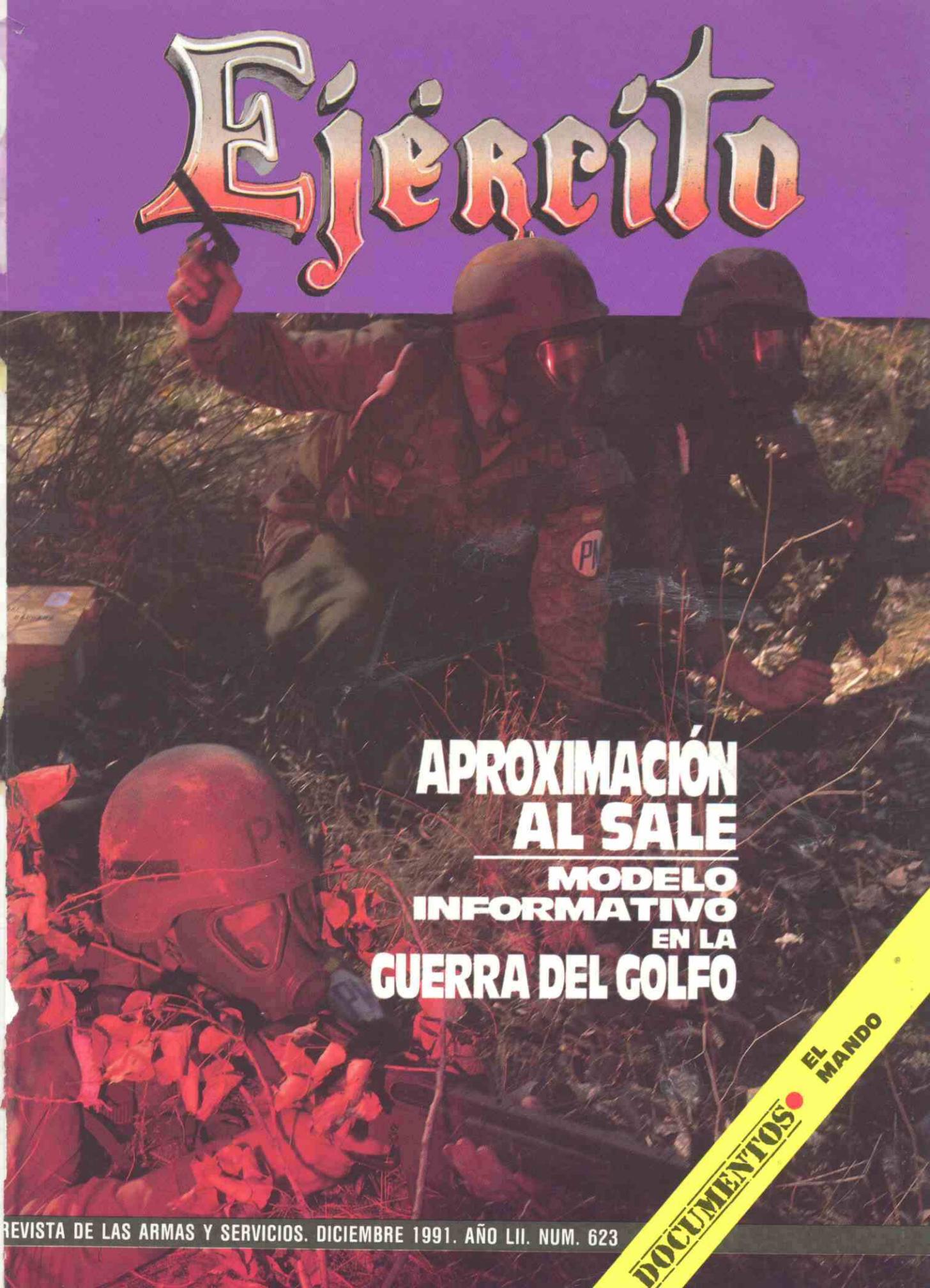


Ejército



**APROXIMACIÓN
AL SALE**
**MODELO
INFORMATIVO
EN LA
GUERRA DEL GOLFO**

DOCUMENTOS

**EL
MANDO**



EDITORIAL

Diciembre es el mes de los balances en el mundo de la empresa. Conviene, también a la Revista en su ámbito, mantener tan respetable tradición contable. Sirve para disponer de una panorámica de conjunto sobre los aspectos que más incidieron en nuestro quehacer diario.

