario hacerlo para asegurar el éxito (United States Army, 2012). Debido a que las operaciones nunca se desarrollan exactamente según lo previsto y porque la situación cambia, las decisiones de un comandante tomadas durante la ejecución son fundamentales para el éxito de una operación. Durante la ejecución, los comandantes dirigen sus unidades con firmeza y rapidez para superar las dificultades de la acción del enemigo, los errores propios y otros cambios en el ambiente operacional.

“Los comandantes toman decisiones de ejecución y ajuste a lo largo de la ejecución de las operaciones” (United States Army, 2012, pág. 12). Las decisiones de ejecución implementan una acción planificada en las circunstancias previstas en la orden, la cual normalmente está vinculada a un punto de decisión, que es un punto en el espacio o el tiempo donde el comandante o el estado mayor se anticipa para tomar una decisión con respecto a un curso de acción específico. Una decisión de ajuste es la selección de un curso de acción que modifica el orden para responder a oportunidades o amenazas no previstas; este tipo de decisión puede incluir una decisión para replantear el problema y desarrollar un plan completamente nuevo. (United States Army, 2012)

Se debe remarcar que al luchar contra el enemigo y no contra el plan, los comandantes exitosos equilibran la tendencia a abandonar un plan bien concebido demasiado pronto contra la persistencia en un esfuerzo fallido durante demasiado tiempo.

Durante la ejecución, la situación puede cambiar rápidamente y las operaciones que el comandante previó en el plan pueden tener poca semejanza con los eventos reales en ejecución, por lo que los comandantes subordinados necesitan límites claros de máxima y

mínima para aprovechar las situaciones y cumplir con la intención del comandante superior cuando la orden original ya no se pueda emplear.

El riesgo. La incertidumbre y el riesgo son inherentes a todas las operaciones militares. Los comandantes exitosos se sienten cómodos operando bajo condiciones de incertidumbre, ya que equilibran varios riesgos mientras aprovechan las oportunidades. *“El riesgo prudente es una exposición deliberada a una posible lesión o pérdida cuando el comandante juzga el resultado en términos de cumplimiento de la misión como el costo”* (United States Army, 2012, pág. 5). En definitiva, estimar razonablemente y aceptar intencionalmente el riesgo no es apostar.

El control en el Comando tipo Misión

Ciencia del control. *“El control es la regulación de fuerzas y funciones de combate para cumplir la misión de acuerdo con la intención del comandante”* (United States Army, 2012, pág. 7). Con la ayuda del estado mayor, los comandantes ejercen el control sobre las fuerzas asignadas en su área de operaciones. El estado mayor coordina, sincroniza e integra acciones; informa al comandante, y ejerce el control para el comandante.

Los comandantes ejercen el control para tener en cuenta las circunstancias cambiantes y dirigen los cambios necesarios para abordar la nueva situación, y para ello imponen el control suficiente para concentrar el poder de combate necesario en el punto decisivo en el momento oportuno, al mismo tiempo que conceden a los subordinados la máxima libertad de acción para realizar las tareas asignadas. Proporcionan a los subordinados tanta libertad de acción como sea posible mientras mantienen las operaciones sincronizadas.

Para esto los comandantes toman e implementan decisiones basadas en información. *“La información imparte, estructura y forma a las operaciones militares”* (United States Army,

2012, pág. 8). Los comandantes determinan los requerimientos de información y establecen las prioridades de información estableciendo los requerimientos de información crítica del comandante. Los comandantes y el estado mayor interpretan la información recibida para comprender mejor y aprovechar oportunidades, responder a las amenazas en desarrollo, modificar planes o reasignar recursos.

La comunicación es el medio a través del cual los comandantes ejercen un control inmediato y personal sobre sus fuerzas. Ninguna decisión durante las operaciones puede ejecutarse sin una comunicación clara entre los comandantes y los subordinados.

Un aspecto clave del comando tipo misión es determinar el grado apropiado de control para imponer a los subordinados. Los comandantes concentran y sincronizan múltiples unidades para realizar efectos masivos, y centralizan o descentralizan el control de las operaciones según sea necesario para garantizar que los elementos puedan adaptarse a las situaciones cambiantes. (United States Army, 2012) El grado apropiado de control varía con cada situación y no es fácil de determinar. Los comandantes imponen el control suficiente y necesario para maximizar el poder de combate mientras permiten a los subordinados la libertad de acción. Los comandantes se esfuerzan por proporcionar a los subordinados los recursos y la libertad de actuar para desarrollar la situación. Los comandantes y subordinados entienden qué riesgos aceptará el comandante superior y qué riesgos se mantendrán con el comandante subordinado. Un grado apropiado de control proporciona a los subordinados la suficiente libertad para aprovechar las oportunidades para aprovechar, retener y explotar la iniciativa.

Evaluación como control. *“La evaluación es la determinación del progreso hacia el cumplimiento de una tarea, la creación de un efecto o el logro de un objetivo”* (United States Army, 2012, pág. 14). La evaluación es una actividad continua del proceso de operaciones y

el enfoque de ella cambia para cada actividad de dicho proceso. Durante la planificación, la evaluación se enfoca en comprender las condiciones actuales de un entorno operativo y desarrollar un plan de evaluación, incluyendo qué y cómo evaluar el progreso. Durante la preparación, se centra en determinar la disposición de la propia fuerza para ejecutar la operación y en verificar los supuestos en los que se basa el plan. Durante la ejecución, la evaluación se enfoca en evaluar el progreso de la operación. Sobre la base de la evaluación, los comandantes dirigen los ajustes, asegurando que la operación se mantenga enfocada en el cumplimiento de la misión.

Proceso de evaluación. La evaluación implica el monitoreo y evaluación continuos de la situación actual para determinar el progreso de una operación. (United States Army, 2012)

El plan de evaluación incluye medidas de efectividad, medidas de desempeño e indicadores que ayudan al comandante y al Estado Mayor a evaluar el progreso hacia el cumplimiento de las tareas y los objetivos.

Apreciaciones continuas. *“El planeamiento y la preparación, ejecución y evaluación exitosas dependen de apreciaciones de ejecución precisas”* (United States Army, 2012, pág. 14). Una apreciación actual es la evaluación continua de la situación, utilizada para determinar si la operación en desarrollo se está llevando a cabo de acuerdo con la intención del comandante y si las operaciones futuras planificadas son compatibles. Por esto los comandantes mantienen sus Apreciaciones continuas para consolidar su comprensión y visualización de la operación. La apreciación del comandante durante la ejecución resume el problema e integra información y conocimiento de las apreciaciones continuas de la ejecución de los comandantes subordinados y del estado Mayor.

“Cada sección del estado Mayor construye y mantiene Apreciaciones continuas” (United States Army, 2011, págs. 6-1). La apreciación actual ayuda al estado mayor a rastrear y registrar la información pertinente, así como a proporcionar recomendaciones a los comandantes. Para poder llevar a cabo esta tarea, cada sección del estado Mayor y el puesto comando mantiene una apreciación actual centrada en cómo se posicionan sus áreas específicas de la conducción para respaldar las operaciones futuras. Debido a que se puede necesitar una apreciación en cualquier momento, las apreciaciones durante la ejecución deben desarrollarse, revisarse, actualizarse y mantenerse de manera continua durante las operaciones.

