

# EL NUEVO ESTILO DE MANDO

José Faura Martín  
*General de Ejército en la Reserva.*

## Introducción

Mandar es una función que integra el conjunto de actividades con las que el jefe ejerce la autoridad que le ha sido conferida y mediante las cuales inculca su voluntad e intención a través de órdenes. De acuerdo con esta definición, mandar supone una cierta imposición o, si se quiere, el compromiso de una obligatoriedad que no siempre puede ser bien aceptada. Sin embargo, *El glosario de términos militares* (DO2-005) dice que mandar es «el arte de conseguir que los subordinados acepten, desarrollen y ejecuten la voluntad del jefe» como queriendo dar a entender que no se trata tanto de una imposición como de una aceptación. Realmente, el concepto «mandar» debe ser encasillado entre arte y función, entre aceptación y obligatoriedad, porque habrá situaciones en las que el jefe encontrará una colaboración leal e, incluso, entusiasta de sus subordinados, pero habrá otras en las que tendrá que salirse de las normas y acudir a la genialidad para hacer que la autoridad se ejerza con verdadera eficacia, consiguiendo hacer de la obligación una necesidad, aceptada con agrado.

Por otra parte, no podemos olvidar que existen matices inductores que condicionan la forma en que se emite o se recibe una orden. No es lo mismo mandar en una situación de normalidad que cuando se actúa bajo presión, ya que el factor psicológico tiene una importancia capital en las relaciones de mando; el tiempo que se dispone para decidir también incide fuertemente en la forma y en el contenido de una orden; el mando directo sobre un grupo reducido de personas exige un estilo de mando que, difiere mucho del usado por el jefe de una gran unidad; la experiencia del jefe, su preparación profesional y humana, sus condiciones personales, etc., también son factores importantes a la hora de valorar el contenido de una orden y su forma de emitirla.

En este sentido, podemos decir que mandar es la esencia de la relación de poder que se da siempre entre el jefe y el subordinado. El que manda, como decíamos al principio, tiene la posibilidad de imponer su voluntad, sus intenciones, al que obedece. El que obedece ha de ajustarse escrupulosamente a lo ordenado, aunque siempre le quedará un margen de iniciativa para adecuar sus posibilidades a la situación, sin salirse de la misión recibida.

Estas relaciones de poder no se dan con exclusividad en el mundo militar, sino en todas las organizaciones jerarquizadas, cualquiera que sea su ámbito de actuación: profesor y alumnos, gobernante y ciudadanos, párroco y feligreses, empresario y obreros, etc., con la característica común que el jefe, por el mero hecho de serlo, queda investido del reconocimiento, por todos sus subordinados, de una situación que le faculta para tomar determinadas decisiones.

En las grandes organizaciones del Ejército, como es sabido, el mando lo ejerce siempre el jefe, ayudado por un estado mayor y los órganos auxiliares que desarrollan sus actividades en el entorno del jefe. En las pequeñas unidades, el estado mayor está reemplazado por una plana mayor, de efectivos bastantes más reducidos, en consonancia con el rango de la unidad. En cualquier caso, el mando se compone siempre de un jefe, un órgano auxiliar de mando y otros órganos auxiliares de entidad y funciones variables según el categoría de la unidad que se trate.

Pero, cuando el mando ejerce plenamente su autoridad es al frente de su unidad, desplegada en el campo, tanto con ocasión de ejercicios y maniobras, como en el caso de un enfrentamiento real. Entonces, además de planear y dirigir, el mando ejerce también la función de control, entendida como el conjunto de actividades mediante las cuales el jefe conduce las operaciones, coordinando las fuerzas y los medios asignados para el cumplimiento de la misión, e implica que el jefe, con la colaboración de los órganos auxiliares, conduce al escalón inmediatamente subordinado y comprueba el efecto de las órdenes por él dadas en dos escalones por debajo. El concepto control se ha introducido hace poco en nuestro Ejército, ante la evidencia de que la función de mandar no acaba con la decisión, sino que se prolonga con la conducción (no basta con mandar, hay que comprobar el cumplimiento de lo ordenado). Por ello, se ha generalizado la expresión «mando y control» que la *Doctrina*, —Mando, DO2-203— define como:

«El conjunto de actividades que mediante las cuales se dirigen, coordinan y controlan las actividades de fuerzas y medios en las operaciones militares.»

(En la *Doctrina* antes citada se recogen pormenorizadamente los ámbitos de mando, las atribuciones, responsabilidades y competencias, etc., con términos precisos que no merecen más comentario).

Esta relación de poder que es el mandar, evoluciona con los tiempos. Al fin y al cabo no es más que la expresión de una conexión y va cambiando al compás que cambian las formas de relacionarse las personas. La educación, la cultura, los modos y las modas, los adelantos tecnológicos y, muy especialmente, la mentalidad son factores que contribuyen sustancialmente a adoptar distintos estilos de mando. No obstante, hay que señalar que algunos valores inherentes con esta facultad no han cambiado, ni creemos que vayan a cambiar. Otros han caído en desuso o tienen menos relevancia que la que tuvieron, aunque la apreciación real de algunos de ellos está sujeta a la estimación que se hace en determinados sectores en los que, por ejemplo, el contravalor es un factor apreciable.

Vamos a hacer un recorrido por este complejo entramado, deteniéndonos en los aspectos más interesantes, para concluir con el «Decálogo del nuevo estilo de mando».

## **El jefe**

El jefe ejerce siempre el mando con plena responsabilidad, que no puede compartir con nadie, y en su ejercicio no reconoce más límites que la fidelidad a la misión que le ha sido encomendada y el respeto a la *Doctrina*. La decisión es de su exclusiva responsabilidad, aunque pueda ser ayudado en todo lo demás. Constituye la primera y principal de las atribuciones de mando.

Aunque el jefe no lo pretenda, sus cualidades personales siempre acaban reflejándose en las tropas que manda. De ahí, la necesidad de exigir al jefe una conducta intachable en todos los órdenes, necesidad que queda reflejada en la constante preocupación de las Reales Ordenanzas por resaltar esta exigencia.

