

La difícil ponderación

DANIEL SANESTEBAN

LA lectura del artículo "Arrimando el ascua a la sardina" publicado en el número 628 de esta Revista (noviembre 1993) y el certero e ingenioso dibujo que acompaña al texto, han sido el catalizador que me ha puesto en marcha para echar mano al BOD núm. 108 de 4 de junio del 92 y sumergirme en la lectura de... "las puntuaciones de los destinos y cursos y las fórmulas ponderadas, etc, etc...". Con lo cual se produce un beneficioso efecto reflejo entre el autor y yo, que nos empujamos, mutua y cariñosamente, para saltar al ruedo. ¡Que Dios reparta suerte, querido "Archi"!

La pregunta obligada ante cualquier sistema de evaluación es: ¿qué se pretende? Y en el caso que nos ocupa la contestación -también obligada- es: conseguir a los mejores hombres para el mejor servicio. Ardua y espinosa tarea. Porque los militares servimos a la Patria de una manera peculiar y amplia, tan amplia como la guerra, que es lo nuestro. (Dice el diccionario: "Militar. Perteneciente o relativo a la milicia o a la guerra". "Milicia. Arte de hacer la guerra ofensiva y defensiva, y de disciplinar a los soldados para ella"). Pero cuando estalla una guerra no todos los militares empuñan las armas. Y, por otra parte, la guerra es una conclusión poco deseable. Un gran ejército más que ganar guerras las impide, sin que la nación tenga que renunciar a ninguno de sus derechos, porque un gran ejército convierte en respetable, para amigos y enemigos, la nación a la que pertenece. Pero la creación de una Fuerza Armada eficaz y poderosa exige la realización de actividades múltiples y su empleo multiplica estas actividades por un número muy

alto. Y a pesar de la gran especialización de los militares modernos, la diversidad de las tareas continúa siendo grande. Vamos a tomar como ejemplo un comandante piloto de una Fuerza Aérea. Nuestro hombre nunca se verá en la obligación de mandar una carga de caballería ni de dirigir el tiro de barrera de una batería de artillería, incluso, si es un piloto de combate, no tendrá que lanzar paracaidistas ni hacer un salvamento en la mar, pero a lo largo de su carrera efectuará misiones operativas, misiones logísticas, de planeamiento, de instrucción, diplomáticas, de inteligencia, y a medida que ascienda el abanico se irá abriendo más, y tendrá que mandar, tomar decisiones, administrar recursos, elegir, a veces, la solución menos mala entre una panoplia de soluciones todas asquerosas, formar a sus subordinados, seleccionarlos, juzgarlos, prepararlos para la guerra e, "in extremis", conducirlos o enviarlos al combate.

Al ser tan diversas las actividades el hecho de aplicar el mismo baremo para todos los casos puede dar lugar a resultados imprecisos. Un hombre bien dotado para ser agregado aéreo puede ser un mal jefe de unidad, y un magnífico piloto, un profesor de vuelo detestable. Y aplicar el mismo baremo a un capitán y a un coronel, como se indica en el citado artículo, tampoco parece la solución ideal en nuestra profesión en la que determinadas cualidades pueden ser una virtud en un teniente y un defecto en un coronel. (Un teniente debe ser osado y, a veces, temerario; un coronel ha de ser reflexivo y, a menudo, cauteloso).

El perfil de un cirujano cardiovascular, por ejemplo, es el mismo desde joven médico recién especializado a

veterano jefe de servicio. Solo cambia la experiencia, que se va añadiendo al núcleo original como las capas de una cebolla. Lo mismo podría decirse de un abogado, un fontanero o un arqueólogo. Pero el caso de los militares es distinto, no es sólo una ampliación, un crecimiento, es una metamorfosis. Salvando las distancias, es pasar de gusano a mariposa procurando saltarse el estado de crisálida que, aunque cómodo es poco resolutivo. Es verdad que hay unas características esenciales que distinguen, en cualquiera de sus fases, a un gusano de seda de la procesionaria del bosque o de un cigeno del espliego. También creo que hay unas características esenciales, un núcleo que define al buen militar, núcleo compuesto de dos virtudes que engloban a todas las demás: el amor a la Patria y la inteligencia. Si pudiéramos medir estos dos parámetros, su producto -no su suma- nos daría, en cada momento de la vida profesional de un militar, su verdadero peso específico.

