

El mando

LUIS ORTIZ VELARDE
General de Aviación

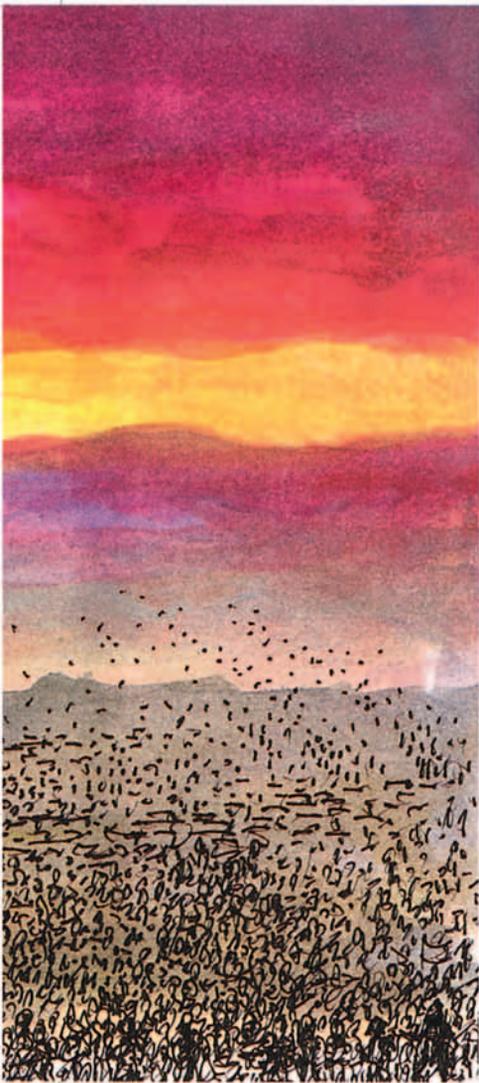
COMO consecuencia de un largo periodo de actividad, ya periclitado, nacen en quien esto escribe unas reflexiones en torno al mando, entendido como potestad conferida a un jefe sobre un grupo de hombres. Este examen de conciencia que se pretende expresar de alguna manera, ha dado lugar a una interpretación del mando en la que intervienen diversos ingredientes, desde razones empíricas hasta análisis objeti-

vos de destacados jefes militares contemporáneos, en el ejercicio de su cometido en las más variadas circunstancias de su vida activa. Lo que se comenta no va más allá de la propia opinión; son deducciones extraídas del personal bagaje profesional.

El antimilitarismo es una constante entre las grandes guerras o conflictos de alta intensidad, con reflejo en la literatura del momento. Sirvan como referencia los nombres de Berta de

Sutner y de Erich María Remarque, además del relativamente reciente de Theodore Pliever, que recogieron en sus obras con gran expresividad los horrores de Sedán (*Abajo las armas*), el mundo de las trincheras de la guerra del 14 (*Sin novedad en el frente*) y el apocalipsis de Stalingrado y Berlín, en sus libros homónimos.

La realidad es que las fuerzas armadas se sienten despojadas del apoyo popular. Hoy se encuentran en el extremo negativo del arco pendular y, sin embargo, los asuntos militares siguen teniendo interés nunca confesado, pero sí manifestado, aunque no sea más que a través de la persistente crítica al estilo cotidiano de la vida militar. El peligro es la inhibición y el silencio como respuesta, que la consistencia de una idea avalada por



la Historia y por la vida se tambalee ante la reiteración dialéctica de un entorno agresivo. Se entiende que este ambiente desfavorable proviene, en buena medida, de un cierto talante ácrata de grupos significativos e influyentes en la opinión. Valores éticos como la jerarquía o la lealtad se cuestionan debido a una interpretación de la libertad opuesta a la estructura funcional de las fuerzas armadas.

El concepto de mando es consustancial a la jerarquía, y la dignidad humana es el señuelo de la libertad responsable. Estos conceptos: dependencia y libertad, aparentemente contradictorios, tienen su punto de encuentro (o pueden tenerlo) en el servicio de las armas, cuando se ejercen con vocación orientada al fin que justifica su interrelación. Por eso, man-

dar bien no es sencillo, no se puede concebir tal función desde puntos de vista lineales o simplistas. Mandar es un arte, y su buena ejecución no está al alcance de mucha gente. Exige en quien ejerce el mando consistencia intelectual y moral, porque mandar educa, conduce y no tiene por principio carácter sancionador. La jerarquía primariamente se rechaza por quien la padece; por ello, aquél que ejerce los imperativos del mando ha de conseguir legitimación por parte de los subordinados, para que éstos se sientan dignificados; en caso contrario, la dirección se hace despótica. Al no alcanzar la aceptación de los que la sufren, por su incapacidad para seguir los cauces de la razón y lograr la justificación de su existencia, su virtualidad humilla y degrada.