El jefe debe tener presente que el valor de la tropa no depende únicamente del grado de su instrucción para el combate, sino también de su fortaleza moral y de su aptitud física, ya que ellas constituyen la base que la capacitarán para superar las pruebas más duras y arriesgadas. El hombre ha sido, es y será el elemento primordial de la guerra, y el armamento en sus manos será de óptimos o mediocres efectos según sea grande o pequeña su alma de soldado. Por ello, influir y educar a sus subordinados es una actitud inherente al mando, por lo que deberá dedicarle una parte importante de su interés de forma permanente. En los escalones jerárquicos inferiores, el educar va más ligado a la instrucción, mientras en los superiores es donde la educación adquiere mayor importancia.

Como norma general, se admite que una de las características comunes a los buenos jefes es que, generalmente, han estado bien mandados; existe una fuerza mimética que nos induce a copiar, de forma inconsciente, lo bueno que vemos en el superior. Otra norma admitida como axioma, es la que dice que el buen jefe no es aquel que resuelve pronto y bien los problemas, sino el que no deja que el problema se plantee. Esto nos sitúa ante la condición necesaria —y cada día con mayor importancia— de la anticipación, como valor fundamental, a la hora de valorar una situación. Nada hay tan eficaz como anticiparse a la aparición de la crisis.

El oficio de jefe es complicado y difícil, pero, al mismo tiempo, apasionante; requiere «humildad» para aprender cada día de todos, incluso de los subordinados menos relevantes, y «esfuerzo» para la correcta aplicación de los principios que informan su comportamiento. Cada jefe debe saber hasta donde llegan sus atribuciones y no confundir nunca lo que se le da por cortesía con lo que puede exigir como superior.

La importancia prioritaria que, en el seno de cualquier organización jerarquizada, tiene el jefe es un principio orgánico indiscutible. Por ello nuestra Reales Ordenanzas le dedica una atención sobresaliente. Yo he seleccionado dos artículos en los que se destacan dos de las características más importantes del jefe: la capacidad para decidir y la asunción de la responsabilidad subsiguiente. Dicen así:

Artículo 77: «La condición esencial del que ejerce el mando es su capacidad para decidir; su acción eficaz se logra por el prestigio, la exaltación de las fuerzas morales y la manifiesta preocupación por sus subordinados; siendo el que manda modelo del que obedece, ha de ser ejemplo de virtudes militares.»

Antes de seguir adelante, quiero hacer una advertencia: en estos artículos, las palabras, como en todo el conjunto de las Reales Ordenanzas, están muy medidas y los calificativos muy seleccionados. Es necesarios leer los artículos despacio para calibrar bien el sentido y la intención con los que han sido utilizadas:

Artículo 79: «La responsabilidad del jefe no es renunciable ni compartible. En su desempeño nunca podrá excusarse con la omisión o descuido de sus subordinados en todo lo que pueda y deba vigilar por sí.»

En relación con este artículo quisiera hacer unas reflexiones. El jefe jamás puede compartir la responsabilidad de una decisión. Nada puede afectar a este principio, ni siquiera cuando la decisión se tome de forma colegiada; es más, ésta será la forma habitual de decidir, especialmente, a partir de cierto rango de unidad, dependiendo de la situación de cada momento y de la personalidad del jefe. Pero esto no quiere decir que pueda compartir también la responsabilidad. Realmente, la acción de mandar es cada vez más compleja y necesita del asesoramiento de muchas personas, pero la responsabilidad de lo que se decida es siempre exclusivamente del jefe.

Esto nos sitúa ante otra consideración: la soledad del jefe. Verdaderamente es un planteamiento que tiene múltiples caras, tantas como jefes pueda haber. Cada uno tiene su sistema de enfocar la toma de decisiones, en operaciones o en la vida diaria. Hay quien prefiere «rumiar» los asuntos en soledad y quien elige consultar con sus colaboradores antes de decidir. Hay quien solicita el parecer sobre una posible solución, mientras otros optan por oír las ventajas e inconvenientes de un planteamiento. Algunos prefieren provocar una «tormenta de ideas» o limitar el asesoramiento a su colaborador preferido. En cualquier caso, «la soledad del mando» no es una carga para el jefe, sino una de las grandezas que lleva implícita el ejercicio de este oficio. A cualquier profesional debe llevarle de satisfacción que su decisión va a poner en funcionamiento una serie de resortes, a través de los cuales se va a generar una actividad, precisamente en las condiciones que él ha decidido porque ha estimado que es la mejor de las posibles. La confianza en sí mismo es un requisito que engrandece esa soledad a la que se ve abocado, en ocasiones, cualquier jefe.

Los otros dos artículos que voy a exponer se refieren a conceptos más generales que tratan de definir, el primero de ellos como se entiende el mando en el Ejército, y el otro cuales son las cualidades de un buen profesional. Estimo que ambos tienen una fácil aplicación a cualquier situación:

Artículo 65: «El cabo, como jefe más inmediato del soldado, se hará querer y respetar de él, no le disimulará jamás las faltas de subordinación; le infundirá un gran amor al servicio y mucha exactitud en el desempeño de sus obligaciones. Será firme en el mando; graciable en lo que pueda y será comedido en su actitud y palabras aun cuando sancione o reprenda.»

Artículo 72: «El oficial cuyo propio honor y espíritu no le estimulen a obrar siempre bien vale muy poco para el servicio: el llegar tarde a su obligación, aunque sea de minutos; el excusarse con males supuestos o imaginarios a las fatigas que le corresponden; el contentarse regularmente con hacer lo preciso de su deber, sin que su propia voluntad adelante cosa alguna, y el hablar pocas veces de la profesión militar, son pruebas de gran desidia e ineptitud para la carrera de las armas.»