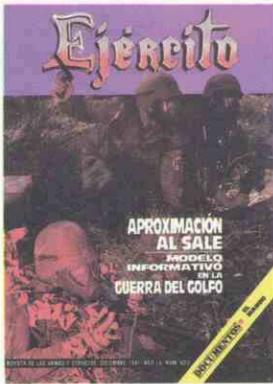
Si observamos un orden cronológico, destacaremos en primer lugar el importante seguimiento de la crisis del Golfo Pérsico que se llevó a cabo por destacados colaboradores de "Ejército" y que constituyó un ciclo específico que quedó clausurado, como tal, en el mes de junio. Sin embargo, es preciso dejar constancia de que la Guerra del Golfo es un conflicto inacabado. Las circunstancias posteriores han demostrado que el tema sigue abierto.

La atención informativa se centró seguidamente sobre la presencia de las tropas españolas destacadas en el norte de Irak con motivo de la Operación PROVIDE COMFORT en favor del pueblo kurdo y la actuación del Destacamento de Enlace situado en Incirlik (Turquía).

Paralelamente a los aspectos señalados, a los que hay que sumar la mensual aportación de los **DOCUMENTO** como base de toda la programación normal de la Revista, "Ejército" llevó a cabo la organización y dirección de la IV Conferencia de Editores Iberoamericanos de Revistas Militares de la que, en el pasado mes de octubre, se dio un amplio conocimiento a nuestros lectores.

Terminamos el año dedicando nuestro **DOCUMENTO** al tema de "EL MANDO" desde algunas de las diversas perspectivas que tan esencial cuestión comporta y que constituye una de las bases esenciales para el más perfecto cumplimiento de la misión que los Ejércitos tienen encomendada.





ASTRA 9 mm.

Ejército

REVISTA DE LAS ARMAS Y SERVICIOS

DICIEMBRE 1991
AÑO LII NÚM. 623

© Servicio de Publicaciones del EME

**EDITA: SERVICIO DE PUBLICACIONES
DEL ESTADO MAYOR DEL EJÉRCITO**

DIRECCIÓN

Director: General de Brigada José UXÓ PALASÍ

Subdirector y Jefe de Colaboraciones:

Coronel Juan GUERRERO ROIZ DE LA PARRA

Jefe de Ediciones: Coronel José SESÉ CERESUELA

ADMINISTRACIÓN

Jefe: Coronel Higinio GUÍO CASTAÑOS

2º Jefe: Comandante Victorino PÉREZ TEIJEIRO

CONSEJO DE REDACCIÓN

Coroneles AREBA BLANCO, BOZA DE LORA, NARRO ROMERO, BENITO GONZÁLEZ, QUERO RODILES y JIMÉNEZ RIOJA, Tenientes Coroneles LLORET GADEA, ORTEGA MARTÍN y VILLALONGA MARTÍNEZ.

Promotor de Publicidad: ÁNGEL SANDOVAL

Confeccionador, diseño y dirección artística: FEDERICO BLANCO

Fotógrafo: J.F. Blanco

La Revista "Ejército" es la publicación profesional militar del Estado Mayor del Ejército. Tiene como finalidad facilitar el intercambio de ideas sobre problemas militares y contribuir a la actualización de conocimientos y a la cultura de los cuadros de Mando. Está abierta a cuantos compañeros sientan inquietud por los temas profesionales. Los trabajos publicados representan, únicamente, la opinión personal de los autores.