Una apreciación de funcionamiento integral aborda todos los aspectos de las operaciones y contiene hechos y suposiciones basadas en la experiencia del Estado Mayor dentro de un área específica de competencia. Todas las Apreciaciones continuas cubren hechos y suposiciones esenciales, incluido un resumen de la situación actual por las variables de la misión, las conclusiones y las recomendaciones.

“Durante la ejecución, el comandante y el estado mayor incorporan la información incluida en las apreciaciones durante la ejecución en la imagen operativa común” (United States Army, 2011, págs. 6-3). Esto permite al comandante y al estado mayor representar información clave de cada área funcional o función de combate, ya que afecta a las operaciones en desarrollo y futuras. Esta información apoya directamente la visualización y la rápida toma de decisiones del comandante durante las operaciones.

Cada sección del estado mayor analiza la información nueva durante las operaciones para crear conocimiento y comprender si las operaciones están progresando de acuerdo con el plan. *“El estado mayor utiliza sus Apreciaciones continuas para desarrollar medidas de efectividad y medidas de desempeño para respaldar sus análisis”* (United States Army, 2011, págs. 6-3). La evaluación de las operaciones en desarrollo también apoya a la validación o el

rechazo de información adicional que ayudará a actualizar las apreciaciones y favorece la planificación adicional. Como mínimo, la Apresiasiiones continuas de una sección del estado mayor evalúa lo siguiente: Capacidades de las propias fuerzas con respecto a las operaciones en curso y planificadas. Las capacidades del enemigo y consideraciones civiles, ya que afectan el área de competencia de la sección del estado mayor para las operaciones en desarrollo y los planes para las operaciones futuras.

Guía para una evaluación efectiva. A lo largo de la conducción de las operaciones, los comandantes integran sus propias evaluaciones con las del estado mayor, los comandantes subordinados y otros elementos en el área de operaciones. *“Las siguientes guías ayudan en la evaluación efectiva: Los comandantes deben priorizar el esfuerzo de evaluación, Incorporar la lógica del plan, Establecer correctamente la causa y el efecto, y Combinar los indicadores cuantitativos y cualitativos”* (United States Army, 2012, pág. 15).

Esfuerzo de evaluación. Los comandantes establecen prioridades para la evaluación en sus orientaciones de planificación y puntos de decisión. Al priorizar el esfuerzo, los comandantes evitan los análisis excesivos cuando evalúan las operaciones. *“Al dedicar tiempo y energía valiosos al desarrollo de esquemas de evaluación excesivos y que consumen mucho tiempo, despilfarran los recursos mejor dedicados a otras actividades del proceso de operaciones”* (United States Army, 2012, pág. 15). En general, el escalón en el que se lleva a cabo una operación, tarea o acción específica debe ser el escalón en el que se evalúa.

Desarrollo del Plan de Evaluación. Las unidades con estado mayor desarrollan planes formales de evaluación cuando es apropiado. *“Un elemento crítico de la guía de planificación del comandante es determinar qué planes de evaluación formal se deben desarrollar”*

(United States Army, 2011, págs. 7-1). Un plan de evaluación centrado en la finalidad normalmente es efectivo, aunque también es posible, y puede ser deseable, desarrollar un plan de evaluación formal completo para un objetivo intermedio o una operación subordinada al plan de operación principal. El tiempo, los recursos y la complejidad adicional que implica la generación de un plan de evaluación formal limitan la cantidad de dichos esfuerzos.

Fundamentalmente, la evaluación trata de medir el progreso hacia la finalidad perseguida, y para ello, el estado mayor comparará las condiciones actuales en el área de operaciones con las condiciones deseadas.

Un plan de evaluación formal se enfoca en medir si la situación cambió y si las unidades lograron las condiciones deseadas mientras se monitorean y evalúan continuamente los supuestos para validarlos o invalidarlos. (United States Army, 2011) Las evaluaciones formales y detalladas de la finalización de tareas tienden a ser la excepción y no la regla. Porque insumen demasiado esfuerzo y una relativa pérdida de tiempo.

“La evaluación efectiva se basa en una comprensión precisa de los motivos y la lógica utilizados para elaborar el plan” (United States Army, 2012, pág. 15). Cada plan se basa en suposiciones y un enfoque operativo, las razones y la lógica por las que el comandante cree que el plan producirá los resultados deseados son consideraciones importantes cuando el estado mayor determina cómo evaluar las operaciones. El registro y la comprensión de esta lógica ayudan al estado mayor a recomendar las medidas adecuadas de efectividad, las medidas de desempeño y los indicadores para evaluar la operación.

Aunque a veces es difícil establecer la causa y el efecto, es crucial para una evaluación efectiva establecer la causalidad entre las acciones y sus efectos, tarea que puede ser relativamente sencilla.

“La evaluación efectiva incorpora indicadores tanto cuantitativos (basados en observaciones) como cualitativos (basados en opiniones)” (United States Army, 2012, pág.

16). El juicio humano es parte integral de la evaluación, y un aspecto clave de cualquier evaluación es el grado en que se basa en el juicio humano y el grado en que se basa en la observación directa y el rigor matemático. El rigor compensa el sesgo inevitable, mientras que el juicio humano enfoca el rigor y los procesos en los intangibles que a menudo son clave para el éxito. El equilibrio adecuado depende de la situación, en particular de la naturaleza de la operación y de los recursos disponibles para la evaluación, pero rara vez se encuentra en los extremos de la escala.

Conclusiones Parciales.

Uno de los principales problemas en la conducción de las operaciones para todos los comandantes, sea del nivel que sea, radica en saber qué decisiones tomar y cuándo tomarlas, según el desarrollo del plan de operaciones, sea favorable o no, y mayor aún existe dicho problema cuanto más alejado se encuentra el decisor del lugar donde se deben tomar las decisiones, pero no al lugar en referencia al terreno, sino al ámbito de los elementos, donde se desarrollan las operaciones, que normalmente denominan primera línea.

Es por todo esto que, con el correr del tiempo, los comandantes han ido dejando de ser grandes centralizadores de las decisiones, como ocurría antaño, y poco a poco, y dependiendo la época y la personalidad del comandante, se ha descentralizado la toma de decisiones, para que los comandantes subordinados, quienes tienen una perspectiva mayor y mejor, y conocen de primera mano la situación, tomen decisiones por sí mismos sin tener que esperar ordenes de la superioridad.

En el ejército de los Estados Unidos se desarrolló el concepto de Comando tipo Misión, en el cual los comandantes subordinados ante ausencia de órdenes o ante alguna situación particular que se pueda explotar o corregir, pueden tomar decisiones por sí mismos, iluminados por la visión de su comandante superior y la finalidad de la misión.

Esta forma de comandar, que en principio y a ciencia cierta es lógica, no debe creerse que se logra con el solo hecho de impartir ordenes tipo misión, tal como ocurre en la doctrina argentina, sino que ha desarrollado el concepto hasta llevarlo a conformar una función de combate, con un entrenamiento particular, y en definitiva, una filosofía de comando particular, donde relacionando las ordenes tipo Misión, con una clara visión del comandante, sumado a un verdadero conocimiento de los comandantes subordinados, se consigue el desarrollo de esta función de combate, para la conducción de operaciones en desarrollo.

