

“El Mando y el Liderazgo en el ejercicio de la función profesional”- Segunda parte. Capítulo II, III y IV.

(Autor: Cnl (R) OEM Lic Ernesto Alejandro REPOSSI – Jefe de Cátedra Comportamiento Organizacional y Profesor Titular del Colegio Militar de la Nación – correo electrónico: fliarepossi@fibertel.com.ar).

Resumen

La doctrina de mando del Ejército Argentino expresa que “el avance científico y tecnológico de la época moderna aplicado a la acción de comando, está imponiendo **cambios** permanentes en los conceptos orgánicos, operacionales y administrativos, cuyos efectos en la tropa se manifestarán por la acción de medios de combate más potentes e insidiosos, y procedimientos más eficientes” (MFP – 51 –13 Ejercicio del Mando, Introducción, IV. Conceptos Básicos – editado en 1969).

El autor busca explicarnos los cambios acelerados producidos y su consecuencia en la evolución de los principales conceptos referidos al mando, al liderazgo y al comportamiento humano, en el ejercicio de la función profesional. ¿Cuál es la función profesional del oficial? ¿comandar? ¿conducir? ¿mandar? ¿liderar? ¿Cuál es la ética profesional de aplicación?

Según el RB-00-01 del EA en la pág. 21: “...el Ejército Argentino privilegia el desarrollo de la disposición para el mando en la formación y perfeccionamiento profesional, con el convencimiento que será a través de su **correcta ejecución**, que el jefe podrá proyectar su carácter, conocimientos y personalidad a fin de alcanzar el **rol de líder** en la conducción de los hombres”..

¿De qué se trata el “correcto ejercicio del mando”? En la doctrina militar existen por lo menos tres definiciones diferentes de mando. ¿Qué es mando? ¿Cuál es su objeto? ¿Cómo se relaciona con el comando, la conducción y el liderazgo?

¿Qué es liderazgo? ¿es lo mismo que mandar? ¿Un jefe es lo mismo que un líder? En textos administrativos actuales los primeros tienen que ver con la complejidad de las organizaciones, mientras que los segundos tienen que ver con el **cambio**.

¿Qué sucede en las organizaciones militares?

El Cnl (R) REPOSSI, a través de la evaluación de sus experiencias como Jefe de Unidad de Combate y como Profesor, busca dar respuesta a estos interrogantes proponiendo un esquema integrador de la función profesional, en la búsqueda de la formación del **JEFE-LÍDER** como llamado a “**privilegiar** la disposición para el mando en la formación y perfeccionamiento profesional”. Nos propone considerar al Liderazgo Militar como proceso de influencia en el Comportamiento Humano Organizacional, que presupone la presencia de una estructura de líderes organizacionales que, operando como equipo, ejercen el mando como acción de dicho proceso, que tiene por objeto elevar **indicadores de moral** (motivación, espíritu de cuerpo y disciplina) y de **competencias profesionales** (tácticas, técnicas y físicas).

Resulta esencial destacar la importancia de gestionar indicadores para conseguir un **patrón integrado de comportamiento** que posibilite el exitoso cumplimiento de la misión o función, tanto en la paz como en la guerra.

Desarrollo SEGUNDA PARTE

CAPITULO II.

La relación Liderazgo - Ejercicio del mando en el Ejército Argentino.

1. La realidad en el ejercicio del mando y del liderazgo.

Para poder visualizar esta realidad voy a transcribir una entrevista mantenida con un oficial superior retirado, profesor del CMN.

- **Diálogo con el Cnl (R) Carlos Briem Stam (CBS)**

Después de egresar de la Escuela Superior de Guerra como oficial de Estado Mayor y ya como Tcnl fue destinado al CMN como profesor de la materia Ética y Mando. Se desempeñó en esa función durante un año; a su término fue designado jefe del RIMec 24 en Río Gallegos. Al término de su jefatura, se desempeñó en la Inspección General de Educación del Ejército como inspector de instrucción.

Por estos antecedentes resulta importante el presente diálogo.