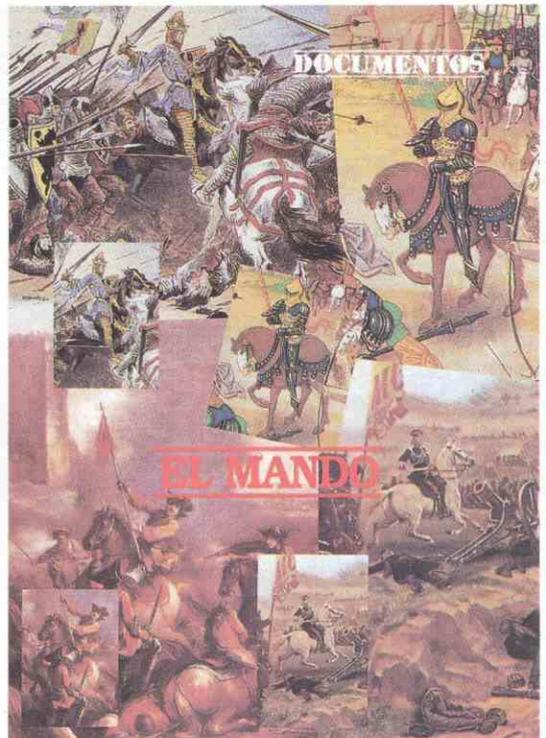
Redacción y Administración: Alcalá, 18, 4º-28014 MADRID. Tel. 522 52 54. Telefax 522 75 53. Precios: Suscripción colectiva Cuerpos: 159 ptas. Suscripción individual para militares: 2.120 ptas. año. Público en general: 2.756 ptas. año. Número suelto: 254 ptas. Estas suscripciones llevan el IVA incluido. Extranjero: 5.800 ptas. año. Número suelto extranjero: 435 ptas.

Depósito legal: M. 1633-1958. ISSN 0013-2918 - NIPO 097-91-001-2

Fotocomposición e Impresión: Campillo-Nevado, S.A. Antonio González Porras, 35-37 - Tel. 260 93 34 28019-MADRID

SUMARIO

EDITORIAL 3



DOCUMENTO: EL MANDO 51

— **PRESENTACIÓN** 53

— **ESTILOS DE MANDO** 54

Jesús Valencia Ces, Coronel de Caballería

— **MANDO Y ORGANIZACIÓN** 60

José Manuel García Sieiro, Comandante de Artillería

- **EL ARTE DE BUEN MANDAR EN LA NUEVA SOCIEDAD** 66
Miguel Alonso Baquer, General de Brigada de Infantería
- **EL MANDO EN EVOLUCIÓN (I). FACTORES QUE AFECTAN A LA DECISIÓN** 74
Juan Narro Romero, Coronel de Ingenieros
- **EL MANDO EN EVOLUCIÓN (II). UN MANDO PARA EL FUTURO** .. 84
Juan Narro Romero, Coronel de Ingenieros

ARTÍCULOS

- MODELO INFORMATIVO ALIADO EN LA GUERRA DEL GOLFO** 6
Enrique Manglano Castellary, Capitán de Caballería
- ÉTICA Y DERECHO EN LOS CUARTELES** 16
Francisco Laguna Sanquirico, General de Brigada de Infantería
- EXPERIENCIA DE SUPERVIVENCIA** 22
Vicente Bataller Alventosa, Comandante de Infantería
- APROXIMACIÓN AL SALE** 30
David Cervera Estévez, Coronel de Infantería
- CANTO APASIONADO AL EJÉRCITO ESPAÑOL** 48
Fernando Calvo González-Regueral, Estudiante Ciencias Empresariales
- NUESTRO GRUPO DE MANTENIMIENTO** 94
Juan Antonio Navas Córdova, Capitán de Caballería E.S. y Antonio Patiño Gacio, Capitán Especialista AME. EM
- LOS ZAPADORES FERROVIARIOS EN LA REALIZACIÓN DE OBRAS DE INTERÉS MILITAR** 98
Emilio Fernández Tovar, Teniente Coronel de Ingenieros
- VALEROSOS Y GALANTES** 104
Pedro Alfonso Moreira, Capitán de Infantería (R)

- UN RATO A MUTILADOS DE GUERRA** 108
Ramón Sánchez Díaz, Coronel de Infantería

- SANT OÏSME, CONJUNTO HISTÓRICO-ARTÍSTICO, JOYA DEL PRIMER ROMÁNICO CATALÁN** 112
Jesús Ávila Granados, Crítico literario

- LA CONQUISTA DE GRANADA. V. (1490-1492). ÚLTIMAS ESCARAMUZAS. CAPITULACIONES Y ENTREGA** 118
Pilar Castillo Manrubia, Doctora en Historia

SECCIONES

- HEMOS LEÍDO** 128
José M^e Sánchez de Toca y Catalá, Teniente Coronel de Infantería
- INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA** ... 133
Varios
- FICHAS DE ARMAMENTO** 135
Juan Marzol Jaén, Capitán de Infantería
- FILATELIA MILITAR** 137
Luis M. Lorente, Coronel Auditor
- DISPOSICIONES OFICIALES** 138
P.M.N.



