

Limitaciones del Mando en las Fuerzas Aéreas: doctrina, subordinados directos, tiempo, espacio

Por el Comandante GREGORIO MARTIN OLMEDO
De la Escuela Superior del Aire.

Si el mando, en el sentido abstracto de la palabra, es algo que se ejerce, no cabe duda que tendrá un campo de acción. Toda actividad desarrollada supone una esfera dentro de la cual este desarrollo tiene lugar. Pero es que, además de todo ello, existe aún otra verdad que la experiencia nos enseña, y es que la actividad ejercitada lo es más perfectamente cuanto más se ajusta a los límites correctos que el fin funcional del organismo le haya prefijado.

Enfocando el problema desde otro punto de vista, es posible que con el cambio de perspectiva que ineludiblemente ha de producirse, veamos más claramente que el hecho de mandar no es todo. Es esta una idea que casi nunca deja de dominar el complejo psicológico del que manda, si bien no es menos cierto que este dominio se ha llevado a cabo, en general, sin que la propia conciencia se percate de la realidad de lo ocurrido. Y afirmamos que el hecho de mandar no es todo porque no se concibe, no se

puede concebir, de manera aislada. Necesariamente, el mandar implica la forzosa coexistencia del obedecer, o al menos la suposición formal de que la obediencia ha de surgir a continuación de un modo natural, como una consecuencia lógica sigue a un teorema, como un efecto a una causa.

Sólo un cerebro enfermo sería capaz de mandar *nada o a nadie*; sólo un obtuso lo hará cuando lo que manda *no pueda realizarse*, en tiempo o en espacio; sólo un obstinado y mediocre cuando *no deba realizarse* por falta de flexibilidad y previsión ante situaciones imprevistas, por falta de visión de la realidad de los hechos o por falta de gallardía para asumir una responsabilidad, adaptándose por propia iniciativa a las necesidades del momento y pensando sólo en la consecución del fin previsto y en el bien de la organización a quien sirve.

Reflexionemos un momento sobre todo lo expuesto y tratemos de dar forma concreta y esquemática a los conceptos que hemos

obligado a fluir de nuestra imaginación a fuerza de exprimir el limitado caudal de conocimientos que hemos podido almacenar en el rincón de nuestro cerebro destinado a las teorías orgánicas. Poco sale de donde no hay nada, y en este tema, que en muy escasas ocasiones se han decidido a abordar los que con conocimiento de causa pudieran hacerlo, no podemos permitirnos la osadía de abrigar ilusorias esperanzas. Pero es posible que no sean del todo vanos nuestros esfuerzos. Si lo razonable es mandar *algo*, a alguien, cuando pueda y cuando deba realizarse, ya vemos que el Mando tiene unos límites. Ciertamente es que tales límites son variables y que su situación, localización o concreción es función: de la situación presente, que define la posibilidad; de las consecuencias futuras, que determinan la conveniencia, y de la existencia de subordinados capaces de obedecer, y dispuestos a hacerlo, que hagan posible con su obediencia el ejercicio del mando.

Creemos haber llegado con esto a la posibilidad de afirmar que el mando no es algo vago e indefinido que pueda ejercerse caprichosamente, según el criterio personal del que manda, sino que existen limitaciones que lo definen en cuanto a:

Subordinados que ejerciten la obediencia.

Tiempo y espacio que permitan su posibilidad y determinen su conveniencia.

Admitida la existencia de estas limitaciones, y tratando de analizar el concepto real del mando, encontramos, al meditar sobre sus funciones, una limitación de la facultad de mandar. Es ciertamente de orden orgánico, pues si es la Orgánica la rama principal del Arte Militar, en el sentido de que crea el instrumento que, posteriormente, la

Estrategia y la Táctica enseñan a manejar de manera adecuada, es indudable que a la Orgánica compete el hecho de tenerla en cuenta en primer término, ya que debe incluirse dentro del complejo que se define como *plan funcional*, que no es otra cosa que "prever el desarrollo de la acción".