- **Cnl (R) Ernesto Repossi (ER):** ¿Puede usted relatar sus experiencias al asumir el comando de la unidad?
- **CBS:** Me tocó asumir el comando de la unidad con serios problemas de mando que habían ocasionado el relevo anticipado del jefe de regimiento anterior. Tenía muy en claro que mi responsabilidad consistía en preparar la unidad para un eventual conflicto; antes debía alcanzar un adecuado nivel de cohesión y disciplina, fijándome como término lograrlo en los primeros tres meses de mi gestión.
- **ER:** ¿Cómo procedió usted en tal circunstancia?
- **CBS:** Evidentemente el haberme desempeñado como profesor de Ética y Mando me sirvió de mucho. Busqué influir siempre a través de un trato considerado, con un estilo de mando personalizado. Conseguí buenos resultados con esta forma de actuar.
- **ER:** ¿Cuándo comenzó la conducción de su unidad?
- **CBS:** En el momento mismo en que asumí el comando. Consideré que la preparación de la unidad para la guerra era el problema militar que debía resolver y a ello se dedicaron los miembros de la plana mayor. En particular el área de operaciones me asistió en todo lo referente a la educación e instrucción, que tenía que ver con la capacidad de combate.
- **ER:** ¿Al respecto, qué consideraciones tuvo con respecto al comportamiento humano organizacional?
- **CBS:** Tengo entendido que estamos hablando de formas de actuar, de actitudes individuales. Usted sabe que en términos pedagógicos hablamos de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales. Esencialmente estos últimos quedaban en manos de los instructores. Nos basábamos en la acción educativa asistemática también. Al respecto no existían procedimientos; nos basábamos en el sentido común, en el criterio.
- **ER:** ¿Esto quiere decir que en esos momentos no se aplicaba la doctrina del MFP51-13 Ejercicio del Mando CAPII – Comportamiento Humano?
- **CBS:** Sí, se aplicaba pero no en forma sistemática; por ejemplo motivar se motivaba pero no se desarrollaba ningún proceso basado por ejemplo, en los conceptos de energía o sinergia.
- **ER:** ¿Desarrolló el plan de educación de la unidad algún aspecto referido al CapVII Mando en Combate del citado reglamento?
- **CBS:** Si bien fueron tenidos en cuenta en algunos aspectos, no fue desarrollado en forma sistemática.

- ER: ¿Conseguir un patrón integrado de comportamiento, hablo de una concepción holística, fue en algún momento considerado como objetivo de educación?
- CBS: La cohesión, el espíritu de cuerpo siempre fue considerado uno de los objetivos de la educación. Nunca tuvimos en cuenta la necesidad de crear un modelo de comportamiento.
- ER: ¿En la evaluación, se consideró en alguna oportunidad evaluar por indicadores como establece la doctrina de mando?
- CBS: Nunca he evaluado aplicando estos indicadores. A veces se los solía tener en cuenta en algún aspecto particular.
- ER: Deseo decirle Sr. Cnl, que a mí en el ejercicio del comando, en la jefatura del RI 8 Grl OHiggins me sucedió lo mismo. Hemos dejado de lado la doctrina de mando, la cual fue aplicada en forma muy parcial y en el ejercicio de un mando personalista.

Sufrí las consecuencias en la Guerra de Malvinas. Hoy después de muchos años a cargo de la Cátedra de Comportamiento Organizacional, me doy cuenta que al respecto no hemos hecho en el Ejército una adecuada evaluación. Nuestra doctrina de mando se publica en 1969, ¿puede usted darnos su opinión sobre las causas que han hecho que se aplique en forma parcial?

- CBS: Nuestro Ejército siempre respondió a un modelo de tipo germánico en el ejercicio del mando; el llamado modelo de comando y control. Aprendimos a mandar por modelos; no creo haber estudiado el mando como ciencia. Todos considerábamos que era un arte asumido muchas veces en forma romántica. Resultaba difícil entender esto de la eficiencia, de las respuestas mecánicas. La doctrina norteamericana de mando nunca fue integrada totalmente a la cultura de nuestro Ejército. Es posible también que tenga mucho que ver el marco político en el cual se vió inmerso el Ejército.
- ER: ¿Cuál es su opinión sobre la relación liderazgo-ejercicio del mando?
- CBS: He empleado muy poco el término liderazgo; siempre entendí que era lo mismo. Nunca me preocupé demasiado por llegar a ser líder. No sé si lo logré. Me he considerado siempre apreciado por mis subordinados con quienes muy pocas veces tuve problemas en mis relaciones. Creo que alcancé con el tiempo a tener autoridad moral sobre mis hombres; no me pregunte cómo lo logré pues para ello no seguí ningún proceso sistemático.

