

## ALGUNAS IDEAS DE JENOFONTE

### SOBRE EL MANDO



**P**ROBABLEMENTE el primer comandante militar que haya analizado seriamente los principios del mando fue Jenofonte, aquel pupilo de Sócrates que demostró su capacidad en este sentido dirigiendo la retirada de los diez mil en un país hostil después de haber sufrido una seria derrota.

En su "Memorabilia" nos cuenta que Sócrates describía las características del verdadero jefe con las siguientes palabras:

"Un general debe ser hábil para alistar aquello que será necesario en tiempo de guerra, capaz para asegurar las provisiones que necesita su tropa, un hombre con mucho ingenio y actividad, cuidadoso, perseverante y sagaz; bondadoso, pero severo; franco, pero astuto; estricto consigo mismo, pero dispuesto a perdonar a los otros; generoso y sin embargo, rapaz; pródigo en regalar, pero ávido por adquirir dinero; precavido, pero emprendedor... y muchas otras cualidades naturales o adquiridas que debe poseer aquel que vaya a desempeñar el oficio de general".

"Así considerando cuál era el mérito de un buen jefe, él (Sócrates) omitía otros puntos de su carácter y terminaba sólo con éste: Que debía hacer feliz a aquellos a quienes mandaba".

Más tarde, Jenofonte desarrolló las ideas enunciadas por Sócrates, y maduras por su propia experiencia, en una biografía ficticia de Ciro el Grande, que llamó "Ciropedia o Educación de Ciro". Este trabajo, aunque mucho menos conocido que la "Memorabilia" o que la "Anábasis", presenta un especial interés para los aficionados a los asuntos militares, pues fue escrito con la idea de fomentar la preparación militar en Atenas. En él se discuten a fondo y en detalle las cualidades que deben inculcarse a los militares, la organización y entrenamiento de un ejército y sobre todo la educación y responsabilidades de los oficiales. El manuscrito de Jenofonte es hoy en día tan expresivo y categórico como cuando fuera escrito, hace dos mil trescientos años. Algunos de sus pasajes son particularmente interesantes.

Comienza con la importancia que tiene el conocimiento de la táctica y muy pronto entra a formularse grandes preguntas y parafrasea a Sócrates diciendo:

"La táctica, las maniobras y los ejercicios son sólo una pequeña parte de lo que se necesita para el mando, pues, ¿os suponéis para qué serviría el uso de la táctica a un ejército sin vituallas, sin un estado sanitario eficiente y sin disciplina?"

Y siendo la disciplina, según su idea, sinónimo de obediencia, la contempla ba-

jo dos aspectos y cita al joven Ciro poniendo en sus labios estas palabras:

"El verdadero incentivo hacia la obediencia se cifra en la reputación y honores que se obtienen en contra del descrédito y castigos en que incurre el desobediente".

Pero contra este aserto hace que el viejo Cambises lo objete de esta manera:

"Ese es el camino de la obediencia compulsiva. Pero existe una manera más corta y más noble para conseguir el mismo objeto: la obediencia voluntaria".

Sentado esto, el primer paso que hay que dar para obtener esta obediencia voluntaria es "que aquellos a quienes manda lo crean más prudente y más sabio que a ellos mismos". Existe una sola forma segura para obtenerlo y ella consiste en evitar el engaño fanfarrón (bluff) y conocer perfectamente el lado técnico de nuestro trabajo y "cada vez que se desee parecer prudente y sabio hay que ser prudente y sabio". Pero para serlo es necesario dedicar constante atención a los detalles: "Ser cuidadoso y no descuidado es la característica del hombre prudente".

Después que se ha obtenido este conocimiento de la profesión, el próximo paso consiste en ganar el afecto y la cooperación de los hombres a nuestras órdenes y saber inspirarles confianza y deseo de vencer:

"Las batallas se deciden más por el carácter de las tropas que por su constitución física".

Y es obvio que:

"Si necesitamos buenos trabajadores y buenos camaradas en cualquier tarea que sea, es mejor y más agradable animarlos con actos y palabras bondadosas, que dirigirlos con golpes y castigos, pues nuestro verdadero aliado debe ser un amigo y no un enemigo; alguien que jamás pueda envidiar la prosperidad de su jefe ni traicionarlo en el día del desastre".