El ejercicio del mando es el eslabón de una cadena en la que la organización sirve a una instancia superior. Demanda lealtad ambivalente, en sentido ascendente, pero también hacia el inferior, pues sin esta condición no se logra la cohesión del conjunto, ese armazón humano que permite concebir al subordinado y al jefe como infinitésimos de una misma integral; y en esta serie de dependencias que encarna la dinámica funcional, los atributos de quien manda se someten a la potestad del siguiente y superior escalón de la jerarquía. Cuando se rompe la vinculación que cohesionan la argamasa, ésta se descompone. El jefe que manda sin autoridad termina fracasando; el poder por sí solo es insuficiente.

Porque se puede mandar desde la autoridad o desde el poder. Ambos son conceptos de contenido próximo, pero no idéntico. Perfilar su contenido es tarea difícil. Es posible que el simple ejercicio de la intuición acerque a la realidad de lo que suponen en la vida del hombre de uniforme o quizá la lectura meditada de la obra de Sevigny «Servidumbre y Grandeza de las Armas» dé una respuesta correcta a tal cuestión. La autoridad es aceptada y asumida por el inferior jerárquico con disciplina racional, mientras que el mando, desde el poder, violenta, distorsiona la jerarquía. El mando inteligente ejerce el poder con el humanismo que confiere la autoridad; la autoridad de quien la os-

tenta es la personalidad que irradia del que manda desde los arcanos de su propio ser, no en virtud de una potestad heredada, legislada o asumida con violencia. La autoridad apela a la dignidad del subordinado como hombre, conduce con la legitimidad que otorga su reconocimiento por el inferior, ejemplariza por su conformación intelectual y humana, orientada a la misión del conjunto; el jefe que manda desde la autoridad seduce y convence. El poder aliena, aunque una de sus fuentes sea la norma legal, lo cual no excluye otros orígenes. Su justificación se apoya en unas atribuciones conferidas por un estamento superior, en conjunción con la autoridad que se sustenta de la razón.

No se trata de establecer una dicotomía con matices maniqueos. La Historia y la vida diaria ofrecen ejemplos al alcance de la mano, en una época en la que todo se cuestiona. Nos reiteramos al afirmar que el poder por sí solo no confiere aptitud para mandar; las atribuciones que conlleva, mal podrían virtualizarse, si se carece de autoridad.

Se puede analizar el concepto de mando desde otra perspectiva. En la observación del estilo de mandar que ha sido «moneda de cambio» en los últimos tiempos se hacen patentes tres variedades de talento, compatibles con el enfoque bipolar que hemos dado anteriormente al ejercicio de la jerarquía: el participativo, el autocrático y el abandonista. Es muy difícil que se den en la práctica modelos que se ajusten estrictamente al contenido de cada uno de los antedichos adjetivos, pero por empirismo se deduce que cuantos han tenido poder o autoridad para mandar, se han significado con alguna de las características expresadas con predominio sobre las otras dos.

El mando participativo no excluye en su acción las corrientes de opinión de su equipo humano. Sin renunciar a su responsabilidad que es indelegable, da respuesta correcta a lo que postula la teoría del Proceso de Planeamiento. El jefe formula el cometido de su misión y agrega la finalidad de aquél, cuando otras razones no aconsejen lo contrario. Sabiendo por qué se hace, los ejecutantes se identi-

ficarán más fácilmente con la necesidad de llevar a cabo la acción formulada en el cometido. Intimamente despersonaliza la misión. Centraliza el control, pero descentraliza ponderadamente la ejecución.

