

LA INICIATIVA: BASE DEL EXITO EN EL COMBATE ANFIBIO

*Gastón Arriagada Rodríguez
Capitán de Fragata IM.*

Introducción

La Armada de Chile reconoce como iniciativa aquella cualidad de una persona que le impulsa a actuar por su propia cuenta y riesgo, anticipándose a los demás cuando considera que su acción es útil y necesaria y no dispone de tiempo para esperar y recibir órdenes.

La iniciativa no consiste en hacer lo que a uno se le ocurra, ni en delegar el trabajo en los subordinados, ni en modificar las órdenes tergiversándolas a su antojo, ni en tomar medidas para evitar la responsabilidad o para hacerse notar o llamar la atención. La iniciativa en el servicio debe basarse en el cumplimiento del deber e, inspirándose en las orientaciones dadas por el superior jerárquico, procurar el bien de la institución y de la patria.

En el ámbito de las operaciones militares existen variadas acepciones del concepto iniciativa, dependiendo del nivel de conducción militar en que nos situemos. Podemos identificar los siguientes tipos:

- Iniciativa táctica o de movimiento. Libertad de acción para emplear las fuerzas sobre un objetivo determinado, mediante el desplazamiento de éstas o el uso de las armas, anticipándose al adversario para el mejor cumplimiento de la misión.
- Iniciativa de operaciones. Acción de anticiparse al adversario en el desarrollo de operaciones, con libertad para elegir el área y/o el momento en que las propias fuerzas se enfrentarán con las enemigas.
- Iniciativa estratégica. Capacidad y acción

de obligar al enemigo a actuar sometido a nuestra voluntad y propósito, o el arte de poder actuar con entera libertad de acción sin dejarse supeditar por el adversario. Esta iniciativa puede concretarse por medio de la Maniobra.

Dada la relación existente entre iniciativa y libertad de acción es conveniente precisar que esta última se reconoce como la capacidad de obrar a voluntad, sin obstáculos, con todas las probabilidades a favor, a fin de cumplir la misión pese a la oposición adversaria.

La iniciativa, rasgo esencial en la conducción de tropas

Se ha escrito mucho acerca de la iniciativa en el combate, basándose en hechos históricos de los conflictos mundiales y guerras más recientes. El Capitán del Ejército de Estados Unidos Lynn W. Kaufman cita como ejemplo (ver bibliografía) que en la guerra de Vietnam los soldados norteamericanos evidenciaron una notoria incapacidad para accionar estando frente al enemigo y para perseguir a este cuando rompía el contacto. Agrega que carecían de iniciativa, componente fundamental de la potencia de combate, la que define como la sumatoria de las cualidades militares que permiten a las fuerzas luchar por alcanzar un objetivo.

Para ilustrar mejor la importancia de la iniciativa, el Capitán Kaufman comparó la actuación de los ejércitos alemán, norteamericano e inglés en la Segunda Guerra Mundial, atribuyendo al primero un desempeño superior

debido a la iniciativa individual de sus combatientes.

Cita reglamentos del ejército alemán, en que se especifica acentuadamente las orientaciones para la acción y toma de decisiones independientes, el sistema de mando en que los comandantes orientaban a sus subalternos en el quehacer, sin decirles *cómo*, y un sistema de premios y estímulos de reconocimiento a la valentía individual. Del mismo modo, establecían normas para incentivar el espíritu de cuerpo en las pequeñas unidades y la confianza del combatiente individual.

Contrastando con los alemanes, el ejército norteamericano orientó la conducción de las unidades mediante un sistema de mando que restringía la iniciativa y la libertad de acción del subalterno y estimulaba el servicio meritorio en tareas poco operativas, postergando el incentivo al valor en combate.

El ejército británico, por su parte, también evidenció problemas con la iniciativa, lo que lo hizo diferente al alemán. El soldado británico enfrentado en forma independiente a una situación nueva, reaccionaba recurriendo al puesto de mando más próximo a solicitar instrucciones y buscar informaciones adicionales. El soldado alemán, ante la misma situación, decidía solo, seleccionaba el mejor curso de acción y actuaba en consecuencia.

En nuestro medio no estamos ajenos a estas imperfecciones y es precisamente el prolongado tiempo alejados de experiencias de guerra real lo que ha inducido a conducir las unidades con un enfoque muy técnico y administrativo, postergando a veces la intención de hacer las unidades más aguerridas y con mayor espíritu de combate. El comandante audaz, original y creativo ve limitado su campo de acción, el que se enmarca estrictamente en los cánones de conducta y procedimientos vigentes. En consecuencia, se ha coartado la iniciativa, anulando el incentivo para desarrollar y perfeccionar la capacidad de liderazgo.

Su efecto en las operaciones anfibas

El desarrollo tecnológico nos ha llevado a una modernización de los sistemas de armas y esto ha motivado cambios en la concepción táctica del empleo de los medios y en la conducción de las unidades.