2. El concepto de liderazgo.

Siempre que dos o más personas se unen para actuar, realizar algo, trabajar juntos con un fin común se produce un fenómeno natural de influencia entre ellos, consecuencia de una relación de personalidades que operando en la misma situación deben tender a una acción en común, consecuencia de su comportamiento. A mayor número, mayor es la complejidad de este proceso de influencia donde, si bien todos se influyen entre sí, resulta necesario que uno de ellos guíe, oriente y dirija el proceso en orden al fin perseguido. Nos encontramos así frente al fenómeno del liderazgo.

Cuando estudiamos este fenómeno en distintas fuentes bibliográficas, nos encontramos en general con dos enfoques:

- a. Aquel que nos define y explica el liderazgo como arte, aptitud, capacidad propia de una persona que interactuando en una situación determinada, influye sobre otras en orden al logro de la misión, tarea o función. Este enfoque lo llamaremos personalista dado que aparece el líder como protagonista principal del liderazgo. Es aceptable dicho enfoque para entender cómo opera este líder en una organización determinada.
- b. El otro enfoque hace hincapié en el proceso de influencia sobre el comportamiento humano organizacional, donde todos se influyen (incluyendo influencias extraorganizacionales) pero donde uno de ellos, el líder focal, maneja el proceso en orden a los fines. Este enfoque es apto en organizaciones que como las militares operan encuadradas en otras organizaciones superiores. En este enfoque el líder aparece integrando un equipo de líderes organizacionales.

Días pasados al leer el diario La Nación del domingo 07 Mar 04 en su Pág. 24 encontré un artículo denominado "Promueven la formación de líderes universitarios" por LORELEY GAFFOGLIO, donde expresa "Buscamos locomotoras, no vagones...". Al respecto yo diría que hoy necesitamos locomotoras de trenes que operen como equipo dentro de un sistema (ferroviario) nacional, regional y mundial.

Por ello es que considero que el segundo enfoque es el más adecuado y además incluye al primero. La esencia del liderazgo es la **influencia como proceso**, cuyos principales protagonistas son los líderes. Hoy pocas organizaciones pueden funcionar con un sólo líder. En las organizaciones complejas donde el cúmulo de información a procesar es cuantioso y la velocidad de los cambios vertiginoso sólo pueden operar con eficiencia a través de una estructura de líderes que operen como equipo y en forma descentralizada. En nuestro Ejército se requiere por ello disponer de una doctrina que unifique criterios sobre cómo manejar este gran proceso de influencia llamado liderazgo. Como vimos en el Capítulo I hoy los líderes deben mirar primero hacia el exterior de la organización (visión) para luego poder prescribir objetivos y estrategias mirando al interior de su organización. Deben responsabilizarse de los propósitos, manejando las relaciones humanas a través de procesos que permitan alcanzar un todo integrado de comportamiento.

3. Relación mando-liderazgo.

Como expresamos anteriormente en nuestro Ejército son conceptos equivalentes. Sostengo que ello no debería ser así.

Nuestra doctrina de mando expresada por el MFP 51-13 Ejercicio del Mando fue publicada en el año 1969 con una importante influencia de la doctrina del Ejército de EEUU explicitada por el FM 22-100 Military Leadership. Resulta necesario precisar similitudes y diferencias:

- a. Similitudes: Ambas poseen un enfoque personalista teniendo en cuenta que el origen se encuentra en las condiciones personales del jefe que al aplicarlas según principios y procedimientos, influye con su ascendiente y proyecta su personalidad sobre los subordinados, a quienes los considera en forma preponderante desde un punto de vista individual más que integrado. Debo destacar que este reglamento norteamericano fue

rectificado en el año 1983 mientras que nuestra doctrina no lo ha sido desde su publicación.

b. Diferencias:

- Nuestra doctrina es prescriptiva mientras que la norteamericana es descriptiva apoyándose en la reflexión histórica. En nuestro caso deberíamos intentar rectificar el capítulo VII –El mando en combate- Nº7001 1) que nos dice que no existe experiencia reciente, ni estudios científicos de carácter socio-psicológicos que permitan extraer conclusiones actualizadas en el comportamiento promedio del soldado argentino en combate. Nuestra experiencia en Malvinas es suficiente para ello.
- Nuestra doctrina agrega un capítulo II –Comportamiento humano- que la doctrina norteamericana no posee. En los EEUU la formación y capacitación de líderes se apoya en bibliografía científica construida en la academia de West Point por ejemplo.
- Nuestra doctrina busca alcanzar la eficiencia a través de desarrollo de indicadores básicos, cosa que la doctrina americana no posee.