Pero este tipo de comando no significa que el comandante superior deje de ejercer el control, ya que siempre lo continua desarrollando, en cambio lo que si ocurre, es que en la dirección, el comandante confía en las decisiones de sus subordinados, porque fueron formados con esta filosofía y adiestrados del mismo modo, y re direccionarán las acciones cuando los datos obtenidos confirmen que la misión no se cumplirá.

Capítulo III: La intervención del Comandante para corregir las Desviaciones durante las Operaciones en Desarrollo.

Durante el desarrollo del presente capítulo se buscará Establecer el momento Crítico a partir del cual la Operación corre el riesgo del no cumplimiento de su misión, por intermedio del análisis de dos hechos históricos, el primero a analizar es el ocurrido en el año 1914, durante el comienzo de la invasión alemana en la gran guerra, donde el 1er y 2do Ejército del ala derecha alemana provocan modificaciones sustanciales a lo previsto en el Plan Schlieffen, que desencadenará la transformación del conflicto en guerra de trincheras, y el segundo análisis se refiere al accionar del VII^{mo} Cuerpo de Ejército estadounidense, que se encontraba en la coalición contra el régimen iraquí, durante la operación Tormenta del Desierto de la 1ra Guerra del Golfo del año 1991.

El ala derecha alemana

El plan utilizado por Alemania en 1914 tuvo como base una serie de directivas y memorándums elaborados por el conde Schlieffen en el año 1905, que con posterioridad se lo denominó Plan Schlieffen, el cual fue modificado previo a la contienda por el mariscal Moltke, que consistía primero en destruir al ejército Francés en menos de 40 días y lograr la capitulación, para luego derrotar a Rusia en solo seis semanas de alistamiento. El plan original consideraba que, al no ser factible la ejecución de una guerra en dos frentes, era necesario lanzar el máximo posible del ejército alemán hacia el oeste para abrir el espacio y destruir a los Franceses y simultáneamente con el mínimo necesario de tropas cerrar el espacio al Este. Para el frente occidental se consideró una maniobra Estratégica ofensiva, que constaba de una maniobra envolvente en el ala derecha con cinco ejércitos, con gran cantidad

de tropas, que marcharía sobre la retaguardia francesa por detrás de París, sin ocuparla como Esfuerzo Operacional principal, obligando al enemigo a combatir en dos direcciones exponiéndolo a ser destruido en la posición. Una maniobra defensiva en el centro y el ala izquierda con dos ejércitos, en Lorena, los Montes Vosgos y el Río Mosa, como Esfuerzo Operacional secundario, con la finalidad de atraer a las fuerzas principales del ejército Francés obligándolas a abandonar sus posiciones fortificadas y lograr el aferramiento. Estas dos maniobras buscarían rodear a los ejércitos franceses contra la frontera con Alemania forzando su rendición o destrucción.

El avance. En las primeras horas del 22 de agosto, dos ejércitos alemanes, uno al mando de Von Kluck y el otro al mando de Von Bülow, estaban situados en una ancha franja en el centro de Bélgica. Su máxima penetración estaba a más de ciento sesenta kilómetros de la frontera alemana y a más de la mitad de camino hacia los puertos de Ostende y Dunkerque, en el mar del Norte. (Gilbert, 2004)

Trataban de frenar su avance las tropas belgas que defendían la fortaleza de Namur, un ejército francés que combatía al sur de Charleroi y la Fuerza Expedicionaria Británica, que llegó a la ciudad de Mons precisamente cuando el Primer Ejército alemán, a las órdenes de Von Kluck, atravesaba Mons en dirección al sur, en una ofensiva hacia la frontera francesa.

El 27 de agosto un contraataque a gran escala del general Lanrezac contra el Segundo Ejército alemán fue tan fuerte que obligó al Primer Ejército alemán, que se encontraba más alejado, a abandonar su ataque en torno a París, para acudir rápidamente en apoyo del Segundo Ejército.

“La guerra cobraba un nuevo impulso: el abandono de planes fijos, fallidos, y la innovación de la ¡improvisación!” (Gilbert, 2004, pág. 371).

El 3 de septiembre, varias patrullas de caballería alemanas llegaron hasta Ecoeu, distante trece kilómetros de París, cuyos ciudadanos aguardaban un ataque alemán. Por el noroeste las unidades alemanas habían llegado hasta el Sena y habían volado un puente sobre el río, en Pontoise. Temiendo que la ciudad cayera, como había ocurrido con Bruselas dos semanas antes, los parisinos se encontraban desolados, pero inesperadamente, el 3 de septiembre se animaron con la enérgica proclama del gobernador militar de la ciudad, el general Gallieni: *“He recibido la orden de defender París contra el invasor y estoy dispuesto a cumplirla hasta el final”* (Gilbert, 2004, pág. 407).

Los alemanes habían caído en una trampa, creada por la retirada francesa, que los condujo al este de París y al sur del Marne, alargando muchísimo sus líneas de suministro y comunicaciones. (Gilbert, 2004) Al perseguir a las fuerzas anglo francesas en retirada, no hasta París sino más allá del río Mame, los alemanes perdieron la oportunidad de tomar la capital, porque era al sur del Marne, donde las fuerzas anglo francesas se disponían a presentar batalla el 4 de septiembre. Smith- Dorrien escribió en su diario: *“Estaba dispuesto que esta noche hemos de retroceder unos veinte kilómetros en dirección al Sena, a fin de aprovechar la oscuridad para ocultar nuestros movimientos y también para evitar el impresionante calor del sol, tan duro para los hombres y los caballos”* (Gilbert, 2004, pág. 409).

Durante treinta y tres días, las tropas alemanas mantuvieron un avance permanente. Habían recorrido el camino a pie, llevando pesadas mochilas, armas y municiones. Con el tiempo y la distancia, el ímpetu de su ataque se había comenzado a desvanecer. También la logística poco a poco se les ponía en contra. En la reparación de las líneas férreas que habían sido destruidas a propósito en Bélgica y el norte de Francia estaban trabajando veintiséis mil obreros ferroviarios alemanes, cuyo trabajo se fue haciendo poco a poco casi imposible de manejar (Gilbert, 2004). De los cuatro mil kilómetros que constituían la red ferroviaria belga,

la primera semana de septiembre sólo se había reestablecido de quinientos a seiscientos kilómetros. Lo que entrañaba un peligro más inmediato para las batallas de ese mes, a medida que el Primero y el Segundo Ejército seguían avanzando, era que las cabezas de línea a las que llegaban las municiones por tren cada vez quedaban más lejos de las unidades del frente. El 25 de agosto, la distancia desde la cabeza de línea del Segundo Ejército hasta la línea del frente era de treinta y dos kilómetros, que había que recorrer por carretera y con enorme congestión y dificultad, porque había que pasar la carga de largos trenes a camiones, furgonetas y medios de transporte tirados por caballos (Gilbert, 2004). El 2 de septiembre, la distancia se había incrementado a ciento cincuenta kilómetros y el 4 de septiembre, a más de ciento sesenta. Una parte de la ruta ferroviaria resultaba particularmente difícil era la que se encontraba entre Lieja y Ans, la vía que utilizaba el Primer Ejército era tan empinada que hacían falta cuatro locomotoras para impulsar y tirar de cada tren. La propia Lieja, por la cual tenían que pasar todos los trenes del Primero y el Segundo Ejército, solía estar congestionada. Al sur de Charleroi, las únicas dos líneas por las cuales podían pasar los suministros del Segundo Ejército eran de vía única.