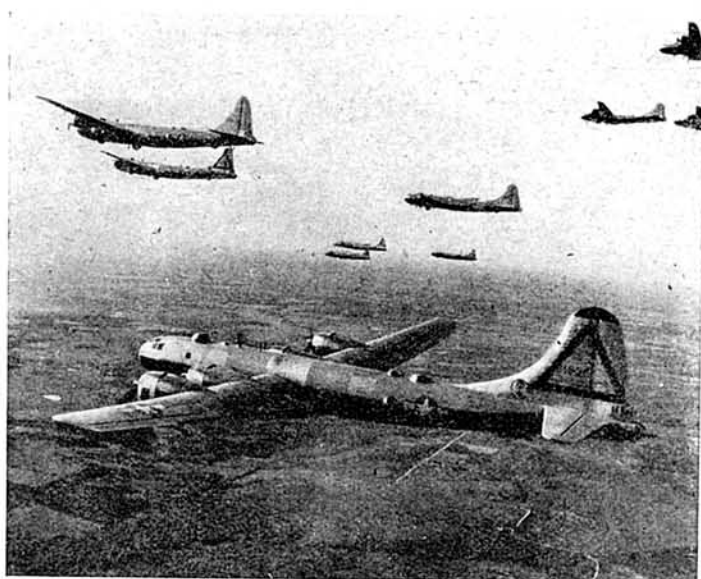
Por todo ello, si la Táctica define a la

Decisión, función primordial del Mando, como "la expresión de la voluntad del Jefe"; si esta decisión "sólo puede ser completa cuando proviene del Mando supremo"; si "en las restantes jerarquías del Mando la decisión queda condicionada o *limitada* por la voluntad del Jefe inmediato superior y por

la *doctrina*", estimamos que no hay necesidad de más comentarios. La cosa está clara. Tenemos a la vista una limitación del mando en general, que afecta a toda organización militar y a todos los escalones del Mando.

1.—La Doctrina.

Dé intento hemos omitido la limitación que se refiere a la voluntad del Jefe inmediato superior, por considerar que este concepto queda incluido dentro de la Disciplina consciente, que luego trataremos, o mejor dicho, queremos afirmar que queda destruida por dicha disciplina, puesto que si la compenetración, que es una de sus consecuencias, se ha logrado, no cabe la posibilidad de que un mando de cualquier escalón conciba ni decida nada distinto de lo concebido y decidido por su inmediato superior. Sólo habrá dos circunstancias en que dicha limitación sea precisa: en caso de que sea necesario imponer la obediencia ciega, o en caso de que sea inexcusable exigir la disciplina intelectual, si bien, aquila-



tando un poquito, podríamos reducir ambos casos al primero si admitimos que el segundo no es otra cosa que el conjunto de esfuerzos de la voluntad del subordinado, tendentes a lograr en sí la decisión de obedecer ciegamente la orden recibida.

La Doctrina es, por tanto, la única limitación que deducimos. De su importancia no sería preciso hablar, puesto que ya voces autorizadas lo han hecho con reiteración. Si nuestro propio Caudillo proclama que "las decisiones fuera de la Doctrina pueden ser geniales o anárquicas, y, dado lo excepcional de las primeras, hay que establecer como norma la subordinación a la Doctrina", no osaremos nosotros buscar donde no hay lugar a dudas ninguna nueva interpretación. La afirmación resulta suficientemente categórica.