Resulta paradójico observar en el ejercicio del mando en nuestro Ejército, que el mismo se ejerce respetando las similitudes y no las diferencias. Basta con observar los contenidos desarrollados en la materia Ética y Mando del Curso de Jefe de Subunidad, impartido por el Cdo. Br III Ec el año próximo pasado, en donde se deja de lado el estudio del comportamiento humano y del ejercicio del mando a través del desarrollo de indicadores.

La realidad en cuanto a la relación Mando – Liderazgo en nuestro Ejército se puede resumir en los siguientes términos:

- No existe en la actualidad claridad conceptual doctrinaria que permita relacionar ambos términos. Se los considera conceptos equivalentes.
- La aptitud de mando de los cuadros se ha logrado a través de una formación y perfeccionamiento que podríamos denominarla “por modelos” con escaso estudio científico.
- La doctrina de mando del MFP-51-13 Ejercicio del Mando se aplica en forma parcializada y con un enfoque personalista. No se ha profundizado en el estudio del Comportamiento Humano Organizacional y no se aplican correctamente los Indicadores Básicos del Mando.
- En la actualidad la capacidad de combate se logra, preponderantemente, a través del proceso educativo con poca relación con el ejercicio del mando.

Para el desarrollo del presente trabajo se analizará el liderazgo como “ proceso de influencia “ y no como arte. Esto presupone la existencia en toda organización de una estructura de líderes que operan como equipo.

CAPITULO III.

La definición de Liderazgo Militar.

Liderazgo Militar:

- Es un tipo particular de Liderazgo organizacional. Es un fenómeno que se produce en toda organización y que busca mejorar su rendimiento en especial

frente a circunstancias críticas. En este caso específico consideramos al Ejército Argentino como una organización del Estado Argentino e institución fundamental de la Nación.

- En el Cap II al hablar sobre el concepto de Liderazgo he presentado los dos enfoques a través de los cuales se define el Liderazgo; en general siempre giran alrededor de la influencia para alcanzar logros significativos que hacen a los propósitos de las organizaciones. En este caso analizaremos la del texto "Leadership in Organization" de la Academia Militar de West Point, EEUU. Lo haremos teniendo en cuenta que dicho texto fue elegido como bibliografía básica al crearse la cátedra de Comportamiento Organizacional en el CMN.
- Define al Liderazgo Organizacional como: "proceso de influencia en la conducta humana para lograr los fines prescritos por el líder nombrado por la organización". Para su análisis dividiremos dicha definición en las siguientes partes:
 1. Proceso de influencia.
 2. En la conducta humana.
 3. Para lograr los fines.
 4. Prescritos por el líder nombrado por la organización.

1. Proceso de influencia

a. El Liderazgo es un fenómeno natural que se produce en el tiempo, en fases sucesivas e interrelacionadas y que a su término produce valor. Aparece como un gran proceso que se desarrolla en otros menores y diversos. Para su comprensión se requiere de un modelo a construir. Esto debe ser tarea de otra investigación, en este caso voy a mencionar las características del modelo propuesto y que en general se presenta como un sistema compuesto por :

- un subsistema individual con los procesos de desarrollo individual, motivación y ajuste al estrés y al cansancio.
- un subsistema grupal con los procesos intragrupal, de socialización, de motivación grupal y el intergrupalo.
- un subsistema lideral con los procesos de: influencia, de toma de decisiones, de la comunicación, como consejero ,como regulador del estrés y el cansancio y como creador de motivaciones.
- un sistema organizacional.
- un suprasistema organizacional.

Podemos destacar como características principales de este modelo las siguientes:

- Presenta la organización focal encuadrada en otra superior (Organización de Organizaciones).
- Presenta al líder focal dentro de una estructura de líderes organizacionales, en donde debe reconocer el liderato superior, los lideratos a la par y desarrollar los subordinados.
- Presenta a personas que encontrándose fuera de la organización influyen sobre el componente humano orgánico, cosa que el líder no debe desconocer ni despreciar.