En una exposición sobre mando, forzosamente hay que hacer una reflexión sobre el artículo 65 por el extraordinario valor de su contenido. La primera característica a resaltar es que está referido al cabo, la autoridad de menor grado en la escala jerárquica, como

dando a entender que cuanto se dice es extensivo a todos los componentes de la cadena de mando. Enumera conceptos tan importantes como «hacerse querer y respetar», indicando la necesidad de que se den las dos características simultáneamente. No sirve hacerse querer o respetar; han de ser ambas, porque ello comporta una actitud de recto proceder sin caer en lo despótico o en lo demagógico. Con relación a una falta tan importante como es la insubordinación, aclara que no la disimulará jamás. Habla, también de «gran amor al servicio» y «mucho exactitud en el desempeño de sus obligaciones», condición imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier institución. Pero, sin género de dudas, la última parte es la más sabrosa. Desconozco la fuente en la que se inspiró el redactor (proviene del texto de las Ordenanzas de Carlos III), pero yo interpreto que hace una clara alusión a las tres virtudes teologales: será firme en el mando, como demostración de una gran fe en lo que se practica y en las normas que lo regulan; graciable en lo que pueda, prueba evidente de una sólida esperanza y de la buena disposición que debe tenerse para gobernar a hombres dedicados a misiones duras, unas veces; trascendentes, otras; y exigentes, siempre. Y por último añade: será comedido en su actitud y palabras aun cuando sancione o reprenda. Una exquisita versión de la caridad que al tiempo que admite la sanción o la amonestación, establece que ha de hacerse con comedimiento no sólo en sus palabras, sino también en sus modales, dando a entender que, por encima de cualquier otra circunstancia, está siempre la dignidad de la persona.

El artículo 72 es una joya de nuestro acervo moral. Habla de conceptos tan sublimes como el honor y el espíritu, resaltando su necesidad para bien servir; destaca la inconveniencia de «llegar tarde a su obligación», de «excusarse con males supuestos o imaginarios» y «el hacer sólo lo preciso de su deber». Pero a mí me resulta especialmente formativa la alusión que hace a «hablar pocas veces de la profesión militar». Hay un refrán castellano que dice: «De la abundancia del corazón habla la boca», indicando la incontinencia verbal que produce algo que se lleva dentro y que consideramos de nuestra total conformidad. Lo mismo puede ser aplicado a la persona amada que a un objeto o concepto muy querido (coche, libro, casa, etc., o profesión). ¿Quién no cuenta sus actividades profesionales cuando lo que se hace resulta satisfactorio? Es como una demostración de amor a la profesión el que se hable mucho de ella. A mí, particularmente, me ha resultado muy expresiva esta especial locuacidad de algunos miembros de las Fuerzas Armadas, cuando he podido comprobar, posteriormente, su alto sentido de la profesión, su permanente preocupación por lo que hacen y su dedicación permanente al Ejército; en resumen, su amor y su entrega a la profesión que practican.

### **Los órganos auxiliares**

El jefe para ejercitar la función de mandar, debe estar auxiliado por unos órganos que le faciliten su labor, proporcionándole todos los elementos e informaciones necesaria para decidir, la primera y principal atribución del mando, y al tiempo, desembarazándolo de todo lo accidental.

De todos ellos, sobresale por su importancia el estado mayor, encargado de proporcionarle los elementos necesarios para fundamentar sus decisiones y darle forma median-

te órdenes, instrucciones o directivas, cuya difusión y cumplimiento debe vigilar, aclarando a los mandos inferiores cuanto sea necesario para el mejor cumplimiento de sus respectivas misiones.

La labor del estado mayor tiene carácter impersonal, por lo que sus componentes son responsables de sus funciones solamente ante su jefe. Pueden actuar destacados, lejos del cuartel general, pero siempre tendrán especial cuidado en no inmiscuirse en las labores específicas de los mandos subordinados.

El resto de los órganos auxiliares, además de ejercer el mando de las unidades de ellos dependientes, asesoran al jefe, le informan, someten a su aprobación las propuestas de actividades, inspeccionan los organismos que le están subordinados y desarrollan y difunden las directrices e instrucciones emanadas del escalón superior.

Este ligero comentario no tiene otro propósito que el poner de manifiesto lo que es permanente en el ejercicio del mando: se manda auxiliado por un equipo de colaboradores, pero la decisión siempre es de la exclusiva responsabilidad del jefe.

## **El entorno**

Entiendo que es necesario echar una mirada al entorno en el que nos desenvolvemos, ya que de él van a surgir los planteamientos que pueden condicionar nuestro proceder. Veamos, pues, lo que ocurre a nuestro alrededor.

Sociológicamente, el mundo está sufriendo una transformación muy acusada. Ya nadie duda en reconocer que estamos al final de una era y al principio de otra, con la peculiaridad de que muchos de los principios que hasta hace poco regían el comportamiento de las personas, de la sociedad, incluso de los Estados, han quedado superados, sin que hayan sido sustituidos por otros o sin que los que previsiblemente parece que serán los encargados de encauzar nuestros comportamientos, estén admitidos por gran parte de la población. Esta afirmación puede parecer una obviedad si consideramos que las transformaciones de todo tipo han sido una constante de la historia de la humanidad; pero lo que singulariza a los tiempos actuales es la rapidez con la que se producen estos cambios.

Esto, como es lógico, produce un clima de incertidumbre de tal categoría que la indeterminación se ha establecido como una constante a tener en cuenta en cualquier planificación que se haga. Anthony Giddens ha llegado a decir:

«El mundo nos ha cogido por sorpresa.»

Dando a entender que nuestras vidas están sometida a una serie de sobresaltos y extrañezas, especialmente porque los cambios se realizan a una velocidad inusitada, sin que, en ocasiones, podamos asimilarlos como quisiéramos. Ello produce un doble efecto: en primer lugar, una cierta incomodidad, debida a la falta de seguridad y certeza en lo que hacemos; lo que es válido hoy, puede no serlo mañana. La otra derivada es el vértigo por encontrar soluciones, apareciendo dos grupos de personas dispuestas a resolver nuestros problemas: los que vuelven la mirada hacia atrás (generalmente los incapaces)

y los que optan por soluciones rápidas (algunos irresponsables y/o temerarios), sin darse cuenta que, en estos tiempos de indeterminación y mudanzas, las soluciones deben ser muy meditadas, aunque no lentas; a ser posible, consensuadas mayoritariamente y carentes de demagogia.