El apartarse de la Doctrina, orgánica, estratégica o tácticamente hablando, constituye en el Mando una falta de disciplina hacia las normas admitidas, que está obligado a respetar por encima de todo, y dará con frecuencia lugar, en su materialización en órdenes, a un abuso de autoridad en relación con sus subordinados. Estimamos, por todo ello, que dicho apartamiento constituye una de las fallas más graves, la más grave, que puede cometer un jefe. Constituye un mal ejemplo, que destruye la confianza y la estimación, acaba con el afecto y la compenetración y origina estados de ánimo recelosos y hostiles, que son fuente, siempre, de malos rendimientos de la organización, y a veces, de indisciplina en los subordinados. De indisciplina, que si nunca debe tolerarse, debe en cambio castigarse proporcionalmente, valorando la responsabilidad que corresponde no sólo a los culpables directos de su materialización, sino al causante, promotor o creador del clima y circunstancias favorables a su nacimiento, y que inició y alentó así el proceso de su génesis. No olvidemos el principio orgánico de la correlación: "Las funciones de una organización están siempre en dependencia las unas de las otras." "El desequilibrio de una de ellas acarrea el correlativo de las otras." "Para corregir un defecto determinado en un lugar preciso puede que sea necesario atacarlo en otro punto muy lejano." Busquemos las causas. Eliminémoslas, y no se producirán sus efectos. El suprimir éstos equivale sólo a una poda invernal de

ramas secas en una planta nociva. Si no cortamos sus raíces, el tiempo nos dará la sorpresa de un retoñar, mucho más vigoroso, de los vicios que quisimos desterrar.

Para organizar es preciso estudiar y meditar antes de realizar. Es preciso tener en cuenta la Misión y, después de fijarla y concretarla, valorar la Situación, apreciar con criterio realista los medios humanos y materiales de que se dispone y elaborar con todos estos elementos un Plan funcional, que primero atenderá a la formación, después a la actividad y, por último, a la evolución necesaria para que la organización conserve y mejore su eficiencia, adaptándose a las nuevas situaciones y circunstancias, evitando así tanto la revolución orgánica, que traerá como consecuencia la destrucción de la unidad, base de toda institución militar y de toda su potencia, como el hiebertismo decadente, que es seguro presagio de un próximo desmoronamiento de la organización.

Queremos decir con todo esto que toda organización necesita unos *reglamentos*, *unas normas*, una Doctrina, en suma (no otra cosa constituye el contenido del Plan funcional), y que sin ellos no existirá en realidad tal organización, aunque quiera darse este nombre a un grupo más o menos numeroso de hombres que vistan el mismo uniforme y desarrollen la misma actividad profesional, pues no existirá por ello la necesaria conformidad al Plan, ni la unión de esfuerzos, ni se encauzará su conjunto hacia el cumplimiento de la misión. Y queremos insistir en que una vez sentada o adoptada una doctrina, es ineludible, inexcusable, rotundamente preciso, que todos la acaten, la respeten y la practiquen.

Esta limitación que al ejercicio del mando impone la Doctrina, no es ciertamente ajena al mando de las Fuerzas Aéreas, aunque precisa tal vez de mayor flexibilidad por la mayor rapidez de la evolución que a la Táctica impone la Técnica. Pero seguramente es también más necesaria su existencia, para compensar la falta de cohesión que pueda derivarse de la imposibilidad del contacto físico durante el combate. El aspecto evolutivo del Plan funcional debe, posiblemente, cuidarse con prioridad.

Enfoquemos ahora el problema de los subordinados. Quedó admitida la necesidad

de la coexistencia del Mando y la subordinación, del mandar y el obedecer. Está demostrado, y así admitido generalmente, que es más difícil mandar que obedecer; pero ¿qué es más importante? Podríamos responder que ambas cosas son igualmente importantes, puesto que su necesaria coexistencia exige una mutua dependencia de carácter vital; pero esto sólo hablando de un modo absoluto. Relativamente hablando, por el contrario, la obediencia es consecuencia del mando, o, mejor dicho, sigue a la orden, aunque no de un modo necesario, pudiendo, en caso de no producirse, impedir el ejercicio de aquel Mando.