La comprensión del tiempo (1):

- Hoy resulta vital comprender la velocidad de los cambios. La característica definitoria de la era de la información no es la velocidad, es la comprensión del tiempo, el sentido de la oportunidad.
- La importancia del manejo adecuado de los procesos resulta de fundamental importancia en un mundo en el cual la versatilidad y la flexibilidad son mucho más valiosas que la especialización.

b. La influencia responde a relaciones de poder y autoridad entre las personas donde todos los integrantes de un grupo se influyen unos a otros. En el Liderazgo militar, todo jefe al asumir el comando de una organización se presenta ante sus subordinados como líder impuesto; dispone de sus antecedentes y de la autoridad legal conferida por el comando. Debe transformar esa autoridad legal en autoridad moral a través de dicho proceso de influencia, desarrollando la autoridad axiológica y epistemológica (SER Y SABER).

Es necesario destacar la diferencia que presenta lo enunciado con lo descripto por nuestra doctrina de mando MFP-51-13 Ejercicio del Mando Cap.II Comportamiento Humano. En él nuestro manual enumera procesos que son bastantes similares pero que en ningún caso son presentados como sistema.

2. En la conducta humana.

En el texto de referencia se emplean por igual los términos conducta y comportamiento. Esto ha sido motivo de análisis en la cátedra de Comportamiento Organizacional del CMN, donde los profesores han coincidido en la necesidad de considerar a la conducta como la manifestación visible del comportamiento.

Nuestra doctrina de mando emplea el término comportamiento y por lo tanto considero que es el término que debemos continuar utilizando. Resulta conveniente su actualización en orden a la concepción filosófica de la persona humana que sostiene el Ejército Argentino.

Deberíamos entonces definir el comportamiento como [“la respuesta que la persona/grupo dan a una situación con sentido finalístico”](#). Al respecto hemos recurrido a los fundamentos expuestos por PITHOD A. en su libro “Comportamiento Organizacional” (2).

Debería ser motivo de otra investigación la construcción de una matriz para el comportamiento organizacional militar. En este sentido la cátedra de comportamiento organizacional podrá aportar los estudios realizados a la fecha.

Para el presente trabajo interesa precisar que el proceso de influencia se produce en el comportamiento humano organizacional, donde si bien todos los miembros de la organización se influyen entre sí, el líder es responsable de crear y manejar los procesos individuales, grupales y liderales que correspondan con el fin de lograr la [“respuesta significativa en la organización que comanda”](#). Es evidente que la salida exitosa a una situación crítica depende principalmente de esta respuesta, lo que me lleva a afirmar que ajustar nuestras acciones de mando a una metodología de proceso contribuye sustancialmente a optimizar la conducción de las operaciones.

3. Para lograr los fines.

Considero que dentro de una concepción filosófica humanista finalista y dentro de una lógica de gestión y valores, los fines deben quedar reservados para expresar aquellos que se consideran como “fines últimos de la organización” como lo son:

- la felicidad de la persona humana, expresada en valores superiores como el BIEN y la verdad.
- los valores permanentes del Ejército como fin institucional.
- la misión del Ejército como fin operacional.

El liderazgo tiene que ver con “los propósitos” (1) y con los “modos” de tratar las relaciones humanas para lograrlos; el mando tiene que ver con la gestión de los procesos necesarios.

Si un jefe busca cumplir con la misión sin interesarse por los fines y las relaciones humanas puede llegar a ser un jefe eficaz pero nunca un líder. Si busca interesarse por los fines y las relaciones humanas y me despreocupo de la misión no llegaré a ser ni líder ni jefe. Seré un líder efectivo si me preocupo por ambas cosas a la vez. Los desafíos que presenta la realidad requieren de lo que se ha dado a denominar “Liderazgo Estratégico” que impulsa la gestión del mando en todos los niveles en orden a (3):

- una visión (con claro sentido del deber militar).
- la determinación de objetivos y procesos.
- la construcción de estrategias (en el marco de una metodología de proceso)
- la instrumentación de un patrón integrado de comportamiento humano organizacional.
- la evaluación permanente de los procesos.

4. Prescripto por el líder designado por la organización.

Una de las características principales que debe tener el modelo de liderazgo militar a construir debe contemplar la necesidad de la conformación de una estructura de líderes que deben operar a modo de equipos de líderes organizacionales, llegando incluso a considerar al hombre como líder de sí mismo. En esta estructura aparecen los líderes focales, superiores, a la par y subordinados.