Por otra parte, los avances tecnológicos están produciendo grandes alteraciones sociales, cambiando costumbres ancestrales, modos de comportamiento y relaciones de todo tipo que ahora discurren por otros derroteros. Realmente, los avances tecnológicos y las transformaciones sociales que provocan son el mismo problema, aunque aparezcan con dos caras diferentes, y así debe ser tratado.

La globalización, aún admitida como una secuela del desarrollo, también está afectando a muchos sectores sociales e institucionales, aunque muchos de sus parámetros iniciales están siendo sometidos a revisión porque podían conducirnos a situaciones no deseadas, especialmente para la parte menos dotada de la humanidad.

No podemos olvidar, tampoco, la enorme influencia que los medios de comunicación ejercen sobre la opinión pública. Las grandes catástrofes, las hambrunas, los sucesos políticos o bélicos más siniestros, etc., se nos presentan, a diario, como cosa nuestra. ¿Cómo se valoran estos efectos en la conciencia de los ciudadanos?

## **El cambio**

Nuestro tiempo está dominado por el cambio permanente. Puede decirse que todo, casi todo, es efímero. El rápido avance tecnológico hace que cualquier medio se quede anticuado en poco tiempo; casi, cuando aún no está implantado, ya existe otro con mayores prestaciones.

Esta dinámica vertiginosa lo contamina todo, incluso el pensamiento, porque la realidad nos sitúa, a veces, ante acontecimientos consumados que aún están siendo estudiados por los analistas o los políticos. El ritmo convulso al que estamos sometidos nos descoloca, en algunas ocasiones, y nos obliga a movernos, haciendo de nuestra trayectoria una línea discontinua, debido a los saltos que tenemos que dar para no quedarnos descolgados. Ello provoca lagunas en nuestro pensamiento que, a su vez, genera una cierta dosis de inseguridad. De ahí la necesidad que tenemos de estar pendientes de todo cuanto ocurre para no quedar descolgados.

En determinados estamentos, de reacciones lentas, este planteamiento reviste caracteres singulares. Las Fuerzas Armadas, por ejemplo, con un fortísimo arraigo en la tradición, unos materiales con una vida muy prolongada y costes muy elevados, tienen que pensar con especial detenimiento sus inversiones, su articulación orgánica, su despliegue y la entidad de sus unidades. De ahí, la importancia que hoy día tiene la estrategia genética, desconocida por muchos y desatendida por no pocos de sus responsables. En presupuestos cortos (generalmente lo son en todos los países), las inversiones han de ser muy meditadas y ajustadas, sin despilfarro alguno, porque, en la mayor parte de las ocasiones, por no decir siempre, no hay tiempo de rectificar. Y esta consideración abarca desde estudios prospectivos, hasta análisis profundos de las posibles misiones a desarrollar, sin olvidar que el

hombre, como hemos venido repitiendo, sigue siendo el elemento más importante de cuantos forman parte de las Fuerzas Armadas; todo lo que le afecta debe hacerse con un cuidado extraordinario.

La era de la comunicación, en el que nos encontramos sin otra opción posible, nos está haciendo gestos, señales, insinuaciones que, debidamente estudiadas, pueden ser interpretadas como características de los posibles escenarios a los que nos encaminamos, pero sólo con una aproximación relativa. Hay que actuar con la valentía del que sabe se está aventurando por un camino desconocido, por un sendero en el que encontraremos situaciones inesperadas, pero, al mismo tiempo, con la templanza del hombre prudente que no quiere verse envuelto por atractivos escenarios que, a la larga, pueden resultar engañosos. Quizás en esta confrontación, entre osadía y prudencia, radique el éxito de las actividades que planifiquemos con cierta profundidad.

Esta situación es lo que se ha denominado «espíritu de frontera», en el que se debe tener bien definido, aunque haya que recurrir a la creatividad y la imaginación, cual es el objetivo propuesto. Lo ideal sería situarlo en la línea que separa el mundo real de la utopía; es decir, muy alejado, al objeto de no perderlo nunca de vista y evitar que las desviaciones que puedan producirse sean exageradas.

Por otra parte, no podemos olvidar que la función de mandar conlleva, aparejada, la de obedecer, de forma que al analizar cual puede ser el nuevo modo de mandar, hay que contemplar, también, cual debe ser el nuevo modo de obedecer. A este respecto, hay que hacer una pequeña reflexión sobre la tolerancia, palabra sagrada que los «gurús» de la sociología han impuesto de forma irreversible. Verdaderamente, la tolerancia es un signo de cultura que se corresponde con una actitud comprensiva con la forma de pensar de los demás, respeto a las minorías, abandono de posturas intransigentes y utilización del diálogo como el camino más adecuado para encontrar solución a los problemas planteados. Pero, existen sectores de población, desgraciadamente cada vez mayores, que han evolucionado de la tolerancia a la permisión, haciendo de ésta un derecho que aplican con exigencia irreductible y que una parte de los miembros de altas instituciones asumen como una demostración de su talante democrático. Esto ha permitido que sectores importantes de ciudadanos hayan transformado su inicial actitud comprensiva y moderada en otra de coacción, en la que la prelación de los derechos individuales es una constante, sin que se reconozcan ningunas de sus obligaciones y deberes. El profesor Laín Entralgo decía, en un seminario celebrado en la Escuela Superior del Ejército, hablando de la objeción de conciencia, pero que yo interpreto de aplicación más generalizada, que:

«Hoy existe no ya una conciencia de autonomía, sino una jactancia en la posesión y el ejercicio de la autonomía personal.»

Siendo el Ejército una parte de la sociedad, aunque con singularidades diferenciadas muy acusadas, no es de extrañar que algo de estos modos intenten manifestarse también en su seno, cuando menos, en el trato entre iguales.

Permítanme que vuelva nuevamente a la *Doctrina*, para referirme a este concepto, que considero fundamental, con palabras que ya apunté con anterioridad:

«El hombre ha sido, es y será el elemento primordial de los ejércitos, y que el armamento, en sus manos, será de óptimos o mediocres efectos según sea grande o pequeña su alma de soldado.»