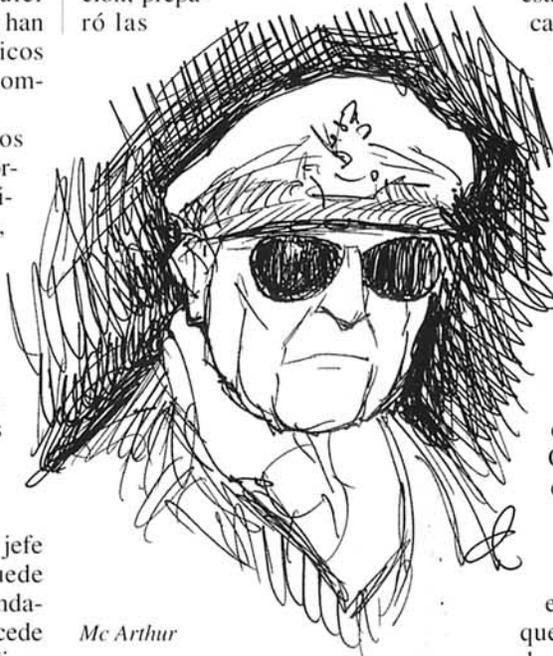
El autocrático es exactamente lo contrario. Aplica sus ideas con el convencimiento de su superior categoría intelectual y orgánica. Es plenamente consciente de su jerarquía y de la superioridad de los atributos que aquella le otorga. Se plantea la duda de la calidad del autocrático como «punta de lanza» de cualquier sistema orgánico. No obstante, se han dado espléndidos jefes autocráticos con auténtico carisma ante los componentes de su organización.

El jefe abandonista emplea los atributos del mando como un adorno. Es la cabeza visible del organigrama, pero no más. En este caso, las pautas funcionales de la organización generalmente incorporan la impronta característica de algún subordinado con personalidad (o ambición) destacada sobre la del jefe. Es muy vulnerable al adulator y desde sus coordenadas se definen lo que en el lenguaje coloquial castrense se conocen como «pelotas» (el limbo, el angustias y el laude). El jefe abandonista paradójicamente puede tener éxito en la gestión encomendada a su responsabilidad. Y así sucede cuando opera la lealtad del subordinado en la dinámica funcional.

Las anteriores reflexiones podrían encontrar su eco en la interpretación de la actuación profesional de tres generales de la historia contemporánea que influyeron decisivamente en el desarrollo de la segunda guerra mundial. De la lectura de las biografías de Mc Arthur, Rommel y Von Paulus se deduce no sólo hasta qué punto prevaleció en ellos la autoridad o el poder para ejercer su mando en las distintas coyunturas por las que pasaron en la última conflagración mundial, sino también su temperamento participativo, autocrático o abandonista en la dirección de las operaciones. Los tres han pasado a los anales de la contienda como protagonistas preeminentes y los tres mandaron con distinto signo. Es su-

mamente elocuente su trayectoria como comandantes en jefe.

Mc Arthur quizá sea el paradigma del buen general en jefe para muchos críticos militares. Buen pensador, tenaz, con sentido de la gran maniobra, fue el artífice de la progresión hacia el Japón desde Australia, y cerró la «tenaza» sobre la metrópoli insular con la contribución desde el este del almirante Nimitz y su escuadra del Pacífico. Mc Arthur desmitificó el sentido deísta del Mikado; sentó las bases para una moderna constitución; preparó las



Mc Arthur

estructuras del estado moderno que hoy es el Japón; pero además hizo justicia con los prebostes del gran ejército del Sol Naciente. Mc Arthur ejerció el mando desde la autoridad, con sentido participativo. El poder que le confirió la firma del armisticio en la cubierta del acorazado Missouri, fondeado en la bahía de Tokio, se hizo humanismo castrense al tender la mano al pueblo derrotado y levantarle de su humillación racial. De todo ello se deduce hasta qué punto Mc Arthur implicó a sus subordinados en la vasta tarea en que se empeñó, primero para alcanzar la paz, más tarde para elevar al pueblo japonés hasta las cotas de recuperación que permitieron el despeje de su gran nación. Pero existe una circunstancia que echa sombras al mi-

to. En la posterior campaña de Corea, quiso reducir los «santuarios» desde los que eran hostigadas sus fuerzas en la península; estaban más allá del río Yalu, en tierras de Manchuria y, ante el riesgo de una extensión del conflicto, el presidente Truman hizo prevalecer su criterio político sobre el profesional de Mc Arthur, y lo depuso. Se plantea la gran interrogante de la lealtad del general a su escalón jerárquico natural y a su juramento de fidelidad a la constitución y al pueblo americano. Sirva, no obstante, como atenuante a esta sombra de tan ejemplar biografía castrense, su lema vital, transmitido a los cadetes de West Point: deber, honor y patria.