En este orden los logros, metas, fines prescriptos por los líderes focales deberán encontrarse siempre encuadrados en los lideratos superiores. Siendo los líderes focales designados por lideratos superiores, estos deben asumir su cuota de responsabilidad en cuanto a su desempeño y resultados. Esto adquiere particular importancia en los niveles menores (grupo, pieza, sección) donde el liderato superior debe interesarse en la creación, formación y capacitación de verdaderos equipos de líderes organizacionales.

Sobre la base de todo lo expuesto propongo como definición de liderazgo militar la siguiente:

Es un proceso de influencia en el comportamiento humano organizacional para alcanzar exitosamente los fines, objetivos, metas, etc. prescriptos por el líder designado en el comando de la organización.

Así mismo podemos concluir que nuestra doctrina de mando puede ser adaptada al modelo descrito sin mayores inconvenientes, dándole un enfoque de sistema y una metodología de proceso, acorde a los requerimientos actuales de un liderazgo estratégico en una lógica de valores.

Citas bibliográficas del capítulo

- (1) SULLIVAN G. R. & HARPER M. V. "La Esperanza no es un Método"
Editorial Norma S. A. - Bogotá - Colombia - Año 1998
- (2) PITHOD A. "Comportamiento Organizacional"
Editorial Docencia – I edición – Bs.As. Año 1993
- (3) THOMPSON, A.A. y STRICKLAND, A.J " Administración estratégica" Ed Irwin
Mc Graw Hill, Méjico 1999.

CAPITULO IV.

La definición de mando militar:

1. La doctrina militar argentina nos presenta distintas definiciones de mando militar y que han sido enunciadas en el Marco Teórico. De su comparación surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Es arte? ¿Es arte que se materializa en la acción? o ¿es acción?
- ¿Cuál es su objeto? ¿Para qué se ejerce el mando militar?

2. **¿Qué es el mando militar?**

Con respecto a su definición como arte, resulta conveniente destacar los conceptos del capitán del Ejército Francés André Gavet (1) quien en sus conclusiones dice:

"En el momento de cerrar este estudio nos asalta un escrúpulo. ¿Cómo es que en el curso de esta serie de reflexiones sobre el arte de mandar no hemos encontrado el arte en parte alguna?. Doquiera encontramos el mismo **deber**, monótono a fuerza de repetirlo: Revelamos también las altas cualidades necesarias para el ejercicio del mando; pero el arte ¿dónde está? ¿en qué consiste? ¿qué participación tiene en el mando?.

Arte no lo hay, si entendemos que esta palabra significa artificios, medios para ilusionar. El mando es cosa difícil pero sencilla y leal. La cosa capital es saber hacerse apto para el mando, penetrándose de sus principios, que son deberes tan claros como severos.

El arte...será, si se quiere, las reglas de conducta que la reflexión y la experiencia nos induzcan a adoptar en la práctica cotidiana, será la serie de disposiciones prescriptas por los reglamentos, las medidas de orden y de policía verificadas por la experiencia".

Más adelante afirma "Que en todo caso cada cual se guarde de convertir el mando en una mera cuestión de arte.

No hablamos aquí ni de estrategia, ni de táctica, ni de organización, sino únicamente de la **acción de mando...**"

Lo que si podemos afirmar entonces es que el mando es **acción** sin temor a equivocarnos. Es acción que tiene de arte, de ciencia, de técnica y de tecnología. Es necesario precisar además que para su comprensión total se requiere del conocimiento científico y en su ejercicio además y en gran medida del sentido común.

El mando es acción, pero no cualquier acción ni la que se le ocurra al jefe. Se desarrolla en el tiempo, en fases sucesivas y relacionadas con el objeto de elevar la eficiencia del componente humano de una organización.

Como dice nuestra doctrina, MFP 51-13 Ejercicio del Mando N°1011 “**El jefe deberá analizar, comprender, predecir, dirigir y controlar el comportamiento humano individual y colectivo de los hombres que componen su organización**”. Para ello nada mejor que utilizar el método científico encuadrando la acción en la metodología del proceso de influencia, o sea en la metodología del liderazgo militar.

La otra condición indispensable para la acción de mando es el Comando. En el orden militar no existe, legalmente hablando, mando sin comando.

Podemos afirmar hasta acá que mando militar es:

La acción que un jefe desarrolla, en el marco de un proceso de influencia (denominado liderazgo) sobre el componente humano que comanda,...

