

EL EJERCICIO DEL MANDO

El comandante debe tratar por sobre todo establecer contacto personal y camaradería con sus hombres, pero sin renunciaren un milímetro de su autoridad.

ERWIN ROMMEL

Edgardo Acevedo González
Capitán de Fragata IM

Introducción

Este trabajo tiene como referencia una conferencia sobre el arte de mandar, dictada en su país por el Almirante USN (R) A. Burke y publicada en Naval War College Review, en junio de 1972.

La validez de los conceptos desarrollados en la mencionada conferencia permiten traducirlos y enfocarlos desde una perspectiva institucional. No podría ser de otra forma, ya que lo que motivó al Almirante a escribir sobre el tema fue su convicción de que este no está agotado y no lo estará mientras la organización militar la conformen personas y persista la natural interacción de voluntades.

Esta idea la maduró después de haber tenido oportunidad de recorrer en 1971 antiguos campos de batalla de la Segunda Guerra Mundial y de Corea respectivamente. Los esfuerzos realizados para alcanzar el éxito fueron gigantescos, pero éste se obtuvo en las ocasiones que se cautelaron ciertos principios que han permanecido durante siglos, no obstante la revolución experimentada por la sociedad, que se manifiesta a través de cambios en las estructuras y en las actitudes de los pueblos.

Los principios

Desde la Segunda Guerra Mundial, el mundo ha experimentado una serie de rápidos cambios físicos; sin embargo, las mayores diferencias se evidencian en la estructura social y en la actitud de las personas ante los problemas del diario vivir. Los hombres de armas, como parte importante de la sociedad, también participan de estos cambios y reflejan los valores y actitudes del todo. No cabe duda que las componentes que actúan en nuestra sociedad están creando nuevos problemas que también afectan a la organización militar. Lo importante es considerar que a pesar de estos cambios existen algunos principios orientadores que siguen vigentes, y que es conveniente tenerlos presente cuando se ejerza el mando, así como las consecuencias a que la organización se expone de no cumplirlos.

La experiencia indica que las lecciones del pasado son guías apropiadas para el futuro. Los principios del mando han sido conocidos por siglos y comprobados por muchas sociedades, por muchas naciones, diferentes mandos y en diferentes idiomas. Por esta razón, vale la pena estudiar a los personajes de la historia que por su condición de líderes en algún momento tuvieron que hacer empleo de estos principios de mando, o bien que olvidaron aplicarlos.

Lo anterior debe ser enfatizado, ya que estos líderes del pasado fueron hombres de muy distintas características y orígenes, pero que tienen algo en común. Todos fueron profesionales, sabían de estrategia y tácticas. Todos, de alguna forma, demostraron iniciativa, decisión, valor y fueron audaces. Pero en particular, la coincidencia entre ellos se

encuentra en que ninguno, que se sepa, dejó de exigir responsabilidad o permitió la indisciplina de su personal.

Sistema de mando

El fin último de cualquier fuerza militar, obviamente, es obtener éxito en el combate. La historia señala que son muchos los factores que pueden incidir en la consecución de la victoria, pero el más importante es el adecuado ejercicio del mando.

Toda la organización militar está destinada a buscar, de la forma más eficiente, encontrarse en condiciones de ganar el combate cuando ello sea requerido. Su funcionamiento se produce mediante órdenes, y es así que cada hombre se prepara para cumplir y hacer cumplir órdenes, colocando en ello toda su voluntad y capacidad profesional. Toda la organización está basada en un sistema de mando eficiente que es materializado por la cadena que se forma, desde el comandante de la unidad más pequeña hasta el comandante de toda la organización, junto a los procedimientos que se empleen para transmitir las órdenes.

Es de gran importancia la actitud del personal respecto al sistema de mando establecido, por cuanto ello permite asegurar un grado razonable de certeza que se está en el camino correcto. Es un hecho que una unidad compuesta de personal seguro de sí mismo, agresivo, de alto espíritu de cuerpo, disciplinado y leal, será más efectiva que otra unidad mejor equipada pero floja y descoordinada.

Esa actitud se obtiene con un armónico y equilibrado ejercicio del mando, en todos los niveles de la escala jerárquica. Si no fuese así, el sistema de mando estará incompleto y por tanto, no funcionará. Por bueno que sea el nivel más alto, la organización no funcionará a menos que los que reciben las órdenes posean lealtad, voluntad y capacidad para cumplirlas en la forma debida.

Por lo anterior, es necesario que todos los miembros de una organización militar entiendan la necesidad de mando y disciplina, como factor importante para asegurar el éxito. Particularmente los marineros y soldados, ya que ellos son elementos nuevos que experimentan una etapa de ambientación al servicio; donde no hay mando ni disciplina, sencillamente no hay organización militar. Tolerar la desobediencia es permitir que la organización se convierta rápidamente en una masa informe e incontrolable. Esto reafirma la importancia que tiene la responsabilidad de mando, en cualquier nivel de la escala jerárquica.

Autoridad

Es la capacidad de decisión que tiene una persona, de acuerdo a la función otorgada dentro de la organización, imprescindible para hacer posible la responsabilidad de mando antes mencionada. Un Cabo o un Teniente deben tener autoridad para ejercer sus respectivas responsabilidades de mando; de lo contrario no puede dirigir su escuadra o sección. Si a alguien calificado se le ha dado autoridad y no puede o no quiere ejercer su responsabilidad, debe ser reemplazado por otro hombre capaz de cumplir con su deber.

Sin embargo, es necesario no interferir esa autoridad para que ella sea efectiva. El comandante que se acostumbra a consultar al mando superior respecto a todos los problemas que enfrenta, es un comandante sin iniciativa, o bien con su autoridad restringida; normalmente, las soluciones que él proponga estarán atrasadas, serán

inoportunas y, por tanto, ineficaces. O si la decisión recomendada es modificada sustancialmente, ésta dejara de ser la misma; será otra solución, la del mando superior.