“Mientras los problemas de suministro iban empeorando cada vez más, el fervor militar alemán también se había ido apagando” (Gilbert, 2004, pág. 416), todo esto ocurría por la resistencia diaria con la que habían tenido que enfrentarse las tropas, batallas sin tregua incluso por parte de hombres que estaban en retirada. Sin embargo, no tenían la menor idea de la inminencia de una contraofensiva. *“La continuación de la retirada francesa se aceptaba como algo cierto —escribió después un oficial alemán—. Ni una señal, ni una palabra de los prisioneros, ni un párrafo en un periódico nos advirtieron de lo contrario”* (Gilbert, 2004, pág. 417).

La noche del 4 de Septiembre, el general Von Kluck estuvo a punto de ser capturado por un escuadrón de soldados de caballería franceses que se introdujeron detrás de la línea y,

después de atacar una base aérea alemana al sur de La Ferté-Milon, se trasladaron hacia su cuartel general.

“Todos los miembros del Estado Mayor cogieron fusiles, carabinas y revólveres para rechazar un posible avance de los soldados de cabañería franceses y se desplegaron y se echaron al suelo, formando una larga línea de fuego. El cielo crepuscular, rojizo oscuro y nublado, arrojaba una extraña luz sobre esa pequeña y curiosa fuerza de combate” (Gilbert, 2004, pág. 440).

Al enterarse de que el escuadrón francés había sido rechazado, Von Kluck reflexionaba después: *“¡Lo que se perdieron esos osados jinetes franceses!”* (Gilbert, 2004, pág. 440).

La brecha. El 8 de septiembre, mediante un ataque nocturno, el Quinto Ejército francés, que Lanrezac había comandado durante su larga retirada de Bélgica, capturó la aldea de Marchais-en-Brie. El nuevo comandante del ejército, el general Franchet D’Esperey, estaba decidido a imponerse contra Von Bülow. Para hacer frente a D’Esperey, Von Bülow abandonó Montmirail y volvió a una línea de cara a París. Esa nueva línea, que se extendía de norte a sur entre Margny y Le Thoult, despejaba el camino para que los franceses se desplazaran hacia el Marne. Aislado de Von Kluck y del Primer Ejército, Von Bülow dio la orden de retirarse detrás del Marne (Gilbert, 2004).

En Cuartel General del Emperador alemán en Luxemburgo, durante la mañana de ese mismo día, los magnates estaban reunidos y preocupados ante la ausencia de noticias favorables a las que ya se habían acostumbrado, por el contrario, llegó un informe de Rupprecht, quien se encontraba detenido sin poder avanzar; y posteriormente arriba una copia de la orden de operaciones del General Joffre capturada a los franceses, para el quinto ejército francés, en la cual se preparaba una ofensiva general en todo el frente. Además el mismo parte indicaba que: *“¡Todo el ejército francés atacando!”* (Churchill, 2015, pág. 166). El Kronprinz (príncipe heredero) afirmaba en su reporte de novedades que estaba pegado en el

terreno: “¡Solo podemos hacer avances insignificantes! - dice- . Estamos bajo un diluvio de fuego de artillería; la infantería se preocupa solo de encontrar abrigo; no hay medio de avanzar; ¿qué hacemos?” (Churchill, 2015, pág. 166), situación que era similar a la de los comandantes de otros dos ejércitos alemanes los duques de Wurtemberg y Hausen, quienes relatan la misma historia en sus respectivos partes. Por otro lado en cuanto a Bülow y Kluck, “no había más que mirar la carta; no hay necesidad de leer los informes tácticos de estos ejércitos cuando su tortura estratégica esta descubierta por aviones y otros medios de información” (Churchill, 2015, pág. 166). Las espectaculares esperanzas del día 3 se reemplazaron por la crisis de las acciones en el día 8.

El coronel Bauer, un reconocido oficial de Estado Mayor de graduación superior, describió la escena:

“Un pánico desesperado se apodero de todo el ejército, o, para ser más veraces, de la mayor parte de los dirigentes. El pánico máximo parecía estar en el ánimo del mando supremo. Moltke estaba completamente desmoralizado; estaba asustado y su cara pálida miraba el plano, insensible a todo: un hombre destrozado. El general Von Stein (lugarteniente de Moltke) dijo ciertamente: “No perdamos la Cabeza”, pero no se hizo cargo de nada; ni él mismo tenía esperanza, y expresaba su estado de ánimo diciendo: “No podemos decir como irán las cosas”. Tappen (jefe de la sección de operaciones) estaba tranquilo como siempre y no consideraba que el fracaso fuera culpa suya; no lo fue, porque no había perdido sus nervios. Pero no hizo nada. “Nosotros, pueblo joven, no podemos soportar una noticia así”.” (Churchill, 2015, pág. 167).

La resolución del JEM. Moltke, el Jefe del Estado Mayor alemán, al mediodía del día 8 de septiembre, se reunió con uno de sus oficiales, el coronel Hentsch, jefe de inteligencia,

donde le comunico su estado de ánimo por la situación imperante en el frente, y la falta de informes favorables. Al terminar dicha reunión el coronel Hentsch, enviado por el propio Moltke, tomo su coche gris de campaña y recorrió toda la línea de ejércitos, deteniéndose en cada cuartel general, llegando al de Bülow cuando ya había anochecido; en esa unidad vio a su hermano, oficial de Estado Mayor; discutió en él y llegaron al acuerdo de que si el ejército inglés se encontraba en posición de cruzar seriamente el Marne y avanzaba dentro de la brecha entre Bülow y Kluck, el general Bülow debería retirarse al Aisne, así como lo harían los demás ejércitos alemanes del centro y del ala derecha. Luego, *“Hentsch se encontró con Bülow, con quien pudo dialogar algunos minutos; esta conversación se ha dicho que fue pesimista”* (Churchill, 2015, pág. 168). El coronel durmió en ese puesto de comando y se retiró a las siete de la mañana siguiente y, como el viejo general no fue despertado hasta las nueve, hablo nuevamente con el jefe del Estado Mayor. Tomando en consideración los informes del día anterior, era evidente y no había duda alguna de que las vanguardias de las columnas británicas estaban cruzando el Marne; por consiguiente las condiciones previstas la noche anterior estaban cumplidas. El general Bülow por propia iniciativa y asesorado por su oficial de Estado Mayor, ordeno la retirada del segundo ejercito cuando entro aquella mañana, como de costumbre, en su despacho del Cuartel General.