3. ¿Cuál es su objeto?

Analizando las distintas definiciones podemos observar conceptos que llaman a confusión.

El MFP 51-13 Ejercicio del Mando, nos dice que su objeto es...dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación.

El RB-00-01 El Ejército Argentino, nos dice que el objeto es el de “**obtener voluntaria obediencia, confianza, respeto y activa cooperación**”, suprimiendo todo lo que en realidad pertenece al proceso de influencia de la anterior definición.

Tanto el ROB-00-01 Reglamento para la conducción del IMT y el RFD-99-01 Reglamento de terminología castrense en uso del Ejército Argentino, dejan de expresar su objeto; nos hablan solo de su finalidad... “**imponer a otro u otros la propia voluntad**”.

En general observamos en todas las definiciones que expresan un objeto que puede resultar válido de aplicación en cualquier organización sea militar o no.

Es por ello que he recurrido al concepto integral del mando expresado por el MFP 51-13 Ejercicio del Mando en su N°1007 donde nos presenta con mayor claridad el objetivo que persigue: “**elevar los indicadores de moral (Motivación-Espíritu de cuerpo y Disciplina) y eficiencia de la organización**”.

Con respecto a la moral y eficiencia como indicadores aplicables y a desarrollar en la actualidad considero que deberían ser revisados a la luz de lo que hemos expresado en el Capítulo I y que repito: en la época de su redacción (1969) el ejercicio del mando respondía a la lógica de la eficiencia; hoy debemos pensar en la lógica de los valores ético-espirituales y por ello considero más adecuado que el término moral que llama a confusión con la ciencia de la moral (Moral resulta, como indicador, un estado mental y emocional de la organización) emplear el concepto de Espíritu Militar definido como una cualidad, hábito propio de la persona humana que le permite internalizar valores propios del estilo de vida militar. En cuanto al indicador eficiencia, lo considero más una

resultante que una variable y es por ello que creo que es más conveniente hablar de Competencia Profesional (Táctica, Técnica y Física). De todas maneras esto debe merecer un estudio más profundo.

El mando como gestión de indicadores tal cual lo presenta nuestra doctrina en su Capítulo V Sección 2da El control y desarrollo de los indicadores, ha sido prácticamente ignorada en nuestro Ejército; siempre la capacitación de las organizaciones para la guerra se ha logrado a través del Sistema Educativo del Ejército. En este aspecto considero que merece ser estudiada la conveniencia de ajustar la educación al Plan de Mando de cada jefe adecuados a las características particulares de su situación. He observado que con respecto a ello las unidades operan con una mayor libertad en ese sentido. Falta aún ajustar la relación Plan de Mando-Educación.

Al respecto merece destacarse un artículo aparecido en el diario La Nación del sábado 13 de Marzo del 2004 en su Pág. 6: "[La Crisis de Valores, el mejor aliado del terror](#)" por Santiago Kovadloff, que nos dice:

- "Sabemos que nuestra supervivencia está amenazada por el terrorismo"
- "En su investida criminal sus voceros cuentan con un aliado al que rara vez se hace referencia. Me refiero a nuestra profunda crisis de valores. A la honda desorientación moral que devora nuestras costumbres. A la crisis espiritual, en suma que priva de discernimiento a una ciudadanía que, lo quiera o no, se agota en el ejercicio rutinario de los labores sin acceder al sentido trascendente que infunda a sus vidas, una significación más honda, más perdurable, más decisiva".
- "**Nueva concepción educativa**"

"Debemos volver a considerar el estado en que se encuentra entre nosotros, occidentales la idea del hombre. Si no hemos perdido una cosmovisión, es por lo menos cierto que la mayoría de nosotros ya no tiene claro en que consiste".

Debo resaltar éste párrafo, dado que en nuestro Ejército teniendo una clara concepción filosófica sobre la persona humana desde hace ya tiempo, expresada en nuestro Reglamento de Educación (hoy figura en el Ideario del Ejército), ella es poco conocida y estudiada por sus cuadros de oficiales y suboficiales.

"Este horizonte de valores, que es preciso construir y afianzar en la sensibilidad colectiva, sólo puede ser obra de una nueva concepción educativa. Es ella la que debe orientar el quehacer de nuestras escuelas y universidades".

"El mero utilitarismo no nos ha conducido más que a la recíproca indiferencia".