La libertad de acción que se propone no significa que los comandantes deban ser liberados de toda restricción en el uso de su autoridad; siempre habrá algunas que regularán el comportamiento en cada nivel, en términos de políticas, doctrinas, directivas, dentro de las cuales el comandante puede desenvolverse. Deben haber estándares para cada tarea y medidas de control para cada trabajo.

Si, por el contrario, el mando superior decide dar órdenes que debieran en propiedad ser emitidas por un subordinado, se corre el riesgo de que ocurra:

—Que la iniciativa del subordinado sea anulada. Así, es obvio que sus superiores no tienen confianza en su criterio y habilidad.

—Que el personal bajo su mando se dé cuenta que él ya no es el jefe, y su imagen se desvirtúe ante ellos.

—Que el más antiguo no pueda controlar a la distancia el cumplimiento de todas las órdenes. Faltará el escalón intermedio. En las organizaciones pequeñas el problema se evidencia en el largo plazo; en las mayores, esto se puede observar en el corto plazo.

Si, por ejemplo, un Suboficial da una orden que por función debiera ser emitida por un Cabo, éste pierde su autoridad, mientras que el Suboficial está actuando en un nivel más bajo que el que le corresponde. Estas acciones traen como consecuencia una ruptura en la cadena de mando, que se manifiesta en tres aspectos:

- Nadie sabe quien tiene la responsabilidad;
- Resulta un costo oneroso para la institución, ya que se paga a dos personas y se utiliza realmente a una;
- Lo peor es que cuando la organización deba ser ocupada para lo que realmente fue creada, el combate, no funcionará convenientemente.

Es evidente que existe la tendencia a pasar a llevar a los mandos, práctica que como es fácil de comprender resulta perniciosa en cualquiera organización, puesto que con esto se llega muy pronto al deterioro total de todo el sistema de mando, por la simple razón de que la responsabilidad no puede ser separada de la autoridad.

Responsabilidad

En cualquier organización, las personas que a ésta pertenecen tienen una labor que cumplir de acuerdo a los diversos cargos que existan. Lo importante es que cada individuo sepa qué deberes le corresponden y quiénes son responsables de otros, para que la organización funcione como debe.

Cada trabajo, cada deber que sea necesario cumplir, debe contar con niveles típicos de efectividad y, por supuesto, con medidas de control. Si cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo que se espera de su desempeño, el adecuado control de las actividades hará eficiente la organización. No se debe perder de vista que el fracaso de una organización militar significa mucho más que una pérdida económica; por ello lo natural es que los hombres de armas tengan la obligación de asegurarse, tanto como se pueda, que la misión por cumplir alcance el éxito.

Da lo anterior se desprende uno de los conceptos de mayor importancia que debe tener presente cada comandante: la responsabilidad de fijar los niveles normales de

efectividad que se esperan para su unidad. Lo difícil es encontrar el punto de equilibrio, ya que estos niveles deben ser lo suficiente altos como para asegurar una capacitación adecuada, y esto exige hacer justicia, premiando a los que sobresalen y sancionando a los que fallan, de acuerdo a las normas que regulan estos aspectos en la institución.

Es notable cómo se ha enfatizado la premiación dentro de la institución; en tal forma, que muchas veces se compensa a personal por efectuar un trabajo corriente que no lo distingue del resto. Por otro lado, se puede haber dejado sin sanción a aquellos individuos que han fallado en el cumplimiento de sus deberes. Estas situaciones terminan por deteriorar cualquier organización. Quien haya mandado una unidad, por pequeña que fuera, sabe que para que ella funcione bien debe exigir que cada uno cumpla sus deberes adecuadamente; por tanto, si alguien falta, debe tomar todas las medidas para que ello no se repita. Si la persona no sabe, se le debe instruir; sin embargo, el problema es qué hacer con aquellos que saben y pueden, pero no quieren cumplir con su deber.

La obligación de un comandante es sancionar el incumplimiento voluntario del deber. La voz del deber es una voz severa. Si las transgresiones no son castigadas rápidamente y sin vacilaciones, los buenos funcionarios de la unidad sufren los efectos de las actitudes equivocadas de los malos funcionarios. Nada rebaja más rápido la efectividad de una unidad que la aceptación de la desobediencia o el incumplimiento deliberado del deber; es por ello que en las organizaciones militares la condescendencia no es una virtud.

Los niveles de efectividad que se deben exigir en el cumplimiento de las tareas deben ser justos, equitativos y razonables; sin embargo, un militar no puede decidir qué requisitos va a cumplir y cuáles va a ignorar, o bien bajo qué condiciones o circunstancias los cumplirá. Lo que se espera de cualquier hombre de armas, en un concepto amplio, es eficiencia, valor, lealtad y disposición para cooperar en la mejor forma posible a cumplir la misión de su unidad. Este conjunto de virtudes tendrá su examen final en la guerra, y se pagará caro si no se aprueba. El Conflicto de las Falkland es un buen ejemplo.

Conclusiones

Sin hacer perder la riqueza espiritual de cada individuo, es necesario fortalecer el concepto de autoridad y responsabilidad de mando en cualquier unidad militar, y en toda la escala jerárquica, por cuanto una disciplina estricta es un ingrediente indispensable en cualquier organización militar que se precie de eficiente.

La autoridad y la responsabilidad de mando son dos conceptos que se complementan en el ejercicio del mando. Es función del mando superior otorgar a sus mandos subordinados la autoridad necesaria para que ellos ejerzan sus correspondientes responsabilidades de mando.