Hentsch, sabiendo lo que estaba haciendo el segundo ejército, siguió su camino; tuvo dificultades para llegar al encuentro de Kluck; tenía que cruzar la terrible brecha y su coche estaba bloqueado por las masas de caballería que se retiraban; se vio envuelto en el pánico, según él mismo describió, resultante de un ataque aéreo británico. No pudo legar al Cuartel General hasta después del mediodía. Allí, también, trato solo con Kühl, jefe del Estado Mayor; no vio a Kluck para nada. Dijo a dicho jefe que, como sabía que los ingleses estaban avanzando dentro de la brecha, el ejército de Bülow estaría retirándose. Pero según dijo Hentsch, Kühl había cursado, aproximadamente dos horas antes, la orden de retirada. Kühl,

admitió más tarde que tal orden había sido transmitida por teléfono por un subordinado, pero que éste no había interpretado lo que él quería; declaro que Hentsch le dio una orden efectiva de retirarse al Aisne.

En la indagación que se hizo sobre este celebre episodio, ordenada por Ludendorff en 1917, fueron anulados los cargos contra el coronel Hentsch. Se llegó a la conclusión de que la misión que le había confiado Moltke, en resumen, era ver si era necesaria la retirada y, en caso de serlo, coordinar los movimientos retrógrados de los cinco ejércitos; para esto, él había recibido autoridad plena en nombre del mando supremo. “*Y se le había dado verbalmente;*” (Churchill, 2015, pág. 168). Pero el duelo entre Kühl y Hentsch continuo en el tiempo; “*Kühl, sobre la tumba de su adversario, dijo que la orden de retirada fue categórica*” (Churchill, 2015, pág. 168). Sin embargo, hay que tener en cuenta que él no pidió esta orden vital por escrito y que no dijo nada a Von Kluck sobre el asunto hasta que habían pasado varias horas.

En resumen Hentsch, atravesó y recorrió el frente completo de los dos ejércitos alemanes; en el viaje de ida a los mismos recogió malas noticias; y cuando regreso dio las órdenes fatídicas. Uso la autoridad delegada por Moltke para ordenar sucesivamente a los cinco ejércitos que se retiraran al Aisne o a otra línea en conexión con esta. Pero hasta que empezó la retirada, el único ejército que cruzo el Marne fue el inglés; en realidad, puede decirse que, en todo el frente, desde Verdún a Paris, los franceses no avanzaron ni un metro en toda la batalla del Marne.

De este modo quedo decidida, por una sucesión de acontecimientos imprevisibles e imposibles de encauzar, la suerte de la guerra terrestre al principio de la misma. No sabremos si el general Moltke dijo al Emperador: “*Majestad, hemos perdido la guerra*” (Churchill, 2015, pág. 170).

Tormenta del desierto

La operación Tormenta del Desierto fue la fase terrestre de la campaña por la liberación y recuperación de los territorios de Kuwait, invadidos por Irak en el Golfo Pérsico, por parte de una coalición liderada por los Estados Unidos, siendo su comandante el General Norman Schwarzkopf. Esta fase fue precedida por una fase aérea, denominada escudo del desierto, la que además de debilitar las defensas iraquíes, su comando y control, busco, proteger el despliegue de las fuerzas terrestres hacia las posiciones de partida para la maniobra terrestre, la cual sin mayores demoras comenzó el día 24 de febrero de 1991 a las 4 de la mañana. (Builden, Bankes, & Nordin, 1999)

El comandante y sus sensaciones en su puesto comando. Una vez iniciadas las operaciones terrestres instalados en la sala de guerra en Riad, el comandante y su estado mayor se sentían tan alejados de la acción que todo lo que sabían era que las fuerzas finalmente estaban cruzando la frontera. Tal era así que les podría tomar todo el día para reconstruir una imagen precisa de cómo avanzaba el ataque. *“Deseaba desesperadamente hacer algo, cualquier cosa, aparte de esperar, pero lo mejor que podía hacer era no estorbar. Si molestaba a mis generales, simplemente los distraería: sabía, al igual que todos, que los comandantes en el campo de batalla tienen cosas más importantes de las que preocuparse que mantener informado al cuartel general”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 334).

“Mi trabajo consistía en permanecer en el sótano con nuestras radios y teléfonos, evaluar la ofensiva a medida que se desarrollaba, mantener a los comandantes superiores informados del progreso” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 335).

Cuando los informes comenzaron a llegar, eran mejores de lo que esperaban. Al atravesar la primera línea de barreras, los infantes de marina no habían encontrado campos de

minas infranqueables, paredes de llamas, ni barreras de gas asesinas, por lo contrario, encontraron muy poca resistencia. El General Boomer, comandante de los Marines, había elegido bien su punto de ataque. Cuando sus unidades se dirigían hacia el norte, hacia la segunda línea de barreras, solo informaban de tiroteos menores y pocas bajas y, a media mañana, estaban tomando cientos de prisioneros: después de efectuar algunos disparos, los iraquíes simplemente salieron de las trincheras y se entregaron. Los saudíes en la ruta de la playa estaban haciendo un progreso notable. Pasaron kilómetros de bunkers y trincheras abandonados antes de encontrarse con resistencia, y también informaron que cientos de iraquíes agitaban banderas blancas. Mientras tanto, hacia el oeste, las fuerzas francesas y estadounidenses avanzaban, como se esperaba, casi sin oposición.

El VII^{mo} Cuerpo de Ejército. Un poco al este de donde la 24^{ta} División Mecanizada a órdenes del General McCaffrey avanzaba, donde el paisaje se convertía en un desierto desolado, el VII^{mo} Cuerpo había movido enormes formaciones de la 1^{ra} División Blindada y la 3^a División Blindada veinticuatro kilómetros hacia Irak. Más adelante, el 2^{do} Regimiento de Caballería Blindado, con sus helicópteros y vehículos de exploración, recorrió el desierto. Más al este, donde comenzaron las fortificaciones de la frontera enemiga, la 1^{ra} División de Infantería del VII^{mo} Cuerpo había abierto más de una docena de brechas para que sus tanques y los de la 1^{ra} División Blindada británica se infiltraran. El general Moore informó que tanto el VII^{mo} Cuerpo como la División 24 esperaban un buen progreso durante la noche.

Esa noche, aproximadamente veinte horas después del comienzo de la fase terrestre, el General Schwarzkopf logro ir a dormir a la cama. (Schwarzkopf & Petre, 1992)

El Retraso. *“Llegué a la sala de guerra temprano a la mañana siguiente y corrí al mapa de batalla para ver hasta qué punto habíamos avanzado durante la noche. ”¿Qué demonios*

está pasando con el VII Cuerpo?" Estallé. Sus líneas se habían desplazado hacia atrás" (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337).