Las operaciones anfibas del futuro se visualizan como una interacción de fuerzas de alta movilidad, capaces de actuar en diversos frentes, con gran flexibilidad y sorpresa. Esto conlleva una total descentralización, incluso del

control táctico, debido a la dispersión de las fuerzas en el combate, lo cual requiere de comandantes capaces de actuar independientemente, con capacidad resolutoria y poseedores de gran iniciativa, audacia y profesionalismo.

Veremos a futuro la conveniencia de modificar nuestros esquemas de maniobras, en que la descentralización del control táctico llegará hasta las escuadras de fusileros, unidades que por su reducido tamaño y gran poder de choque harán más rentable su empleo independiente, que conformando secciones cuyo desplazamiento presentará un blanco muy atractivo para el adversario.

El combate anfibia del futuro se librará en un campo de batalla muy activo, saturado del fuego de armas muy eficaces, una guerra electrónica intensa y maniobras muy rápidas tendientes a penetrar y desorganizar los dispositivos, gravitando sobre los flancos y la retaguardia. El éxito en el combate dependerá, entonces, de la acción de las pequeñas unidades y de la iniciativa y capacidad de los mandos para operar independientemente.

El incentivo de la iniciativa

La iniciativa puede desarrollarse y perfeccionarse mediante el entrenamiento y acciones que la estimulen y la fomenten. El cómo hacerlo ha sido materia de discusión permanente a bordo y en tierra, sin llegar a conclusiones prácticas.

La indecisión es, en efecto, una decisión de hacer nada. El dejar de actuar debida y decisivamente cuando la oportunidad se presenta es concederle la iniciativa al enemigo. En consecuencia, si queremos iniciar el proceso de estimular la iniciativa debemos comenzar por delegar más responsabilidades en los subalternos, incitándolos a correr riesgos, permitiendo que cometan errores en el proceso de toma de decisiones, minimizando un tanto el rigor de las sanciones correctivas y magnificando las recompensas por las decisiones acertadas.

La delegación de la responsabilidad es un punto de partida importante. Equivale a conceder al subalterno la autoridad conforme a su grado y puesto de combate. Significa traspasar el poder de decisión y luego confiar en que la misión sea bien cumplida.

De este modo, cada comandante orientará a todo nivel su esfuerzo, capacidad profesional y orgullo en asegurar que su unidad sea la mejor y la más eficiente. Cuando la responsabilidad es delegada, el trabajo se ejecuta por razones positivas, más bien que por la estricta razón de cumplir con lo dispuesto.

Aquel comandante que no delegue responsabilidades podrá contar con una unidad capacitada, pero a la vez muy débil. Dado que su decisión es exclusiva, la unidad será eficiente sólo cuando él esté presente.

Finalmente, se puede recomendar como un buen sistema para fomentar la iniciativa el uso juicioso de estímulos y recompensas. Si esto se hace adecuada y sistemáticamente genera una reacción positiva inmediata, motivando al individuo a continuar en su esfuerzo e incita a otros a imitar su comportamiento. Sin embargo, estos premios deben ser entregados dentro de un breve tiempo después de transcurrida la acción, ya que los intervalos prolongados reducen en gran medida el efecto deseado.

Conclusiones

La iniciativa requiere de un ambiente solidario basado en la confianza compartida entre el comandante y sus subalternos y entre el combatiente y sus compañeros. Históricamente, es sabido que los hombres arriesgan más su vida por sus compañeros y por la suerte de su unidad que por algún ideal abstracto.

Por mucho que honremos a nuestros héroes como símbolos de esfuerzo, capacidad y sacrificio en guerras pasadas, no podemos desconocer que el combatiente y el comandante de hoy son los que ganarán las batallas de mañana. Haciendo abstracción de lo romántico y sentimental, el líder de hoy, cuya identidad conocen muy bien sus compañeros y sus subalternos, es el principal responsable de asegurar el éxito de su unidad en el combate.

La confianza se forma mediante la interacción diaria, el trabajo continuo y el entendimiento recíproco entre el comandante y su unidad. Así surge el espíritu de cuerpo, factor de cohesión vital para el desarrollo y engrandecimiento de toda organización que depende de la adhesión sin restricciones y del esfuerzo colectivo para asegurar la victoria. Será imperativo, entonces, desarrollar e implementar todas las medidas necesarias para acrecentar tanto la confianza mutua entre jefe y subordinado como el espíritu de cuerpo de las unidades, logrando así alcanzar el binomio operativo del éxito: Comandantes con iniciativa y unidades con espíritu de cuerpo.

BIBLIOGRAFIA

- *Ordenanza de la Armada*.
- HORACIO JUSTINIANO AGUIRRE: "Estrategia naval. Temas".
- AGUSTÍN ROSETY FERNÁNDEZ DE CASTRO: "El camino del futuro. Infantes de Marina y estrategia", *Revista Internacional de Defensa* 12/1988.
- LYNN W. KAUFMAN: "Iniciativa en el soldado estadounidense", *Military Review* de febrero 1987.