PUBLICIDAD: SANTA BÁRBARA, 2. EQUIPOS Y SISTEMAS EESA, 15. UNIÓN ESPAÑOLA DE EXPLOSIVOS, 21. CONSTRUCCIONES AERONÁUTICAS CASA, 29. GUILLERMO F. MALLETT, 46. ADESLAS, 47. LA ESTRELLA, 52. STOP DISTRIBUCIÓN, 73. FUNDACIÓN SEVILLANA DE ELECTRICIDAD, 93. HARRY WALKER, 106. AREITIO/CINCOR, 139. ALCATEL STANDARD, 140.

NUESTRAS INSERCIONES: NUESTROS LIBROS, 107-132. NORMAS DE COLABORACIÓN, 111.

MODELO INFORMATIVO ALIADO EN LA GUERRA DEL GOLFO



ENRIQUE MANGLANO CASTELLARY

Capitán de Caballería.
Especialista en carros de combate.
Piloto de helicópteros.
Especialista en Comunicación Social.

INFORMACIÓN EN LA GUERRA

En las guerras siempre ha tenido una gran importancia la atención a la moral de la retaguardia, de tal forma que constituía otro frente de batalla el conseguir tener a la población propia, la aliada, e incluso la neutral, a favor de nuestra causa.

Las Fuerzas Armadas deben organizar, equipar y entrenar unos ejércitos capaces de afrontar cualquier tipo de combate posible. Pero, además, han de mantener una retaguardia bien informada, motivada, que entienda la misión de sus ejércitos y esté convencida de que su papel es necesario para la sociedad.

En tiempo de guerra estas dos misiones adquieren un protagonismo mayor, y la segunda pasa a ser una necesidad imperiosa si se quiere ganar la guerra.

Durante nuestro siglo ha ido aumentando cada vez más, en los países que se veían envueltos en una guerra, la necesidad de atender a la información de la opinión pública.

Ya en la Primera Guerra Mundial la utilización de medios de comunicación social fue importantísima en la propaganda de ambos contendientes. Desde entonces, las técnicas y los modelos informativos se han ido desarrollando aprovechando las experiencias de las guerras pasadas, el ingenio de unos expertos y el desarrollo de la técnica y la psicología.

En este trabajo me quiero centrar sólo en el modelo informativo aliado, llevado a cabo principalmente por EE.UU., dejando para otro posible artículo el análisis de la información aparecida en la prensa internacional y su integración en la estrategia militar y política.

ESTADOS UNIDOS: LIBERTAD DE INFORMACIÓN EN GUERRA

El principio fundamental de los medios de comunicación en los EE.UU., es que el pueblo tiene "derecho a saber", contenido en la primera enmienda a la Constitución americana, que consagra la libertad de prensa; derecho que los tribunales de los EE.UU. han mantenido a través de su historia. Esto tiene la conse-



del conflicto. Esta política alargó excesivamente la presencia de la guerrilla. El resto lo hicieron los medios de comunicación.