"Nuestra información de ayer no fue del todo precisa, señor", dijo Moore (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337). Explicó que si bien los elementos del VII^{mo} Cuerpo, es decir, los exploradores de caballería, se habían extendido veinticuatro Kilómetros dentro de Irak, la fuerza de tanques se había desacelerado después de cruzar la frontera el día anterior. *"Me habían dicho que el General Franks y su cuerpo se moverían toda la noche y, dado que no había ningún enemigo en su frente, esperaba encontrarlos cerca del Objetivo Collins"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337). Ese objetivo era un óvalo de dieciséis Kilómetros de ancho de desierto llano y de grava al oeste de las principales posiciones de la Guardia Republicana que serviría como punto de partida para el ataque del VII^{mo} Cuerpo. Allí se suponía que el General Franks debía cambiar sus formaciones hacia el este para golpear a la Guardia Republicana. El General Schwarzkopf miro la carta de nuevo, y no podía entender la falta de progreso de VII^{mo} Cuerpo, en especial si lo comparaba con el avance de la 24^{ta} Division Mecanizada más al oeste. El General McCaffrey había avanzado toda la noche, en un terreno mucho más difícil, y ya estaba a noventa y seis Kilómetros de Irak.

"Llamé a Yeosock. "¿Se detuvo VII Corps por la noche?", Pregunté. "Mira, no quiero que hagan nada estúpido, pero no han disparado contra ellos por lo que sé. Parecen estar sentados alrededor. ¿Qué está pasando?" Yeosock dijo solo que él volvería conmigo. Cuando colgué, sacudí la cabeza y miré a Cal Waller. "Pensé que ya estarían a mitad de camino de Collins"" (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337).

Así y todo, unos minutos más tarde, llamó el General Gary Luck con un mejor informe. *"Señor, cumplimos todos nuestros objetivos ayer, y ya cumplimos nuestros objetivos hoy"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337). Marcó las posiciones de sus unidades y agregó:

"Hemos capturado a mil doscientos prisioneros desde la noche anterior y todavía estamos contando" (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337).

"Eso es fantástico, Gary." Hice una pausa. "Ahora dame el resto de tu informe" (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337). El último elemento de un informe del campo de batalla es el recuento de bajas, por lo que esperaba dicho informe.

"Hasta ahora, señor, tenemos un herido en acción" (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337).

"La sesión informativa de la mañana mostró que nuestra buena fortuna se extendió por todo el teatro: después de un día de guerra terrestre" (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337).

El General Yeosock y el General Schwarzkopf no perdieron el tiempo discutiendo la inacción del VII^{mo} Cuerpo durante la noche anterior. Simplemente se confirmó que el General Franks había optado cautelosamente por seguir su plan original, aunque se basaba en la suposición de que los iraquíes lucharían mucho más duro. El General Franks había insistido en pasar todas sus divisiones más allá de la barrera y luego detenerse para reagruparse en el otro lado. Ese proceso estaba casi completo y pronto el VII^{mo} Cuerpo se movería hacia el norte. Si todo salía bien, estaría en posición de atacar a la Guardia Republicana al día siguiente. Si bien este ritmo no fue tan rápido como le hubiera gustado al General Schwarzkopf, fue aceptable. "Nuestra inteligencia mostró que la Guardia Republicana aún mantenía sus posiciones a lo largo de la frontera norte de Kuwait; mientras el VII Cuerpo se mudara agresivamente ese día, aún podría cumplir su misión" (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 338). Pero este retraso significó que el comandante tuvo que frenar a la división del General McCaffrey, cuyas brigadas de tanques se estaban acercando al valle del Éufrates, ya que éste no quería que enfrentaran un contraataque de la

Guardia Republicana. *"Comencé a sentir como si estuviera tratando de conducir un carro tirado por mulas y caballos de carreras"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 338).

El 25 de febrero a las 19 horas aproximadamente, el General Yeosock informó que si bien las columnas del VII^{mo} Cuerpo aún no tenían oposición, la lluvia y las tormentas de arena las estaban frenando, y que estaban a treinta kilómetros de Collins. *"Me alegro de haberle dicho al presidente 'mañana o al día siguiente'", le comento sarcásticamente el General Schwarzkopf al General Calvin Waller después de colgar"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 341). El General Waller que se encontraba prácticamente a su lado dijo: *"Maldita sea, señor, ¿tenemos que hacer que se muden!"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 341) y agarró un teléfono, a lo que el General Schwarzkopf lo interrumpe: *"Cal", dije bruscamente, "no interfieras. Ya no eres el comandante "* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 341).

"Pero, señor, tenemos que hacerlo. ¿Es lo correcto! " (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 341).

*"Yeosock sabe que la presión está en marcha. El Tercer Ejército es su comando y debes dejarlo correr como él quiere. "*Waller estaba tan frustrado que se levantó y salió de la sala de guerra. (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 341).

Cuando el General Schwarzkopf regreso a la sala de guerra justo después del amanecer, inmediatamente pregunto: *"¿Dónde está la Guardia Republicana?"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 342).

Más tarde el General Jack Leide, jefe de Inteligencia, dijo que las tormentas seguían obstaculizando a las tropas de reconocimiento. *"No estamos seguros, pero creemos que no se han movido"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 342). Esa noticia, fue alentadora. Pero luego el General Burton Moore, el jefe de operaciones, informó que VII^{mo} Cuerpo tampoco se había movido, solo unos pocos elementos principales habían alcanzado el Objetivo Collins. *"Consígame a Yeosock", ordené"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 342).

“En el teléfono, Yeosock confirmó el informe. "John", dije sin rodeos, "no más excusas. Pon tus fuerzas en movimiento. Tenemos a todo el maldito ejército iraquí en fuga. Enciende un fuego bajo el VII Cuerpo. Quiero que averigües qué pretenden hacer y que vuelvas a llamarme” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 342).

Por todo esto el General Schwarzkopf comenzó a preocuparse de que el clima atascaría aún más al VII^{mo} Cuerpo. Estaba lloviendo mucho en esa parte del teatro y los wadis, o lechos de los ríos, se estaban llenando. Mientras tanto, quedó claro que la Guardia Republicana ya no estaba sentada.

Finalmente, llamó el General Yeosock. El avance del cuerpo del General Franks estaba en el Objetivo Collins, informó, y que estaban ahora en el proceso de adelantar sus divisiones de tanques. *“Atacará una vez que todo esté alineado”, dijo Yeosock.*

“¿Cuándo?”

“Al amanecer de mañana a más tardar” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343).

No podían permitirse perder otro día. Tampoco le gusto para nada al comandante, pero no tenía otra opción: dada la ubicación de las unidades, no había manera de que pudiera llegar allí más rápido. *“Está bien, tendremos que hacerlo a su manera”, le dije. “Pero no puede haber dudas sobre su ataque mañana por la mañana”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343). En un esfuerzo por acelerar las cosas, el General Schwarzkopf le comunicó al General Yeosock que le diera al General Franks la 1^{ra} División de Caballería, la reserva de teatro que había estado solicitando repetidamente desde noviembre. Ya no había ninguna razón para que el comandante del teatro la retenga, no la necesitaba en ninguna otra parte del teatro y el éxito a largo plazo de la Operación Tormenta del Desierto, a partir de ese momento, estaba en el VII^{mo} Cuerpo. Confiaban en que podrían destruir a la Guardia Republicana, si solo podían llegar ahí antes de que terminara la guerra.