No es difícil conseguir este afecto si tratamos a nuestros hombres como lo haríamos con nuestros amigos: tomando en cuenta sus necesidades y compartiendo sus esfuerzos:

"Para obtener el afecto de quienes están bajo nuestras órdenes, debemos demostrarles que les hacemos el bien... Hay sólo un camino que está siempre

abierto y éste es el camino de la simpatía; regocijarse de su felicidad en los días buenos, compartir sus sentimientos cuando sobrevienen las enfermedades, tenderles una mano en todas sus dificultades, temer por ellos los desastres y resguardarlos contra ellos previniéndolos... Estos, más que los beneficios efectivos, son los verdaderos signos de la camaradería. Lo mismo sucede en la guerra: si la campaña se lleva a cabo en el verano, el general debe demostrarse dispuesto a recibir con agrado su parte de sol y de calor y en el invierno saber compartir el frío y la nieve y en todas las labores el trabajo y la fatiga".

Para algunos puede parecer que no hay ventaja en obtener un grado si esto no viene acompañado de mayores comodidades y mayor holganza, pero aun cuando tenga que trabajar tan duramente como sus hombres, el oficial encuentra su compensación, pues:

"Los sacrificios del jefe están siempre mitigados por la gloria que le pertenece y por la conciencia de que todos sus actos son ejecutados a la vista del público".

Sin embargo, para tener éxito como comandante, no basta conocer nuestra profesión y ser queridos y respetados por nuestros subalternos. Hay otras cualidades que son necesarias y entre ellas la primera es la previsión:

"Hay algo que debe mantenerse siempre en la mente: Si se quiere que los hombres lo sigan, recuérdese que ellos esperan que sea uno quien haga los planes. Por consiguiente, nunca debe demostrarse descuidado; si es de noche, se debe pensar en lo que van a hacer las tropas cuando sea de día; si es de día, cuál es la mejor forma de pasar la noche".

"Seguramente un ejército, para que llene su cometido, debe estar siempre empeñado en atacar al enemigo o en abastecerse a sí mismo. Es bastante pesado mantener en la ociosidad a un solo hombre; una familia lo es mucho más y un ejército es lo más pesado. Hay más bocas que llenar, menos riquezas con que comenzar y mayores pérdidas; por consiguiente, un ejército jamás debe permanecer inactivo".

Con el objeto de mantener a los hombres ocupados en tiempo de paz, el jefe debe ofrecer incentivos de todas clases;

no sólo en la forma de ejercicio, sino que también en todos aquellos campos relacionados con el esfuerzo.

"Permítasele efectuar competencias de todas clases ofreciendo premios; el nivel de adiestramiento subirá y muy pronto contará con un cuerpo de tropas en su mano siempre listas para cualquier servicio que sea necesario".

Al mismo tiempo:

"Debe permitirse a todos los hombres descansar durante el tiempo a que tienen derecho".

Como se ha expuesto en las líneas anteriores, las tareas de un verdadero jefe son tan abrumadoras que tiene muy pocas probabilidades de llegar a la perfección si trata de hacerlo todo él mismo. Dando por sentado, como ya se ha dicho, que todo debe estar familiarizado con todos los detalles concernientes a los deberes de sus subordinados y su trabajo,

debe delegar su autoridad a fin de quedar libre para dedicarse a planear su política general y desempeñar sus funciones inspectivas, pues:

"El éxito, en cualquiera esfera que sea, sólo se obtiene evitando el desempeñar múltiples obligaciones y concentrar la inteligencia sólo en una".

Finalmente:

"Un jefe no sólo debe poseer un corazón resuelto y animoso, sino que debe velar por que sus oficiales sean tan valientes como él".

Para resumir toda la filosofía de Jenofonte sobre el mando, terminaremos con esta sentencia de él mismo:

"Pienso que el jefe debe distinguirse no porque toma la vida fácilmente, sino que por su previsión, su prudencia y sabiduría y su contracción al trabajo".

De "Proceedings" - 1938.