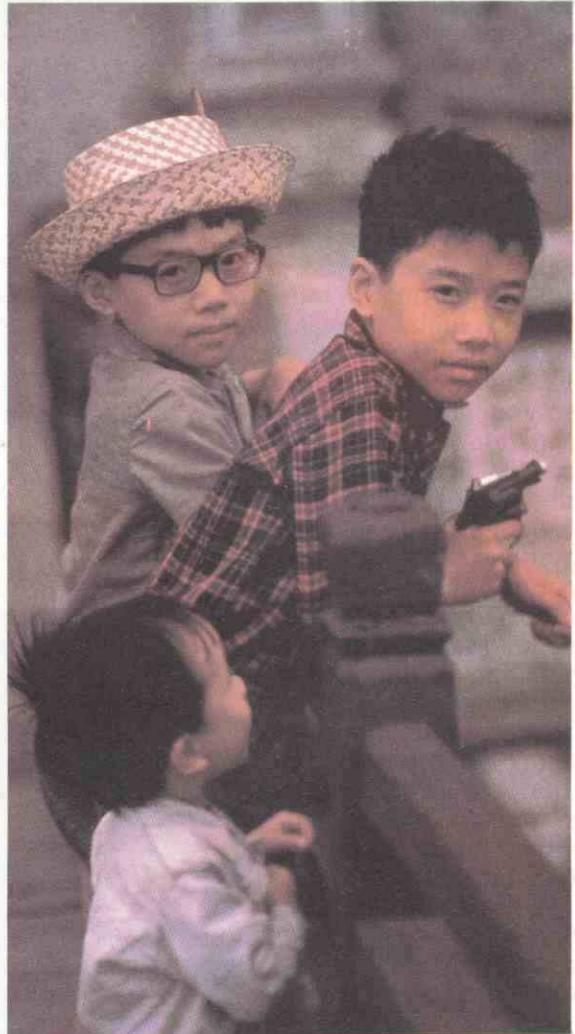
A esta situación se refería el General Swarzkopf al afirmar, al comienzo de la Guerra del Golfo, que el ejército no actuaría con una mano atada a la espalda; o cuando Jesse Birnbaun pone en la boca del famoso general la afirmación: "EE.UU. no debería nunca verse de nuevo enfrascado en una guerra limitada con propósitos poco definidos" ("Stormin Norman on Top" **TIME** 4 de febrero de 1991) o cuando el citado periodista escribe que "el General había aprendido de su participación en Vietnam que la catástrofe fue

debida a la falta de apoyo de la población y los políticos a los militares" (Idem).

Pero un ejército, tras la humillación de la derrota, y no

El principio fundamental de los medios de comunicación en los EE.UU., es que el pueblo tiene "derecho a saber", derecho que los tribunales de los EE.UU. han mantenido a través de su historia. Esto tiene la consecuencia de que la población es libre para conocer todas las tareas que conciernen al gobierno.

en el gozo de la victoria, es cuando saca consecuencias más positivas para sus fines. Así, del análisis de las mencionadas causas de la rendi-



ción surgieron estudios de cómo se debería haber actuado para ganar la guerra.

En el tema de la comunicación que nos ocupa, numerosos militares que participaron en Vietnam buscaron soluciones a la falta de apoyo por parte de la población y escribieron numerosos libros.

Uno de ellos es el del Coronel Harry G. Summers Jnr. titulado **On Strategy, a critical analysis of the Vietnam war**, en el que se bosqueja una política informativa muy parecida a la utilizada en la guerra recientemente concluida.

Resumiendo, los americanos en Vietnam dirigieron su propaganda a crear una causa que justificara su intervención, siendo su política informativa la de máxima transparencia y grandes facilidades a la labor periodística.

Los ingleses, en la guerra de las Malvinas, partían también con un síndrome (de una menor influencia al del Vietnam americano) que era el del temor a la impotencia militar y a la pérdida de influencia en el mundo que, pocos años atrás, había tenido con su imperio decimonónico.

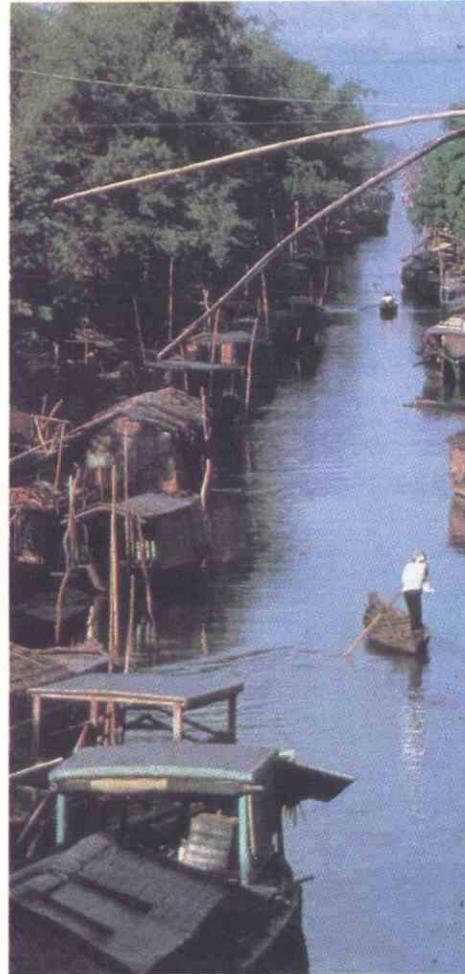
A su clásico hermetismo militar, añadieron las experiencias americanas en Vietnam, llegando, bajo la dirección de Sir David Ramsbotham, jefe de las Relaciones Públicas del Ejército británico en la guerra de las Malvinas, a una serie de restricciones informativas que "colocaron a la prensa y al Ministerio de Defensa casi en trincheras enfrentadas" (Ricardo M. de Rituerto **El País**). Estas restricciones fueron aprovechadas propagandísticamente por el gobierno británico y llegaron a ser modelo de cerrazón informativa total cara a los periodistas. Esto se puede resumir en lo que escribía Michael Nicholson, enviado por la cadena ITV a la guerra, sobre las recomendaciones