Las Influencias del entorno y la situación. Al mediodía, se escuchó desde Moscú, que todavía operaba como intermediario de Bagdad, había convocado una reunión del Consejo de Seguridad de la ONU para discutir un posible alto el fuego. Eso provocó una llamada telefónica de Colin Powell, el secretario de estado, quien después de escuchar la descripción del progreso en el frente, preguntó al comandante. “*¿No puedes hacer que el VII Cuerpo se mueva más rápido?*” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343). Éste le explico el cronograma que habían acordado con el General Yeosock para atacar a la Guardia Republicana, y le sugirió que, si el cese del fuego parecía inminente, “*es posible que tengas que comprarnos algo de tiempo*” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343).

Entonces la conversación se puso más tensa en el otro extremo del teléfono, a lo que Powell dijo tajantemente:

"Llaman al general Yeosock. Dígale que el presidente está en el techo sobre todo este asunto del VII Cuerpo. Quiero saber por qué no se mueven y por qué no pueden atacar a un enemigo que ha sido bombardeado continuamente durante treinta días. Han estado maniobrando durante más de dos días y aún no tienen contacto con el enemigo. Es muy difícil justificar las acciones del VII Cuerpo ante cualquier persona en Washington. Sé que no debería cuestionar a nadie en el campo, pero deberíamos estar luchando contra el enemigo ahora" (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343).

A lo que el General Schwarzkopf comunico a sus hombres las sensaciones de Washington: “*Transmití el mensaje de buena gana, esperaba que alentara más al VII Cuerpo a moverse, pero la presión del cuartel general ya había galvanizado a Franks*” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343). A la media hora, el General Yeosock informó que el 2^{do} Regimiento de Caballería Blindada había atacado a los elementos más occidentales del Tawakalna. También indicó que la 1^{ra} División de Infantería, con sus tanques pesados, se

haría cargo del ataque al final del día. ““¿Eso significa que si podemos atacar esta noche lo haremos?”, *Le pregunté*” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343).

““*Apuéstelo!*”, *dijo Yeosock*” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343).

Toma de decisiones. Poco después, llamó el propio General Franks. “*El general Yeosock me dijo que un informe para usted estaría en orden*” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343), comenzó con frialdad. Lo primero que mencionó fue su preocupación de que algunas unidades iraquíes a las que había pasado por alto podrían llegar a golpearlo en el flanco. Quería destruirlos antes de que sus fuerzas recurrieran a la Guardia Republicana, y por lo tanto estaba a punto de ordenar un ataque hacia el sur.

““*Fred*”, *interrumpí, "por el amor de cristo", ¡no te vuelvas hacia el sur! Gira al este. ¡Ve por ellos! Waller, sentado cerca, escuchó el final de mi conversación; tenía los puños apretados y miraba su escritorio*” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343). Finalmente el General Schwarzkopf le recordó al General Franks que tenía a la derecha la poderosa 1^{ra} División Blindada británica y que podía usarla para proteger su flanco sur. “*No necesitaba intimidar al hombre, reconocí que estaba pasando por las inquietudes habituales de último minuto que preceden a una batalla crucial*” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343).

Luego el General Franks le dijo lo que había estado esperando escuchar: que tenía la intención de atacar a la Guardia Republicana durante toda la noche. ““*¡Genial!*” *Dije. "Deberías tener un buen disparo esta noche. Mantener la presión. No dejes que rompan el contacto. Manténlos en la carrera. Si podemos entrar bajo el clima, haremos que la Fuerza Aérea los golpee mientras se retiran frente a ti*” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 344).

Habían preparado el escenario para que la fuerza reunida en masa bajo el mando del General Franks (la 1^a División Blindada, la 3^a División Blindada, la 1^a División de Infantería, la 1^a División de Caballería y la 1^a División Blindada Británica) enfrentara a las unidades

blindadas de élite iraquíes que habían encabezado la invasión de Kuwait. Siete meses después de haber invadido Kuwait, llegó la hora de hacer rendir cuentas a la Guardia Republicana.

Para llevar a cabo lo expresado precedentemente el comandante y su comandante subordinado ejecutaron la Toma de decisiones efectiva durante la ejecución, la cual, relaciona todas las acciones con la intención y el concepto de operaciones del comandante para garantizar que apoyen la operación decisiva; es integral, porque mantiene la integración de las armas combinadas en lugar de ocuparse de funciones separadas; Depende en gran medida de la toma de decisiones intuitiva por parte de los comandantes y el Estado Mayor para hacer ajustes rápidos; es continua y por último responde eficazmente a cualquier oportunidad o amenaza. (United States Army, 2012)

La ejecución efectiva requiere líderes entrenados y educados en la toma de decisiones independientes, a la agresividad y a la toma de riesgos en un entorno de comando tipo misión. Durante la ejecución, los líderes deben ser capaces y estar dispuestos a resolver problemas dentro de la intención del comandante sin recurrir constantemente al escalón superior. Los subordinados no necesitan esperar que actúe la sincronización descendente. Para una ejecución efectiva se deberá Aprovechar la iniciativa a través de la acción, y Aceptar riesgos prudentes para explotar oportunidades.

Para finalizar, en términos generales, la supervisión consiste en las siguientes actividades: Seguimiento de la situación actual para recopilar información relevante; Evaluar el progreso hacia el logro de las condiciones del estado final, lograr los objetivos y completar las tareas; asesorar, recomendar o dirigir acciones de mejora. (United States Army, 2012)

Conclusiones Parciales.

Independientemente del periodo histórico que se trate, y de las facilidades tecnológicas con la que cuenta un elemento de comando o su estado mayor, es de suma importancia que para poder

ejecutar correctamente una operación militar, cualquiera sea su tipo, se deberá establecer en el planeamiento, durante la elaboración del programa de control, los puntos de control, y de estos se deberá dejar claramente establecidos cuales son esenciales para el cumplimiento de la misión, quedando perfectamente establecidos los mismos en tiempo y espacio, pudiendo ser tiempo cronos o también tiempo oportunidad, también denominado momentum, donde deberán desarrollarse las acciones descritas en el punto de control.

Además de estos puntos de control, el programa de control deberá establecer qué acciones correctivas se deberán tomar para reencausar la desviación en referencia, que no haya cumplido con los parámetros del punto de control en cuestión.

No debe quedar solo a criterio del buen juicio del comandante, o a su intuición en el momento crítico, sino que su criterio debe marcar las pautas para la elaboración del programa de control, ya que éste siempre deberá existir para garantizar el normal desarrollo previsto para las operaciones.

Hay veces que cuando se interviene en las operaciones en desarrollo para modificar alguna situación, que en apariencia se presenta desfavorable, se puede llegar a constituir un error, porque no se llegó a ver el conjunto de las operaciones, cosa que debería dejarse claramente establecido en el programa de control, en cambio, si se confía en los comandantes subordinados, quienes deberían estar en la intención del comandante superior, se puede esperar que resuelvan correctamente las situaciones, aunque también se corre el riesgo, que al no ver el conjunto de las operaciones, no sepan interpretar la situación general.

Conclusiones Finales.

El objetivo general del presente trabajo era determinar el grado de libertad de acción de acuerdo a las técnicas de comando y control vigentes en el nivel de la Gran Unidad de Batalla, para lo cual, se realizó un recuento del marco doctrinario vigente en el Ejército Argentino para repasar los técnicas y herramientas, destinadas para el comando y control durante la cuarta etapa supervisión del Proceso de planificación de comando. Luego, se ilustro sobre el método empleado por el Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica, evidenciando que no es solo una herramienta más, sino una filosofía de como desempeñarse, tanto superiores como subalternos, comandantes como subordinados, y por último se ejemplificaron dos situaciones históricas reconocidas, donde por la intervención o no de su comandante, determinaron a las operaciones subsiguientes y el devenir de la contienda.

