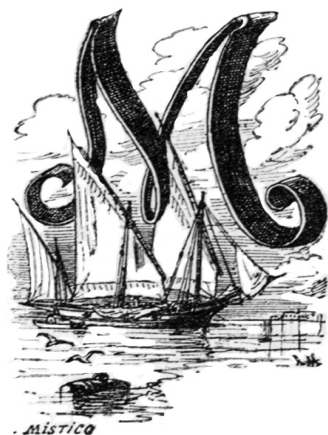


# MANDAR ES SERVIR

Gonzalo PARENTE RODRÍGUEZ  
Doctor en Ciencias Políticas



(RR)



OVIDO por las palabras de S. M. el Rey Felipe VI en la Pascua Militar, he reflexionado sobre la forma de actuar de los mandos de las diversas organizaciones militares en estos tiempos tan cambiantes del siglo XXI, en los que la vida militar y la civil están mucho más integradas o complementadas que en tiempos anteriores. Los medios tecnológicos disponibles hacen que los niveles de responsabilidad de la acción lleguen hasta los escalones más bajos de la organización militar, y su área de actuación está casi en permanente comunicación con los escalones superiores. En este sentido, las responsabilidades y decisiones a tomar dejan poco lugar a la iniciativa, quedando dentro de lo que hoy se conoce como «protocolo» de actuación para un caso determinado.

He encontrado dos libros que se refieren al tema de este artículo: *El Arte del Buen Mandar Español*, del general Bermúdez de Castro, y *La Paradoja*, de James C. Hunter; el uno se refiere al mando militar, y el otro desarrolla las esencias del liderazgo aplicado a los empresarios.

Según Bermúdez de Castro, «Mando militar es el arte de hacerse obedecer por sus subordinados, inspirándoles la ejecución de las órdenes en la aplicación de todas sus virtudes militares». Me parece una teórica definición admirable para los años en que escribió el general (1940), pero hoy las virtudes militares probablemente no servirían para cumplir órdenes en ciertas situaciones complejas y arriesgadas. Es verdad que explica posteriormente: «El que manda ha de movilizar en el alma de los que le obedecen todas aquellas actividades espirituales que dan por resultado puntualidad, rapidez, convencimiento y afán de acertar, poniendo a contribución sus cualidades de valor, talento, saber, abnegación, entusiasmo y honrada ambición de ser empleado

en ocasiones de mayor riesgo y fatiga...». Y más adelante añade: «Para que los que obedecen procedan en tal forma, se hace indispensable el ascendente irresistible del que manda...» (1). Creo que con estas ideas el lector puede comprender lo complicado que era el ejercicio del mando en aquellos tiempos.

Vayamos pues al concepto de liderazgo, algo así como el «ascendente irresistible» que nos señala Bermúdez de Castro. Para ello vamos a recurrir al aspecto práctico de la acción del líder, tal como lo considera Hunter en su libro (2). Parte de que el liderazgo más efectivo se encuentra en la acción militar, y por ello lo toma para que sirva de modelo a los empresarios como la manera de ser más eficaces.

De este libro se pueden extraer varias máximas que servirían como normas de actuación práctica:

- El trabajo es hecho por personas, y estas requieren las relaciones humanas.
- El rol del liderazgo debe ser considerado como un rol de servicio.
- Liderazgo es el arte de influir en la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de un objetivo común.
- El fracaso de las organizaciones reside en una mala práctica de las relaciones humanas.
- La mejora continua de las relaciones humanas debe conducir a una mayor motivación y autoestima.

Las grandes empresas, donde trabajan miles de empleados, están fomentando el liderazgo para aumentar la motivación del personal, formando equipos de trabajo, donde se practican las relaciones humanas más próximas. Todo ello realza los valores humanos con distintos procedimientos empleados para mejorar la eficacia del trabajo. Los directores deben actuar como verdaderos líderes que conocen a sus empleados y sus condiciones de vida. Es verdad que hoy la mecanización y los automatismos se han incrustado en la vida de las empresas, pero su control siempre estará en las manos de personas responsables. Por eso, entre los empleados y las máquinas estará siempre la organización que, si no se revisa constantemente, sirve de freno a la eficacia laboral.

En la portada interior de *La Paradoja* se dice: «Los principios son tan simples que se nos han olvidado por completo. Confundimos la autoridad con el poder, el respeto con el miedo, lo que lleva a unas relaciones tensas entre los jefes y subordinados con un triste resultado cuando un equipo trabaja solo para contentar al jefe». Entonces, ¿quién se ocupa verdaderamente del traba-

---

(1) BERMÚDEZ DE CASTRO: *Arte del Buen Mandar Español*. Ediciones Ares. Madrid, 1944.  
(2) HUNTER, James C.: *La Paradoja*. Editorial Empresa Activa. Barcelona, 1999.

jo?... El libro nos transmite la idea fuerza de que dirigir o mandar es servir a una causa que necesita del concurso de todos. Un buen líder debe estar pendiente de sus subordinados para atender a sus aspiraciones y necesidades legítimas, aprovechando sus capacidades al máximo.