que le daba un oficial de información británico: "Ya sabía usted, al venir aquí, que se esperaba que hiciese una labor de propaganda al estilo 1940. Esta ha de ser la guerra de las buenas noticias".

Ya tenemos, pues, dos ejemplos próximos en el tiempo que se sitúan en los dos extremos de la política informativa en guerra: el Vietnam, con libertad total y Malvinas con restricción absoluta. Tanto una como otra son políticas inadecuadas en una sociedad como la nuestra, que exige estar (o creer que está) informada. Por ello se ensayó otra táctica en las dos guerras o escaramuzas en que posteriormente participó EE.UU.: Granada y Panamá.

En Granada, la justificación propagandística fue buena; las imágenes de TV escasas (en Vietnam se atribuyó a la televisión el mayor impacto en la opinión pública); el sistema de "Pool" informativo (que más adelante explicaré) se aplicó por primera vez de forma rigurosa. A diferencia de Viet-

nam no existieron "free lance reporters", o periodistas errantes, por la razón de que sólo unos pocos fueron avisados momentos antes de la acción, y ésta fue rapidísima.



Los americanos en Vietnam dirigieron su propaganda a crear una causa que justificara su intervención, siendo su política informativa la de máxima transparencia y grandes facilidades a la labor periodística.



En Panamá se ensayó el sistema "pool" mejorado y no se permitió la presencia de periodistas que efectuasen su trabajo sin control oficial (como el periodista de **El País** muerto de un tiro por tropas americanas). Fue más difícil llevarlo a cabo que en Granada

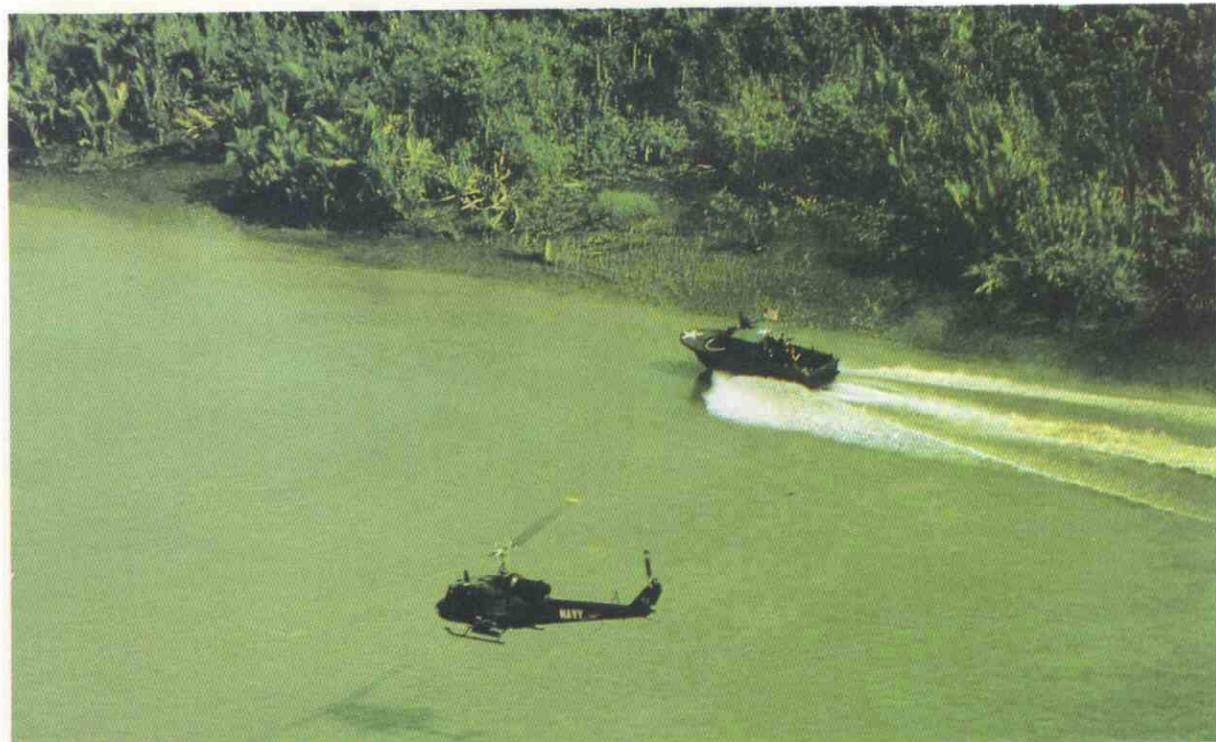
pues, en este caso, era la invasión de un país grande en el que ya existía en su interior una estructura informativa consolidada con gran número de corresponsales. Sólo se consiguió con un férreo control de numerosas tropas sobre toda la nación.