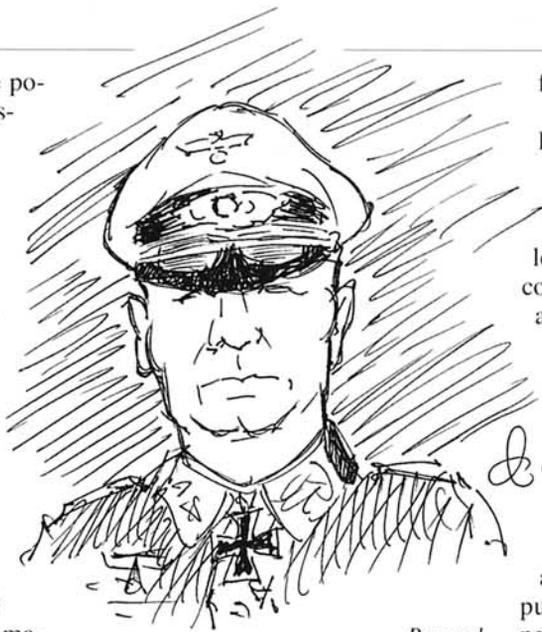
Rommel no pasa desapercibido en las páginas de la Historia. Cuando le dieron el mando del Africa Korps en Libia, las tropas ítalo-germanas lo aceptaron como el gran conductor de la guerra en el desierto, que hasta su llegada no había sido demasiado favorable al Eje. Como general en jefe llevaba la maniobra en el cerebro, no empleaba demasiado a su estado mayor; en Cirenaica buscaba personalmente el contacto con el enemigo a bordo de su carro de combate, porque le gustaba el mando desde delante.

Rompía con su concepto táctico el esquema clásico de la batalla en el que la Caballería opera en misiones de exploración. No era participativo, aunque mandaba desde la autoridad que le confería su enorme prestigio de oficial de transparente y rectilínea ejecutoria. Si fracasó en la campaña del desierto norteafricano, no fue por concepciones tácticas erráticas. Su poderoso Africa Korps se agotó camino de Alejandría porque las fuentes y líneas de abastecimiento se alargaron demasiado, y porque su contrincante, el general Montgomery, supo interpretarlo correctamente para atacarlo en sus puntos débiles. Su intervención en el complot que pretendió derrocar a Hitler, cuestiona su sentido de la lealtad a un juramento; esta cualidad, tan vinculada al mejor estilo castrense, a pesar de que quebró al final de su vida, no resta brillo a tan ejemplar jefe. Rommel siguió la tradición prusiana del mando absoluto, sin

concesiones a cualquier rasgo de populismo. Sin buscarlo fue, no obstante, carismático. Sus modos y maneras castrenses calaron hondamente en sus tropas y en el pueblo alemán. Prestó juramento de fidelidad al Führer sin reservas mentales, de una manera total. Como mariscal del Tercer Reich era uno de los puntales del sistema. Sin embargo, cuando su conciencia se lo pidió, apartó de su esquema de valores el juramento de fidelidad, para incorporarse al complot que pretendió, sin conseguirlo, derrocar a Hitler a fin de pedir la paz. ¿Tuvo claro dónde estaba el límite de la obediencia debida?