El mandato que quiere transmitir es inequívoco: la preeminencia de la formación integral del soldado sobre cualquier otra circunstancia. Ello servirá para conseguir que su comportamiento sea el adecuado, tanto mientras permanezca en filas, como cuando se integre, posteriormente, en la sociedad.

### **El juego del poder**

A poco que se observe, es fácilmente comprobable que, actualmente, el poder está muy diluido. Existen muchos organismos, corporaciones e instituciones desde los que emanan decisiones que inciden con no poca intensidad en amplios sectores de la sociedad.

A este respecto, el profesor Timoteo Álvarez decía, en el seminario antes citado, que:

«La estructura básica de poder, es decir, de la toma de decisiones en aquellos factores o fenómenos de influencia y de incidencia social, se desarrollan en el campo de la política, de la economía y de la comunicación.»

Y añadía más adelante:

«En estos cuarenta o cincuenta últimos años, los gobiernos y los partidos políticos tienen que desarrollar toda su actividad pensando, permanentemente, en quiénes constituye su clientela, es decir, quiénes los mantiene en el poder, los votos.»

Por ello, no es aventurado decir que su pervivencia está supeditada a lo que piensa una mayoría de posibles votantes, a los que, consecuentemente, tienen que atraer, primero, y atender, después, con especial cuidado. Lo que se proclama desde una tribuna política es una mezcla de lo que piensa el político y lo que quiere oír el potencial votante.

Una cosa parecida ocurre con la economía. Las grandes corporaciones económicas (bancarias, empresariales, etc.) se han dedicado a tratar con exquisito cuidado el mercado de los consumidores (que somos todos), con una amplia gama de operaciones que va desde la comodidad para utilizar el dinero, hasta el «sometimiento» psicológico, a través de una incansable publicidad, que casi nos obliga a comportarnos como ellos quieren.

Pero estas actitudes han tenido una réplica llena de lógica: los grupos sociales han intentado defenderse de este acoso, atacando a través de los medios de comunicación, por medio de organizaciones socialmente activas. Se han dado cuenta que ellos tienen sus derechos y ciertas capacidades para influir en las decisiones de los políticos y de los agentes económicos creando estados de opinión favorables a sus intereses, a través de los medios de comunicación social. De esa forma, los medios de comunicación, que eran meros instrumentos, han pasado a ser un elemento importantísimo en la toma de decisiones, ya que se han convertido en un centro de poder.

Este fenómeno hay que contemplarlo como una característica determinante del mundo moderno, en el que hay que contemplar, también, como instituciones con una gran tradición e influencia, la Iglesia o el Ejército, por ejemplo, han quedado relegadas a un

papel secundario, posiblemente porque sus fines no pueden ser rentabilizados en el conjunto de los propósitos de los tres grandes centros de poder.

### **¿Cómo influyen estas circunstancias en la Fuerzas Armadas?**

Todo lo dicho hasta ahora, sólo sirve para resaltar, aunque sea someramente, cuales son las características del mundo actual y deducir si inciden o no, y de qué forma, en el comportamiento de los mandos militares. Empecemos por lo más general.

La globalización, aun cuando se considere como un proceso de aceleración económica, tecnológica y cultural, como su propio nombre indica, tiene vocación universal y, por lo tanto, pretende afectar a todos los sectores del mundo, también a los ejércitos.

Como primera premisa hay que establecer que, con independencia de la integración política que se está produciendo, las naciones no pueden obviar su implicación, cada vez más frecuentemente, en acontecimientos que suceden más allá de sus fronteras. Ésta es una de las causas por la que se ha iniciado el diseño de «un nuevo orden», que pretende ser la base de un modelo de estrategia global con la que se quiere dar respuesta a las transformaciones, y a los consiguientes desajustes, que se están produciendo en estos momentos y a los que puedan aparecer en un próximo futuro. La necesidad sentida de mantener la paz ha generado la aparición de una exigencia convergente, de carácter internacional, que pretende impedir o hacer abortar cualquier conflicto bélico.

Paralelamente, se está produciendo un deslizamiento de la semántica de algunas palabras hacia formas más suaves, conceptualmente, de expresión. Y así vemos como la palabra «guerra» casi ha desaparecido del lenguaje ordinario y ha sido sustituida por «crisis» o «conflicto»; otro tanto ha ocurrido con «enemigo» y «adversario» o con la palabra «amenaza» que ha sido reemplazada por «riesgo» con la secuela de derivaciones que van hacia la aceptación de planteamientos que relacionan «amenaza» con «defensa» y «riesgo» con «seguridad». Todo tiende hacia una distensión generalizada, aunque el convulsionado mundo en el que vivimos parece apuntar hacia otros destinos menos pacíficos.

Realmente, las guerras, con declaración formal de Estado contra Estado, son asuntos del pasado, entre otras cosas, porque la comunidad internacional no deja que cristalicen y degeneren los conflictos. Ahora hay que hablar más de «desajustes políticos» o «flacos desestabilizadores», en los que aparecen, como «pacificadores», los ejércitos protagonizando «operaciones de paz» o «misiones humanitarias», con unas estructuras orgánicas y operativas distintas a las de hace unos años. Esto ha propiciado una serie de cambios importantes en las unidades militares que afectan, sustancialmente, a la mentalidad de sus componentes y a los contenidos de la instrucción y adiestramiento. No voy a detenerme en qué consisten estos cambios, pero es fácil entender que las situaciones en las que van a desarrollar su trabajo las unidades y las misiones a cumplir son especialmente diferentes a las que se encontraría un combatiente convencional. Las relaciones jerárquicas, como es lógico, también han cambiado.

Simultáneamente se está produciendo un proceso de integración de los países en organizaciones supraestatales, mientras aparece otro de signo contrario, impulsado por los nacionalismos. Aunque es difícil concretarlo, existe una cierta relación entre ambas tendencias que, en cierto sentido, quieren ser compensatorias. La realidad es que las Naciones-Estados van perdiendo atribuciones por arriba y por abajo. En el seno de los ejércitos aparece cierta inquietud por esta circunstancia, pero no tanto por lo que puede afectar a sus posibles actividades, como por la indefinición política que genera este hecho, que no acaba de abordarse de forma clara y determinante.