Siguiendo con la comparación, tres son también las fases -no perfectamente definidas, por supuesto- de la vida profesional de un aviador militar. Una de ejecución, otra de estudio y planeamiento y la tercera de dirección. Un nivel mínimo en cada una de ellas creo que debe ser indispensable para llegar a lo alto de la cucaña. Voy a tratar de aclarar esto. Dice el coronel Sánchez-Archidona que "no parece coherente que a lo largo y ancho de más de sesenta conceptos que van a constituir los diferentes sumandos de la fórmula propuesta por el Ejército del Aire no aparezca por ningún lado el concepto *horas de vuelo*". A mí tampoco me parece coherente. No se trata de ir acumulando horas de

vuelo como si fueran moneditas de oro, pero parece razonable y conveniente exigir unos mínimos como ya hicieron nuestros mayores. Exigir un mínimo de horas de vuelo para el ascenso a comandante y un mínimo de horas de vuelo para el ascenso a general podría ser un indicativo no despreciable. El hecho de no cumplir esos mínimos sería indicio de cierta apatía, cierta pereza o rechazo hacia una actividad esencial para el cumplimiento de la misión de las Fuerzas Aéreas. Todos sabemos que los generales no es necesario que vuelen, ni tienen puesto en una formación aérea pero, siempre que sea posible, es bueno haber sido perro antes que cazador o, dicho de otra forma, no favorece al servicio que nadie pueda pensar de un general que manda lo que él no ha sido nunca capaz de hacer. El concepto de horas de vuelo mínimas evitaría la discriminación de que podría ser objeto el personal sin aptitud para vuelo puesto que no introduciría variaciones en la puntuación general. Es cierto que al exigir un tiempo mínimo de mando o función, para los sucesivos ascensos, se podría considerar que, aunque indirectamente, se está exigiendo el cumplimiento de un número determinado de horas de vuelo, pero el concepto resulta menos preciso y pierde su valor de testimonio.

La fase de estudio y planeamiento podrá evaluarse con los preceptivos cursos, el tiempo de servicios efectivos, los de mando y función, y los también preceptivos, informes personales.

Y así llegamos a la tercera fase. El empleo de coronel y los empleos de general. Pasar de la primera fase a la segunda supone un cambio, una necesaria adaptación de la personalidad. En el paso de la segunda a la tercera el cambio se acusa más porque entra en juego un elemento de la personalidad poco contrastado hasta el momento. Elemento importantísimo, cualidad indispensable que en las primeras fases de la carrera se ejerce poco y que, en consecuencia, está por evaluar. Me refiero a las dotes de

mando. En un desarrollo de carrera normal puede ocurrir, y, de hecho, ocurre, que un hombre llega a coronel sin que nadie sepa si tiene o no las aptitudes suficientes para mandar -me refiero a mandar de verdad, a afrontar solo toda la responsabilidad de la decisión- sobre todo en una situación crítica, que es cuando resulta más difícil y es más necesario. La manera de jefe escasea, como la caoba, y hay que cultivarla. Y es un cultivo delicado porque a mandar se aprende mandando, y mandando se equivoca uno, se cometen errores, y, a veces, resulta penoso para un jefe contemplar impasible como un subordinado en el que ha delegado, no está haciendo las cosas tan bien como las haría él. Pero cuando solo se trata de elegir entre



"aceptable", "bien" y "mejor" conviene que el jefe refrene sus impulsos de coger los mandos pues al dejar hacer está ejerciendo una de sus funciones principales que, mientras no haya alguien que diga otra cosa, podemos reducir a tres: cumplir la misión, prepararse para ejercer el mando inmediato superior y preparar a sus subordinados inmediatos para que le sucedan en el mando. Lo de "dejar hacer" y "hasta cuando" lo saben muy bien los buenos profesores de vuelo: mientras el alumno aprenda, hasta el límite anterior de la seguridad.

Cualquier empresa que se respete tiene su sistema de evaluación que, en lo esencial, no varía, apenas, de unas a otras. Existen una serie de retratos-robot de los puestos más importantes de la empresa y cuando hay que cubrir una vacante se busca a la persona más parecida al retrato-robot de que se trate y se le ofrece más dinero que la competencia, un despacho más grande, un coche más moderno y un contrato con el blindaje más grueso. Es decir le hacen una oferta beneficiosa y no hay hombre ni mujer de empresa, dignos de tal nombre, que resista el encanto de la mágica palabra "beneficio", fundamento y razón de ser de toda empresa.

El caso de las Fuerzas Armadas es más complejo. Para conseguir a los hombres que necesita un Ejército, el dinero no parece ser el estímulo más adecuado, dada la idiosincrasia peculiar del guerrero. Casi parece un contrasentido, algo así como decirles a los cartujos que a los más piadosos y santos se les cambiará el hábito de estameña por un abrigo de visión. Y si se ofrecen otros beneficios materiales se corre el riesgo de seleccionar a los que "procuran más complacer que servir" (remito al lector al artículo citado). El que se mejore la situación económica de los militares, en lo que sea posible, no creo que le parezca mal a casi nadie, pero no como premio a unos pocos sino como justa retribución a todos.

Con dinero se pueden conseguir mercenarios (no confundir con soldados profesionales) con los cuales se pueden ganar escaramuzas, pero difícilmente se ganan batallas y nunca se ganan guerras.