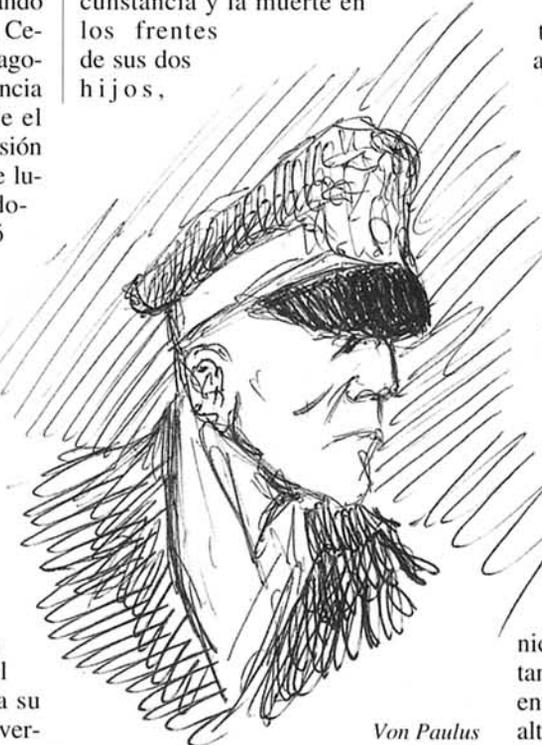
¿No le obligaba su condición de mariscal del III Reich a la obediencia ciega? Este es un caso típico en que la lealtad como verdad asumida es coyuntural. No hay un reglamento en el mundo que defina los perfiles de la conciencia. Interpretando las enseñanzas de este caso, se puede decir que la lealtad inteligente tiene condicionantes.

Von Paulus es el sufrimiento hecho deber. Sin embargo, fue un jefe abandonista. Tuvo que llevar sus docencias en la academia militar prusiana a la tragedia que supuso para él el mando del sexto ejército de la Wermacht. Cerrado en la bolsa de Stalingrado y agobiado por las consignas de resistencia a ultranza que le llegaban desde el cuartel general del Führer y la presión de la escasez, perdió el espíritu de lucha y fue progresivamente abandonando el mando activo. Mandó desde el poder que le confirió Hitler, pero su autoridad como conductor de hombres sitiados en el recodo del Don, fue apagándose hasta que se entregó como el señor Von Paulus, pidiendo un cigarrillo soviético a sus captores, cuando le fueron a recoger al habitáculo acolchado con mantas, puesto de mando final que le aislaba del fragor de la batalla y de la agonía de la resistencia. Su biografía conmueve cuando se advierte cómo el oficial brillante y buen pedagogo inicia su calvario por los senderos de la adver-



Rommel

sidad al ser premiado con un mando de vanguardia. Tremenda paradoja de la servidumbre del mando. La gloria no le fue propicia, la grandeza de su poder se desmoronó como un castillo de naipes. El recodo del Don se perdió cuando cayeron en manos soviéticas los aeródromos de Pitomnik y Gurnak, por los que llegaban a los sitiados los pocos abastecimientos que les enviaban desde el grupo de ejércitos para alimentar la resistencia. Esta circunstancia y la muerte en los frentes de sus dos hijos,



Von Paulus

fue el verdadero desencadenante del hundimiento moral de Von Paulus. El tribunal de Nüremberg escuchó sus alegaciones como testigo de la acusación contra los jefes del Reich, procesados como criminales de guerra, pero la historia de la contienda le condenó con un veredicto adverso. Murió sin gloria ninguna, aunque la derrota, en ocasiones, resalte la figura humana por su talante ante la adversidad. Von Paulus arrastró el desastre de Stalingrado hasta su muerte. Ni la Historia ni el tiempo han reivindicado su figura. En la orla de grandes capitanes Von Paulus no aparece. Sin embargo, fiel a su depurado estilo prusiano, mantuvo su personal disciplina hasta la consumación del sexto ejército. Su obediencia al escalón superior fue ciega... a cambio del caos. ¿Valor ejemplarizante?

También Grouchy, siguiendo con fidelidad la orden de Napoleón de explotar el éxito en la primera fase de la batalla de Waterloo, «no acudió a la llamada del cañón», cuando al atardecer de aquel día de junio, Blücher batía al Gran Corso.

EPILOGO

La función de mandar se nutre de tres factores: poder, autoridad y lealtad. El poder es exógeno, se otorga o se asume; la autoridad es immanente, se posee como cualidad vital; la lealtad (o las lealtades) se ganan con autoridad cuando ésta se acepta con la contraprestación del respeto y con la conciencia de la jerarquía nacional. Alfonso VI de Castilla destierra al señor de Vivar: «... el ciego sol, la sed y la fatiga; por la terrible estepa castellana; al destierro con doce de los suyos; polvo, sudor y hierro; el Cid cabalga...» (Machado).

El juglar del siglo XIII canta en el poema: «... Dios, qué buen vasallo el Cid, así hubiese buen señor».

No se puede describir más lacónicamente lo que la lírica castellana, tanto medieval como contemporánea, entiende como poder, autoridad y lealtad ■