Por otra parte, el momento que vivimos está impregnado por una expectación constante por el futuro. La velocidad con la que se producen los cambios y lo incierto de sus desenlaces hacen más intensa esta expectación. Debemos inculcar en los profesionales de toda la cadena jerárquica que la creatividad y el espíritu de iniciativa pueden ser armas adecuadas para vencer esta incertidumbre.

Vivimos tiempos difíciles, pero, a la vista de las perspectivas que hay, tenemos que añadir que son tiempos de «esperanza». Por ello, debemos vivir sumidos, más que nunca, en la «esperanza», sabiendo que el cambio permanente será ya lo habitual, pero no porque constituya una alternativa posible, sino porque se nos presenta como una obligación ineludible. Tenemos que estar convencidos que la opción elegida, «la búsqueda de un mundo mejor para todo», nos conduce hacia una situación claramente favorable, en la que la «libertad» posibilitará la solución deseada. Consecuentemente, la «justicia» será un valor en alza, al que acompañará, sin género de dudas, la «ética».

Y así como en el terreno religioso, la esperanza es una secuela de la fe y un anticipo de la caridad, en lo militar, la esperanza es inherente a la «voluntad de vencer» (imprescindible para alcanzar el éxito en cualquier actividad militar), sin la que no sería posible la «libertad de acción» necesaria para poder ejercitar todas nuestras potencialidades. Es entonces cuando puede percibirse que la «esperanza» posibilita la aparición de un proceso constante en el que encuentra cabida la creatividad y la imaginación. La «libertad» permite la elección de cualquier opción; la «esperanza» busca siempre lo mejor (de ahí su condición redentora); la «inteligencia» armoniza y estructura. El proceso creativo se hace posible. El futuro se hace atractivo.

Bajo este planteamiento hay que considerar cual deberá ser la instrucción moral del nuevo soldado y cuales los planteamientos principales para que entienda siempre bien lo que se le va a exigir. Han desaparecido algunos de los valores que informaban el comportamiento militar, pero sin un sustento espiritual será muy difícil alcanzar las cotas necesarias para obtener un buen soldado. La profesión militar es más vocacional que ocupacional. Por ello, hay que darle unos principios sólidos basados en los derechos humanos, en la Carta de Naciones Unidas, etc., pero también en nuestra Constitución y en nuestras Reales Ordenanzas. En este sentido, no podemos olvidar que nunca ha existido, a pesar de que, en ocasiones, la realidad parece afirmar otra cosa, tanto respeto y consideración hacia las personas como ahora. Los miembros de las Fuerzas Armadas deben ser conscientes que el trato, tanto en el seno de la Institución, como con personas ajenas a lo militar, tiene que ser siempre esmerado, dentro de los principios que preconizamos.

El militar debe tener, a flor de piel, una clara vocación de «servir», para que la obligación de ocupar los puestos de mayor riesgo y fatiga, siempre pero especialmente en guerra, se convierta para el profesional de las armas en un hábito natural, entendiendo que se sirve con igual merecimiento defendiendo los intereses de España, donde y cuando sea necesario, que cooperando en situaciones de catástrofes u otras que, por su volumen o trascendencia, requieran la cooperación militar.

En las operaciones de paz o humanitarias, la tropa deberá desarrollar funciones en lugares alejados de sus jefes. Será importante darles la preparación adecuada para que puedan realizarlas con eficacia, tomando, cuando sea necesario, las decisiones adecuadas. Otras veces, por requerimientos operativos, tendrán que trabajar en equipo, dirigido, quizás, por uno de su misma categoría. Habrá que seleccionar los mejores predispuestos para ser líderes e instruirlos convenientemente.

Las unidades adoptarán unas estructuras modulares para adaptarse fácilmente a los diferentes tipos de funciones que puedan encargarles, sin tener que romper sustancialmente sus lazos orgánicos. Se pretende que las unidades se formen de acuerdo con la misión que han de realizar, ateniéndose siempre a una acertada economía de medios.

Ha aparecido el concepto «seguridad compartida», que es la que se establece por un grupo de países que defienden unos intereses comunes y un orden internacional asentado sobre los valores democráticos. Al igual que ocurre con la estrategia, la tendencia, dentro de la seguridad, apunta a que sea global. Por de pronto, la seguridad compartida ha permitido disminuir considerablemente la entidad de las Fuerzas Armadas (lo que supone un gran recorte presupuestario), la obligación de participar en más conflictos (ya que hay que atender a los nuestros y a los de nuestros aliados), poner al día todos nuestros métodos y planteamientos (especialmente los que nos permiten desarrollar una gran capacidad de anticipación) y la certeza, casi absoluta, de salir airoso de cualquier compromiso. Pero quizás sea más apremiante, la necesidad de adquirir modos y formas de comportamiento que, sin perder nuestras peculiaridades, sean compatibles con las de otros países con los que cooperaremos de forma habitual. Ni que decir tiene que el dominio de otros idiomas se está convirtiendo, y cada día con mayores exigencias, en una obligación ineludible.

Otra característica, derivada de la velocidad con la que se suceden los acontecimientos, es la exigencia de disminuir los tiempos para la toma de decisiones. Ello ha propiciado que se adopten nuevas técnicas de ayuda a la decisión, muchas de ellas de origen militar pero, actualmente, muy desarrolladas por la industria civil, entre las que cabe destacar la investigación operativa, la simulación, el análisis de sistemas y la prospectiva. Ello ha producido dos consecuencias importantes: una, la necesidad, o la posibilidad, de incorporar especialistas civiles a los centros de decisión militares, en los que ya existen especialistas militares en estas materias; otra, el aumento de la colaboración logística con el crecimiento de la proporción especialistas-operativos que, de alguna manera, está descompensando la tradicional estructura triangular de los ejércitos y convirtiéndola en otra pentagonal, con más gente en el centro, donde se sitúan los especialistas de todo tipo, que en la base, donde sólo hay tropa. Como es lógico, el trato habitual entre los mandos adquiere caracteres distintos, ya que las relaciones de poder con los especialistas es siempre menos exigente o, si se quiere, con matices menos estrictos.