Existe, por tanto, una influencia del mando en la obediencia, y es esto algo muy importante y digno de tenerse en cuenta, y más aún en una sociedad de tipo militar, en que ha de exigirse a sus miembros una entrega total, una identificación perfecta con la misión encomendada, y hasta el supremo sacrificio, si necesario fuera, sin que por ello se reconozca el derecho a unas compensaciones económicas proporcionales, como ocurre en la sociedad de tipo industrial. Aquí sólo cabe la satisfacción del deber cumplido.

La subordinación, la lealtad, la pronta obediencia, la disciplina, en suma, nervio y sostén de toda sociedad de tipo militar, es virtud que se adquiere con el hábito de negar nuestra propia voluntad mediante un potente esfuerzo de esta propia potencia del alma humana. Es algo así como un auto-sacrificio de la propia existencia, y la cosa no es ciertamente de poca monta. Será excepcional que ningún ser humano lo logre por su solo esfuerzo y constancia; pero hay algo que puede contribuir de una manera muy acusada a su génesis, y es la confianza en el Mando.

La obediencia ciega, la disciplina intelectual, son cosas que sólo pueden exigirse *a priori* en contadísimas ocasiones. Ocasiones que pueden contarse con los dedos de la mano en el transcurso de una vida militar. El abuso en este sentido, aparte de rebajar de modo acusadísimo el rendimiento de la organización, al negar a la mayoría de los cerebros que la integran el derecho y el deber de colaborar al bien común, limita la confianza, empaña el prestigio y entibia la fe en el superior, con todas las consecuencias inherentes a tales estados de ánimo.

No basta con exigir enérgica y sistemáticamente una adhesión inquebrantable, aunque a veces sea necesario. No olvidemos que esta necesidad sólo ha de ser episódica y que no debe constituir una norma de actuación cotidiana. Lo prudente es crear las condiciones, el ambiente, el clima propicio para que la disciplina florezca de modo natural y espontáneo, y de esta manera poseeremos la certeza de que también en esos momentos en que no se ve el camino, la razón del esfuerzo, ni la meta que se trata de alcanzar, la obediencia sucederá al mando en libre seguimiento, sin que las voluntades se vean obligadas a reñir previo combate con los prejuicios, las desconfianzas, los celos, o las flaquezas de la carne, siempre reacia al sacrificio. El hombre no es un animal que pueda domesticarse hasta conseguir de él movimientos reflejos ante estímulos determinados. El hombre es un animal racional, capaz de percibir matices insospechados de los estímulos exteriores y capaz de relacionar dichos estímulos con experiencias pasadas, con estados de ánimo presentes, con esperanzas futuras, y de prever y estimar los resultados de una acción. Por todo ello es capaz de reaccionar de una manera consciente, y tiende, además, a hacerlo así como aspiración lógica de quien fué dotado por su Hacedor de un libre albedrío y de una responsabilidad, después de dictarle unas leyes divinas que debía cumplir.

He aquí, pues, a nuestro juicio, la principal limitación del Mando respecto a los mandados, del Jefe directo respecto a sus subordinados.

II.—El deber de mantener en los hombres a su mando la disciplina consciente y racional.

Queremos oponer este concepto como norma usual en la vida militar, frente a la obediencia ciega y la disciplina intelectual, que sólo se impondrán cuando aquélla sea insuficiente, hablando en general, y sólo en casos excepcionales se exigirán en principio.