Las Técnicas y Herramientas

De las técnicas vigentes y en uso en el Ejército Argentino, es muy destacable resaltar que las mismas son de excelencia y muy útiles, el programa de control es la mejor herramienta doctrinaria disponible como herramienta de control y supervisión del comandante y su estado mayor para las operaciones en desarrollo, la cual se potencia si es utilizada junto con el calco de apoyo a la resolución, ya que ambas aportan los datos fundamentales para que puedan ser ejecutadas las actividades básicas de la conducción del control y la dirección.

La educación en la Intención

Como toda actividad humana que no es innata, se debe aprender y luego, para internalizarla se debe practicar y entrenar, lo mismo ocurre en la doctrina de Comando tipo Misión de los Estados Unidos, la cual se basa justamente en ello, en la ejecución de las tareas y conociendo la

intención del comandante superior, pero esto no se logra solo con nombrarlo, sino que se deberá aprender como una destreza más, y por consiguiente practicarla, tal es así que en la doctrina de referencia se denomina que la misma es una filosofía, que se enseña y se aprende desde los menores niveles, y por consiguiente que este tipo de mando o comando, no surge solo en los niveles de las grandes unidades, sino que se emplea en todos los niveles de comando de dicho ejército.

La doctrina del Ejército Argentino incorporó en el reglamento de Conducción del Regimiento de Infantería Mecanizado y en el de Conducción de Regimiento de caballería de Exploración las ordenes tipo misión, muy útiles y prácticas en su forma, pero para tener una verdadera utilidad, este tipo de ordenes deberían tener bases más sólidas, de trabajo mancomunado como lo establece en su doctrina el ejército de los estados unidos, ya que se lo debe tomar como una filosofía, y no solo un método. Las ordenes tipo misión son ordenes de combate de uso frecuente, que por las características de su desarrollo y naturaleza incompleta tiene las características de una orden parcial. Normalmente contendrán la misión que deba cumplir quien la recibe y el efecto deseado que se pretende lograr con dicha acción (Ejército Argentino, 2001), requiere por parte de quien la imparte, un acabado conocimiento de la situación de los comandos subordinados; para discriminar en qué situación se encuentran los mismos para poder cumplirla, además deja al subordinado la posibilidad de “como” cumplirla, para lo cual es sumamente importante hacerle conocer, en la situación, las finalidades establecidas que persigue el comando superior, apoyándose en los principios de simplicidad y libertad de acción. Y determina que deben distinguirse claramente por parte de quienes ejecutan este tipo de órdenes la cadena de causalidad establecida entre los efectos a lograr y las causas necesarias y suficientes para lograrlos (Ejército Argentino, 2001).

La personalidad del Comandante

Más allá de las técnicas y herramientas disponibles para el control y la supervisión, se debe destacar que el aspecto más preponderante en la orientación de las actividades básicas de la conducción desarrolladas por un comando es la personalidad del comandante, la cual estará determinada por el buen juicio, que se podría resumir en el criterio, en la experiencia personal, en la confianza en la organización y en los comandantes subordinados.

El buen juicio, producto de su experiencia, permitirá al comandante aplicar “con Mejor criterio” la doctrina y los procedimientos, con los que orientará a su estado mayor y a sus comandantes subordinados.

Además, la personalidad del comandante determinará las relaciones interpersonales dentro de la organización del estado mayor y con sus comandantes subordinados, la cual estará determinada por la confianza, no solo en cuanto al cumplimiento de órdenes, sino a la comprensión de las mismas y la manera de llevarlas a cabo. Este punto podrá ser explotado de manera más eficiente en organizaciones que vengán trabajando juntas un tiempo considerable y con una misma doctrina.

En resumidas cuentas, la personalidad del comandante será el factor que condicionará el grado de libertad de acción que le dará a su estado mayor para trabajar, y supervisar dependiendo del grado de autoridad delegada al mismo, y a sus comandantes subordinados para el cumplimiento de las misiones o tareas asignadas durante el desarrollo de las operaciones.

En definitiva, el grado de libertad de acción depende del comandante, pero deberá ser enseñado el ejercicio de dicha libertad y practicado continuamente en todos los niveles.

En caso que el comandante sea más restrictivo en las libertades a otorgar a sus subordinados, éste deberá prever en la confección de su programa de control, mayor cantidad de puntos de control, los que darán información actualizada del progreso de las operaciones,

pero esto requerirá mayor trabajo por parte del estado mayor, porque el volumen de información que llegará al puesto comando será tal que la diferenciación entre lo urgente de lo importante será todo un desafío, pero este comandante, al ser más restrictivo, asumirá menores riesgos.

En cambio, un comandante más confiado, dará mayor libertad de acción, tendrá menos puntos de control en su programa de control, logrando menos tráfico de información y proceso por parte del estado mayor, pero asumirá mayores riesgos.

Bibliografía

- Builden, C., Bankes, S., & Nordin, R. (1999). *Command Concepts: A theory derived from the practice of command and control*. Santa Mónica California: RAND Corporation.
- Churchill, W. (2015). *La crisis mundial 1911-1918*. Madrid: Debolsillo.
- Costamagna, M. (2019). *La Supervisión del Plan de Campaña durante la ejecución de las operaciones. Tecnicas y herramientas para el Control y la Supervisión del Comandante Operacional y su Estado Mayor en el Nivel Operacional*. Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas: Trabajo Final Integrador de la especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto.
- Ejército Argentino. (1988). *ROD - 71 - 01- I Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores Tomo I (Vol. I)*. Buenos Aires, Republica Argentina: Instituto Geografico Militar.
- Ejército Argentino. (1994). *ROP 11-01-I Apreciación gráfica de Inteligencia Tomo I*. Buenos Aires : Instituto Geográfico Militar.
- Ejército Argentino. (2001). *RFP 99 – 01 Terminología castrense de uso en el ejército*. Buenos Aires: Departamento Doctrina.
- Ejercito Argentino. (2001). *ROP 01-02 El Regimiento de Infanteria Mecanizado*. Buenos Aires : Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2016). *ROP 02-03 El Regimiento de Caballeria de Exploración*. Buenos Aires : Departamento Doctrina.
- Gilbert, M. (2004). *La Primera Guerra Mundial (e- Book)*. Madrid: La esfera de los libros.

- Schwarzkopf, N., & Petre, P. (1992). *It Doesn't Take a Hero: The autobiography of General H. Normand Schwarzkopf (e- Book)*. Nueva York: Bantam.
- United States Army. (2011). *ATTP 5-0-1 Commander and the Staff Guide*. Washington DC: Headquarters, Department of the Army.
- United States Army. (2012). *ADP 5-0 The Operations Process*. Washington DC: Headquarters, Department of the Army.
- United States Army. (2012). *ADP 6-0 Mission Command*. Washington DC: Headquarters, Department of the Army.