Otra particularidad sobresaliente es que el mundo se nos ha quedado pequeño. Las grandes facilidades que nos brindan, hoy día, las comunicaciones y la rapidez con la que se efectúan los desplazamientos ha propiciado que todo lo que pase, por muy alejado que ocurra, entra en nuestros hogares, a través de los medios de comunicación, como si ocurriera a poca distancia de nuestra residencia. Sentimos la proximidad de hechos lejanos y los asimilamos como cosa propia. Si a ello añadimos la influencia de ese nuevo orden mundial que se quiere implantar, la estrategia única, y la interrelación de los acontecimientos que, de alguna manera, afecta a nuestros intereses, nos situamos en una situación de obligada intervención. Bosnia, Kosovo, Angola, El Salvador, etc., son ejemplos claros de este planteamiento. Pero esta obligación afecta tanto a operaciones de paz, como a otras de ayuda humanitaria derivadas de catástrofes naturales. Aparecen escenarios nuevos donde las Fuerzas Armadas están teniendo, han tenido o van a tener una actuación prolongada.

Derivada de estas circunstancias es que las relaciones de mando clásicas se distorsionan. Se ha comprobado que el buen combatiente sigue siendo un buen soldado en operaciones de otro tipo, pero, a su regreso, parte de sus hábitos, de sus costumbres castrenses, de sus reacciones instintivas han sufrido una transformación; es necesario un periodo de reentrenamiento para que vuelva a adquirir su antiguo estilo de combatiente.

La ecología es otro factor diferenciador que se ha introducido en los ejércitos, quizás por la influencia de la educación y de las presiones sociales. Acciones devastadoras que antes se hacían en la guerra, hoy día, serían rechazadas por el propio país del ejército que las hiciera. Esto ha tenido su repercusión en los métodos y procedimientos de instrucción y adiestramiento

No voy a detenerme demasiado en la importancia de los medios de comunicación social por lo evidente de su incidencia, pero sí quiero apuntar que, lejos de considerarlos como «adversarios», debemos darle el trato adecuado para que, tanto ellos como nosotros, saquemos fruto de nuestro trabajo respectivo. Nosotros tenemos la obligación de mantener informada a la sociedad: no debemos encerrarnos en nuestro mundo como si el trabajo que desarrollamos fuera una actividad que sólo a nosotros nos interesa. Ellos, los medios de comunicación, constituyen el vehículo adecuado para relacionarnos con la sociedad. Lo que creamos que puede interesar al público, podemos decirlo a través de ellos, con la particularidad que, cuando no obtienen las informaciones precisas, las buscarán por cualquier otro procedimiento indirecto que, en ocasiones, conduce a enfoques no deseados. Sólo la seguridad y, en algunas ocasiones, razones de oportunidad, pueden restringir la fluidez de nuestra comunicación con el mundo exterior. Se ha dicho que después de la guerra del Golfo ya no habrá guerra sin televisión. Saber qué hacen los ejércitos, cómo se comportan, cuales son los procedimientos operativos que utilizan, etc., son requerimientos ineludibles de las sociedades modernas. Por otra parte, también los medios de comunicación facilitan muchos datos que pueden ser aprovechados por el estamento militar. Que le pregunten a los norteamericanos la enorme ventaja que supuso para ellos el contar con las informaciones e imágenes que facilitaba a diario la CNN, desde Bagdad.

Otro fenómeno social que merece nuestra consideración es la desaparición o, por lo menos, la falta de aprecio de conceptos que hasta hace poco se tenían por fundamentales, unos arrastrados por la inercia lógica de una sociedad cambiante, otros por la degradación de valores que se está produciendo en algunos sectores de la sociedad. Entre los primeros está el concepto de Patria; es comprensible que no puede tener la misma idea de Patria un joven de ahora, que parte de su formación la ha podido adquirir en el extranjero, que ha crecido con la idea de Europa como referencia común de nuestro quehaceres, que ha viajado por medio mundo y que habla, algún idioma extranjero, que otro educado hace cincuenta años, con muchas más limitaciones en todos los órdenes. La comparación entre ambos no se puede hacer con un criterio cualitativo; no se trata de saber cual de los dos es mejor, sino de constatar que son distintos, porque las motivaciones que inducen el concepto «Patria» son diferentes.

No ocurre lo mismo con la falta de conciencia en individuos de ciertos sectores sociales que hacen gala de un desprecio manifiesto sobre conceptos como valor, lealtad, obligación, sacrificio, generosidad, etc. Se da, entre ellos, una descarada prelación de sus intereses personales, cuando no de sus caprichos, que entorpecen de forma sustancial la convivencia. ¿Se puede presumir de cobarde para justificar una actitud personal? ¿Es lícito conseguir beneficios escandalosos, cuando los procedimientos utilizados, aunque sean legales, no son justos? ¿Hasta qué punto se pueden pagar cantidades desorbitadas a estrellas del espectáculo o del deporte, cuando hay gente que se muere de hambre? ¿Puede ser justificable el mundo de las exclusivas que, en gran parte de las ocasiones, airean intimidades personales que no deberían trascender? El mundo hacia el que vamos, que busca soluciones globales a problemas como la pobreza, la cultura, el hambre, la educación, etc., no podrá soportar estos desequilibrios por mucho tiempo.

Estas consideraciones nos ponen ante la necesidad de contrarrestarlas en el seno de los ejércitos. Algunos valores que han podido quedar en desuso, obligatoriamente deberemos sustituirlos por otros que formen parte del núcleo permanente de la estructura ética de la sociedad actual. Posiblemente, basados en los principios universales contenidos en la Carta de Naciones Unidas, en los derechos humanos y, en general, todos los valores contenidos en los derechos democráticos. Porque nuestra profesión, como apunté antes, necesita un sustento sólido en el que encuentren acomodo virtudes como el valor, la generosidad, el espíritu de servicio, el compañerismo, el respeto al superior, al compañero y al inferior, la lealtad, la subordinación, la disciplina, etc., sin las cuales resultarían insalvables las dificultades y sacrificios que conlleva la vida militar.