"El hombre occidental debe recuperar el espesor filosófico capaz de infundir sentido trascendente a sus acciones"

Con respecto a esto he mantenido diálogo con mis profesores licenciada Mabel Zanga y Alberto Pescio, con quienes hemos coincidido en la necesidad de relacionar en forma estrecha la planificación del

ejercicio del mando con la educación. A ello debo agregar sus comentarios referidos a la ausencia curricular de contenidos filosóficos en la formación de nuestros oficiales.

Completando la definición podemos afirmar que:

Mando es la acción que un jefe desarrolla, en el marco de un proceso de influencia denominado liderazgo, sobre el componente humano de la organización que comanda, para elevar su eficiencia a fin de lograr el cumplimiento exitoso de la función o misión tanto en la paz como en la guerra.

4. Eficiencia y eficacia:

Al respecto nuestra doctrina nos expresa:

- MFP 51-13 Ejercicio del Mando
 - Introducción V. Definiciones 11. Organización Eficaz
Es aquella que cumple la misión o función para la cual ha sido organizada, equipada e instruida, con el menor costo de medios (personal y material) y tiempo
 - 17. Eficiencia
Es la destreza obtenida por el individuo o la organización para satisfacer las exigencias de la misión o función a cumplir. Se logra principalmente a través de la instrucción, del conjunto de medidas administrativas que concurren a este propósito y por la actitud del individuo y del conjunto en adquirirla y demostrarla.
 - Capítulo V- Los indicadores básicos del mando- Sección I- Conceptos generales N°5001 Consideraciones generales.
 - 1) La eficiencia de una organización se evaluará a través de la calidad de sus componentes humano y material.
 - a) La eficiencia del componente humano se manifestará en un doble aspecto:
 - a. El espiritual, que se reflejará en la moral individual y colectiva del conjunto.
 - b. La aptitud táctica, técnica y física que se evidenciará por la concurrencia de ciertos factores tales como la organización, la doctrina, la instrucción, la administración, etc. y la actitud individual y de conjunto para adquirirla y demostrarla.
 - b) La eficiencia del componente material se manifestará por su calidad, cantidad y distribución.
- RFD-99-01 Reglamento de Terminología Castrense de uso en el Ejército Argentino 2001

Eficiencia: Reflejo de las condiciones profesionales y morales de un individuo y /u organización. Es condición esencial para el logro de la excelencia, a través de la ejecución correcta de cada actividad o tarea impuesta. Implica el logro de la tarea de la misión, considerando la

aceptabilidad de la misma en cuanto a obtener el mayor beneficio al menor costo.

Eficacia: Es el resultado o acción que se obtiene como producto de la correcta selección de la metodología (actividades y procedimientos) y de la forma como esta se emplee. Implica el logro de la tarea de la misión, sin considerar la aceptabilidad de la misma en cuanto a la relación costo beneficio.

Podemos observar:

- Que existen diferencias de definición en la doctrina.
- Que la doctrina de mando se ha ocupado de establecer parámetros teóricos que se adecuan a las necesidades actuales de capacitación de las organizaciones militares.
- Podemos inferir que la eficiencia resulta una condición necesaria para que un individuo u organización, tengan la mayor probabilidad de eficacia. La excelencia se logra en la eficiencia, la que no garantiza alcanzar la total eficacia, dado que siempre existe un factor imponderable o aleatorio que la define.
- La eficiencia se presenta como un problema de mando que se expresa en dos etapas de la función profesional, según lo que se expresa en el siguiente cuadro.

EJERCICIO DE LA FUNCION PROFESIONAL

Etapa de preparación personal Y de la organización para la guerra	Etapa de ejecución de operaciones
El objetivo del mando es el de elevar Indicadores de eficiencia (Manifestaciones Positivas de: Motivación-Espíritu de Cuerpo- Disciplina-Aptitudes tácticas, técnicas y físicas)	El mando en combate busca superar las presiones negativas de la situación crítica (tarea de la misión) a través de las manifestaciones positivas. (MFP 51-13 Ejercicio del Mando 7003)

- La eficacia dependerá de la metodología y de la forma como aquella se aplique. Esto se relaciona en forma directa con los procesos que se desarrollan para alcanzar las manifestaciones positivas.

Citas bibliográficas del capítulo

(1) GAVET, A. "El arte de mandar" – REE-Nº38 Anexo- Comando en Jefe del Ejército, Bs. As. 1982