Confío en que estas observaciones —constructivas— sirvan para llamar la atención sobre el interés por los temas de personal en esa gran familia militar, tan dispar, que forman las Fuerzas Armadas para la defensa y seguridad de la nación, a la que se le pueden aplicar los modernos métodos empresariales de dirección. En el tiempo en que vivimos, los cambios acelerados que imponen los avances tecnológicos nos han llevado a la globalización política, económica y social, y no podemos continuar con los métodos de mando y dirección de personal que se utilizaban en tiempos pasados, donde lo importante era obtener victorias por el empleo de la fuerza masa. Hoy en plena sociedad de la información y de la comunicación, las organizaciones militares requieren una gran dispersión de la responsabilidad a los niveles más bajos, lo que obliga a confiar en las decisiones inteligentes de todos. Es por ello que en las unidades, del tipo que sean, se necesitan los equipos con personal fuertemente motivado y compenetrado con la utilización de materiales altamente sofisticados. La especialización para el manejo de estos equipos ya no requiere tanto del funcionamiento disciplinado que impone el ejercicio de la acción del mando como de la responsabilidad personal y el ánimo que suscita el liderazgo. Por eso, todos ellos deben sujetarse a los dictados de la orgánica establecida y aprobada con anterioridad.

Siempre me ha llamado la atención la operatividad de los submarinistas en inmersión, donde solo habla el comandante que da órdenes precisas y que son repetidas por los afectados. Es un sistema de mando operativo, sin explicaciones. De la misma forma he visto funcionar una batería de artillería antiaérea efectuando tiro sobre una manga remolcada por un avión; solo hablaba el capitán (era mi hermano). Me recordó al submarino. Se dan órdenes que son cumplidas con exactitud por mor de la eficacia, no hay otra manera de actuar. Muy distinto es cuando se trata de los mandos en operaciones anfibia y de guerra naval especial. En estos casos actúa más intensamente el líder que ejemplarmente arrastra e impulsa a la acción. Todos ellos asumen su deber, sin tener en cuenta sus condiciones personales y dejando las responsabilidades familiares que quedaron muy atrás. El líder y su equipo actúan como si fuesen una familia, unidos, asumiendo los riesgos y abstraídos en el cumplimiento de su misión.

Lo anterior significa disponibilidad y capacidad de entrega al servicio, condición que comparten la totalidad de los miembros de las organizaciones militares, siempre dispuestos a dejar atrás todo lo que significa estabilidad y acomodamiento familiar. Pero, por eso precisamente, el Estado ha de cubrir ese flanco inseguro del elemento militar con la acción social, para que este no tenga que estar preocupado, o lo menos posible, de lo que no sea la misión.

Samuel Huntington, en su libro *El Soldado y el Estado* (3), dice: «La profesión militar existe para servir al Estado, para brindar el servicio más alto posible, toda la profesión y la fuerza militar que conduce debe estar constituida como instrumento eficaz de la política estatal». Nos propone al militar como un profesional que conoce bien su oficio, porque para desarrollar sus funciones tiene una formación básica general que le debe gustar y atraer por vocación. Sin eso, que implica valores como la obediencia, la disciplina, la lealtad y el sacrificio, no se pueden asumir las funciones de mando. Sobre estos valores se soportan los conocimientos específicos de la institución militar en la que se está integrado —Ejército de Tierra, Armada o Ejército del Aire—. Pero lo más importante será dotarlos de la conciencia de lo que es el mando de personas subordinadas, como un servicio, a las cuales puede tener que conducir en circunstancias de máximo riesgo, si llegara el caso. Al mismo tiempo deberá ser consciente de su liderazgo para arrastrar a la acción con su ejemplo de profesionalidad que les haga sentirse seguros ante cualquier situación, por complicada que esta sea.

En mis primeros pasos como oficial, me di cuenta de que dar órdenes requiere un bagaje de conocimientos de muy distinta índole que se van adquiriendo a lo largo de la carrera militar, y que están basados en tres factores amplios: la táctica, la técnica y la moral, que se agrupan en materias muy variables. Con todo ese bagaje echa a andar el que manda, que a la vez tiene que ser un líder.



---

(3) HUNTINGTON, Samuel P.: *El Soldado y el Estado*. Harvard, 1957, p. 83.