En este repaso apresurado sobre las características de la sociedad actual que más inciden en las Fuerzas Armadas, no podemos olvidarnos de la emigración. Se ha convertido en un fenómeno imparable que los Estados han de asumir, buscando soluciones satisfactorias para todas las partes implicadas. No se trata sólo de emplear mano de obra procedente de otras áreas geográficas, al tiempo que incrementamos nuestras potencialidades, sino de la obligación moral de compartir lo que tenemos, al menos, lo que nos sobra. Aunque quedan sectores renuentes, hay que admitir que las próximas generaciones serán mestizas, sin remisión. Los ejércitos se van a ver afectados por esta circunstancia de forma importante, a pesar de la enorme ventaja que pueda suponer que la gran mayoría de los que se incorporen a filas sean del área hispana. Porque son per-

sonas con otra formación, otros intereses, con estímulos distintos y comportamientos diferentes. El esfuerzo mayor deberán hacerlo ellos, pero, no cabe duda que se necesitará un trabajo adicional por parte de los mandos españoles.

### **El nuevo estilo de mando**

Estas consideraciones no son más que un ligero análisis de como está (o como veo) la situación actual, la era industrial se acaba y entramos en la era del conocimiento. Son tiempos de incertidumbre, impregnados de una expectación permanente ante el futuro indeterminado que se nos presenta. Realmente, la incertidumbre ha acampado como un factor fijo, ineludible, a la hora de hacer cualquier planteamiento prospectivo.

Esta situación cambiante abarca no sólo las relaciones de todo tipo —sociales, políticas, morales, económicas, etc.,— sino que precisa una especial disposición psicológica que nos permita adecuar nuestras capacidades al incierto, pero atractivo, futuro que se nos avecina. Hay que desechar el temor a la hora de enfrentarnos a estos desafíos, puesto que si los afrontamos con optimismo y esperanza, el éxito acompañará, con seguridad, nuestra andadura

No obstante, hay que decir que estos elementos van a influir sustancialmente en el campo militar, modificando antiguos conceptos y percepciones, aunque lo fundamental permanezca. Por todo ello, estamos obligados a poner continuamente al día no sólo nuestros conocimientos, sino también nuestra mentalidad, lo cual es, sin duda, mucho más complicado. Es preciso, más bien imprescindible, un cambio de mentalidad generalizada que implique una adaptación de la razón y la voluntad a las circunstancias cambiantes en las que vivimos, pero sin perder nunca de vista el compromiso ético que nos animó en su día, y que debe seguir animándonos, a cumplir con nuestros deberes.

Parece necesario resaltar el factor determinante que se introduce en las Fuerzas Armadas con la profesionalización, con muchos aspectos positivos, si llegamos a evitar los posibles inconvenientes típicos de esta clase de tropa. Una vez más hay que decir el valor que, para la formación integral del soldado, tiene la educación moral.

Por lo tanto, debemos procurar que el ejercicio del mando militar en el mundo actual haga compatibles los conceptos de tradición y modernidad.

Tradición que debe permanecer profundamente arraigada, como un sagrado legado que hemos recibido de los que nos precedieron, y que se resumen en unos valores permanentes, como la vocación, el valor, el espíritu de sacrificio, el amor al servicio, el respeto a las personas y las instituciones, la lealtad, la disciplina, etc., recogidos todos ellos en nuestras Reales Ordenanzas, auténtico código moral de nuestras Fuerzas Armadas.

Modernidad, para adaptarse a la nueva situación y a los retos que nos plantea el mundo moderno y que trae consigo la necesidad de incorporar a nuestro código ético, valores universales como la lucha contra la injusticia, la solidaridad con los pueblos oprimidos o azotados por el odio o la miseria, la defensa de los derechos humanos, la promoción de la cultura, la permanente disposición para colaborar en grandes catástrofes o desastres naturales, etc. En definitiva, debemos inculcar en nuestros Ejércitos una mentalidad de lucha constante por alcanzar un mundo mejor para todos los pueblos de la Tierra.

De la consideración de estos factores y tras la realización de un seminario en el que intervinieron representantes de todos los empleos, desde clase de tropa hasta generales, y destacados profesores de la Universidad Complutense, surgió la definición de un decálogo en el que se recogieron los principios fundamentales que, se estimó, deben constituir la estructura básica de la nueva manera de mandar y que transcribo a continuación:

### **Decálogo del nuevo estilo de mando**

#### *Respeto a la dignidad de las personas*

Practicar y manifestar, en todas sus actuaciones, un profundo respeto hacia los demás, cualquiera que sea su condición.

#### *Liderazgo*

Conseguir el apoyo y consideración de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo y preparación.

#### *Espíritu de equipo*

Estimular y desarrollar el espíritu de cooperación para lograr la acción eficaz del grupo.

#### *Delegación y responsabilidad*

Ejercer e inducir un gran amor a la responsabilidad y la necesidad de delegar las funciones que pueda en el nivel adecuado.

#### *Disciplina*

Practicar y exigir la disciplina como valor que obliga a todos por igual.

#### *Iniciativa y creatividad*

Actuar con iniciativa e ingenio y fomentar la creatividad en los subordinados, inculcándoles que la verdadera fuerza radica en la mente.

#### *Conciencia de comunicación*

Mantener una comunicación veraz y oportuna en todos los ámbitos, siempre que sea compatible con la seguridad.

#### *Competencia profesional*

Adquirir una sólida preparación profesional para un mejor servicio al Ejército, sabiendo que ejercer una profesión que no se conoce bien puede resultar inmoral.

### *Capacidad de adaptación*

Desarrollar, en todo momento, una gran flexibilidad mental para ser capaz de acomodarse a las nuevas misiones y escenarios.

### *Evolución permanente*

Mantener una actitud abierta para impulsar los continuos cambios que afecten al Ejército.