En las Fuerzas Aéreas el problema se nos antoja aún más agudo. Su actuación es a menudo de carácter disperso, en pequeños grupos, a menudo individual. Un jefe, aun dentro de los más inferiores escalones

del Mando, se verá con frecuencia aislado de sus subordinados. Su influjo, su dirección, sus órdenes, han quedado atrás, y en el momento crucial del combate sus subordinados se encuentran en el dilema de elegir entre lo ordenado y sus reacciones personales ante las situaciones que sucesivamente van presentándose. Es entonces cuando la confianza en un prestigio, en una experiencia, en una visión, puede lograr en un hombre la renunciación a sus propias ideas, la seguridad de que su deber está en seguir las órdenes recibidas y la decisión de sacrificarlo todo en la certidumbre de que su sacrificio será fructífero. Seamos humanos y admitamos que aunque no siempre existe el derecho de saber por qué se sufre o por qué se muere, a menudo es conveniente que la razón estimule a la voluntad. Hay mucha diferencia entre los resultados obtenidos de un trabajo, misión o acto realizado fríamente, "para cubrir el expediente", o llevado a cabo con todo entusiasmo y total entrega. La obediencia se ha logrado en ambos casos. La disciplina se ha mantenido al cumplirse la orden; pero la organización rendirá de muy distinta manera si su tónica funcional se acerca más o menos al segundo procedimiento y se aleja del primero.

Estamos sin duda alguna, en vista de lo expuesto, ante un problema de formación.

El mando debe formar a sus subordinados, no sólo mandarlos; debe primero lograr su confianza demostrándoles su capacidad, preparación y experiencia; inculcarles después sus ideas, teorías, conocimientos y virtudes, y mantener en ellos un ascendiente basado en el respeto espontáneo (sólo impuesto en caso preciso), en la admiración que la personalidad despierta y en la confianza que inspira el afecto. Con ello hemos llegado al fundamento de la eficiencia de toda agrupación: la compenetración, el famoso "espíritu de equipo". El jefe que logre la formación de su propio equipo puede ya contar con el máximo esfuerzo de sus subordinados, y con él todo será fácil.

Inmediatamente surge una nueva limitación en relación con los subordinados directos. Esta labor tan personal, tan minuciosa, tan continua, sólo puede llevarse a cabo en pocos hombres. Los reglamentos tácticos del Ejército de Tierra fijan los lí-

mites del despliegue de las pequeñas unidades de combate en aquellas distancias que permiten el mando con la voz o el gesto. Creemos que con un poco de adaptación podremos decir, en nuestro caso, que un Mando Aéreo debe tener un número de subordinados directos que permita la compenetración. Un "equipo" no puede constituirse con una masa, sino con unas cuantas individualidades compenetradas. Es deber del organizador estudiar este problema, particularizándolo en cada uno de los escalones del mando, y darle en cada caso la solución apropiada. Existe, por tanto, una limitación en el número de subordinados directos, definida por la necesidad de

III.—La compenetración.

El fijar concretamente este número en cada escalón es cosa que escapa a nuestras posibilidades, por dos razones:

Primera, porque requiere un estudio muy profundo y complejo de la capacidad media de un jefe, como hombre, con una formación, a una edad, de un temperamento, etcétera.

Segunda, porque su cálculo y exposición, teniendo en cuenta las circunstancias anteriores, no es asunto que tenga cabida en unas cuartillas.

Finalizaremos con esto el estudio de las limitaciones del Mando Aéreo respecto a sus subordinados directos. No porque el tema esté agotado, sino porque nuestra capacidad de discurso flaquea y la extensión del comentario ha de ser limitada. Nadie dudará, sin embargo, que sin estas limitaciones propias de conocimientos, expresión y espacio, podría extenderse hasta constituir un respetable volumen.

Pasemos a considerar las restantes limitaciones propuestas, relativas al espacio y al tiempo. Existen desde luego, y con un carácter muy específico, en el caso de las Fuerzas Aéreas; pero nos atrevemos a insinuar que si la organización de dichas fuerzas valora, prevé y hace posible e impone a sus mandos el ejercicio de su actividad dentro de la orientación y las limitaciones anteriormente propuestas, se conseguirán soslayar en gran parte las dificultades planteadas por la Situación Aérea, siempre cam-

biente y difícil de valorar, precisamente por su gran inestabilidad, y la imposibilidad del contacto directo y personal del Jefe con sus subordinados en el momento del combate. Limitaciones de orden físico, material, pero que coartan y dificultan la Concepción y la Dirección, respectivamente, por lo que el Mando Aéreo se ve en la imposibilidad de ejercer de modo metódico y reposado estas funciones específicas.