Por otra parte, los cuadros de una Fuerza Armada (cinco almirantes, veinte coroneles de aviación o cien sargentos de caballería) no se consiguen en el mercado de trabajo. Las Fuerzas Armadas tienen que fabricarse sus propios hombres, y esto requiere tiempo. Para estimularlos en su perfeccionamiento, partiendo de

una materia prima elaborada en las Academias o en las Escuelas respectivas, solo se puede recurrir a incentivos de orden moral. La vocación, el prestigio, un trato justo y digno, el aprecio y respeto de la sociedad, "su propio honor y espíritu" (art. 72), "la honrada ambición subordinada a la íntima satisfacción del deber cumplido (art. 36) y, muchas veces, una palabra de elogio del jefe o un simple y afectuoso apretón de manos, como prueba de reconocimiento de los méritos de un hombre, son los mejores estímulos.

El baremo ideal -que por lo escrito tendrían que ser varios- debe ser a la vez horma y calibre, indicar el camino antes que tomar la medida, y será tanto más perfecto cuanto más objetivo sea. Se tropieza siempre con la dificultad de conseguir suficientes pruebas objetivas, pero, realmente, la vida militar es una constante sucesión de pruebas objetivas, solo es preciso saber interpretarlas con exactitud, lo cual no es fácil. Al igual que hay ilusiones ópticas por las que unas rayas paralelas nos parecen convergentes o dos círculos iguales nos parecen distintos, también hay ilusiones mentales que nos impiden aislar los hechos de su entorno. Tomemos como ejemplo el "síndrome del payaso". Estamos en un circo. Hace su aparición el

acróbata. Pantalón corto, camiseta exigua, músculos protuberantes y relucientes, fisonomía agradable. Hace su trabajo en el trapecio, en el alambre, en la cuerda floja. Se gana los aplausos, la admiración y el respeto del público. A continuación sale el payaso. Cara pintarrajeada, boca de oreja a oreja, grandes zapatones, pantalón holgado sujeto con tirantes y enorme chaqueta. Sube torpemente al trapecio, da traspies en la cuerda floja, cae de espaldas en el alambre pero rebota y apoya nuevamente los pies. Hace un trabajo más difícil que el del acróbata pero solo arranca carcajadas y algún ingenuo llega a creer que así lo puede hacer él. Esto es anécdota, pero suele ocurrir que las "ilusiones mentales" nos impulsan a calificar más alto a los serios que a los jocosos, y a los tristes que a los alegres. Tal vez pensamos, inconscientemente, que si ya están alegres con lo que tienen no necesitan más. (Esta idea no solo es mía, la comparto con un querido amigo y compañero al que prefiero no citar porque él, además de ser alegre, está en activo).

Otra ilusión mental nos lleva, a veces, a fijarnos más en el esfuerzo que en el resultado. Cualquier tarea le cuesta más trabajo, le exige mayor esfuerzo, a una persona normal que a una muy capacitada. A la primera

suele vérsela muy agobiada, siempre presurosa, cargada de papeles, lápices, calculadoras y agendas, y el Mando se ve forzado a pensar ¡cuánto trabaja ese hombre! La persona muy capacitada hace su trabajo mejor, en menos tiempo y sin perder la alegría, a él le parece fácil su trabajo y, como consecuencia, también se lo parece a los demás. ¡Qué chico tan simpático! suele decir su jefe cuando lo ve pasar, amable y sonriente.

Calificador, ¡cuídate de las ilusiones mentales!

Escribir a vuelo pluma de un tema tan importante podría dar la impresión de que lo estoy tratando a la ligera. Que pretendo en cuatro líneas -no muy bien hilvanadas- criticar el trabajo de meses, tal vez de años de un equipo eficaz y competente. No se trata de eso. Se trata de unir mi voz -mi pluma, en este caso- a la del coronel Sánchez-Archidona para pedir a ese grupo de personas que no desmayen, que continúen tratando de perfeccionar una herramienta tan útil e indispensable para el buen gobierno del Ejército del Aire. Con ese bisturí que habéis fabricado se va a hacer la disección en vivo a todo el personal de nuestro Ejército. Nunca será demasiado perfecto para tan delicada tarea, ni excesivo el cuidado que se ponga al empuñarlo ■

Efemérides aeronáuticas

ABRIL.- El día 16 de este mes del año 1913 sería firmado el R.D. por el que se creaba el Reglamento del Servicio de Aviación Militar.

En dicho Reglamento se definía el emblema del Servicio: "Dos alas de plata con un disco rojo en medio y una corona real encima", y se determinaba que los pilotos de globo añadirían un ancla al emblema, una rueda de timón los de dirigible, y una hélice de cuatro palas los de aeroplano.

Los observadores llevarían el emblema sin distintivo alguno.

La estrella de cinco puntas, distintivo actual del título de observador, se instituiría en 1920.

Los oficiales llevarían el emblema en el pecho, en el lado derecho, a la altura del primer botón de la guerrera, y la tropa en el brazo izquierdo, a la altura del codo.

Larus Barbatu