También la Decisión se ve afectada, y a nadie puede extrañar, si la Concepción tiene ese carácter de inestabilidad que la Situación Aérea la comunica. Pero además, y con objeto de que la decisión, de que la orden, sea lógica, acertada y precisa, necesita producirse con rapidez. Con una rapidez que supere la posibilidad enemiga de alterar la situación, de inclinar a su favor el balance de las fuerzas en presencia, de variar las circunstancias, y privar a la maniobra propia, efectuada como consecuencia de aquella decisión, de su virtud de ser oportuna, por lo que se verá desprovista de toda eficacia.

Podríamos enunciar estas limitaciones diciendo que la distancia, el *espacio*, debido a la característica de las Fuerzas Aéreas de actuar, unas veces por conveniencia, otras por necesidad, otras por imposición enemiga, de modo disperso y hasta individual, origina una

IV.—Limitación de la función de la dirección.

Y por otra parte, *el tiempo*, la rapidez del material aéreo, su flexibilidad táctica, la inestabilidad de la situación, dan lugar a una

V.—Limitación en las funciones de la concepción y de la decisión.

Decíamos antes que si la organización de unas fuerzas aéreas prevé para sus mandos un ejercicio de sus funciones orientado y definido por las limitaciones que hemos denominado de *Doctrina, Disciplina consciente y Compenetración*, conseguirá atenuar la importancia de la influencia de las dos últimas. En efecto, si es muy cierto que las transmisiones son fundamentales en unas fuerzas aéreas y que su perfeccionamiento técnico, orgánico y funcional hace

más fácil cada día el control y el enlace directo y más asequible la dirección del combate, no lo es menos que por causas mecánicas, meteorológicas o de otros tipos, las transmisiones pueden fallar.

Pero si existe una compenetración, una doctrina y una disciplina consciente, un subordinado, sin que haya necesidad de darle ninguna orden, es capaz de hacer, casi siempre, lo que su Jefe le hubiera ordenado, en su caso, ante una contingencia cualquiera.

Respecto a las limitaciones en la concepción y decisión, el problema es más espinoso. Para ganar tiempo al tiempo, para poseer la rapidez en el decidir que el Mando Aéreo necesita, para alcanzar la agudeza de visión y la sutileza en la apreciación que le es precisa para evaluar correctamente la situación, sólo vemos un remedio: formación, formación y formación, rematada luego con una experiencia dirigida a completarla y a conseguir algo que pudiéramos definir como automatismo o decisión refleja. He aquí un gran problema de organización que nos trae resonancias de principios: Unidad de Mando y de Dirección, División del Trabajo, Especialización, Autoridad Estatutaria y Personal, Responsabilidad... Hay que formar a los Mandos no sólo para que sean capaces de actuar como subordinados del Mando inmediato superior, sino para que sean capaces también de formar, a su vez, a sus inmediatos subordinados sin olvidar que es mucho más difícil formar una personalidad que inculcar unos conceptos. Una inteligencia debidamente orientada y desarrollada es capaz de asimilar luego con más rapidez y provecho, y si además existe, que debe existir, *una moral*, tendremos un hombre siempre dispuesto al trabajo y al sacrificio, con un anhelo de superación constante, que le llevará a lograr una formación profesional siempre perfecta y siempre en condiciones de mantener esa perfección. Y una formación profesional no es otra cosa que un conocimiento acabado de la Doctrina y su acatamiento, una disciplina férrea, pero consciente y asentada en la compenetración con el superior, y una labor personal de estudio, trabajo y entrenamiento, mantenida con inquebrantable constancia. *Al menos, así lo entendemos.*