LA LECCIÓN APRENDIDA: LOS "POOL" INFORMATIVOS Y LOS "PUBLIC AFFAIR OFFICER"

Ya hemos comentado que una de las principales lecciones aprendidas en la guerra del Vietnam es que la información es un campo de batalla en el que hay que plantear la lucha para ganarla. De hecho los americanos modificaron la ley de libertad de información en 1975 con la intención de plantear limitaciones a la libertad de información en situaciones concretas.

Es interesante referir algunas reacciones a esas limitaciones desde el punto de vista militar, por un lado, y periodístico, por otro.

Formar un "pool" es juntar un grupo de periodistas a los que se da acreditación para acceder a las ruedas de prensa y a la información oficial. Después, en aras de la libertad de información tienen obligación de cederla a los restantes periodistas.



Por parte militar leemos, en un artículo del Coronel Ronald T. Sconyers en **Military Review**, que *"el objetivo primordial es asegurar que la información correcta, exacta y planificada respecto a los ideales y metas estadounidenses esté disponible para nuestros aliados y adversarios, dentro y fuera del país. La difusión de esta información llega a ser un multiplicador de fuerza"*. Esto es un claro exponente de la planificación de la información y la censura.

Por parte de los periodistas son significativas las frases tomadas de un artículo de Michael Cockerell en **El Mundo**: *"los militares han aprendido de los políticos cómo ofrecer material ya preparado, que puede salir directamente por la pantalla" o "los mandos aliados pensaron mucho en las formas de usar la TV para su beneficio propio"*.

El objetivo queda claro, y la forma de plasmarlo en la realidad ha sido mediante la creación de los "Pool" informativos.

Podríamos decir que formar un "pool" es juntar un grupo de periodistas a los que se da acreditación para acceder a las ruedas de prensa y a la información oficial. Después, en aras de la libertad de información tienen obligación de cederla a los restantes periodistas.

De los 500 reporteros norteamericanos situados en Arabia Saudí al comenzar la guerra, se crean dos "pool" de 18 informadores, que podrán acceder a primera línea y de los que podrán formar parte americanos, británicos y unos pocos de otras naciones. La excusa es la falta de espacio en las ruedas de prensa y la calidad de la información al elegir periodistas de prestigio y mejorar sus condiciones de trabajo. La verdad es que el resto queda condenado a se-

guir la guerra desde los hoteles, surgiendo el fenómeno del que habla Enzo Biagi, periodista italiano: *"Más que difundir los nombres de los mapas, los enviados especiales han hecho célebres los de los hoteles"*. No tienen acceso a la información oficial y tienen serias dificultades para conseguirla de otro modo, ya que corren el peligro de ser capturados por tropas iraquíes (como de hecho ocurrió repetidas veces) o detenidos por tropas aliadas y requisada la información obtenida.

Todo el material elaborado por los dos "pool" es revisado y censurado antes de su emisión. Además, se asigna a cada periodista del "pool" un "Public Affair officer" (PAO) "entrenado para servir como miembro del 'staff' de asuntos públicos de las Fuerzas Armadas" y cuya misión es *"ser el canal de comunicación entre el mando y el público, basado en la política y las directrices del mando y en los deseos del jefe. El PAO debe proporcionar de manera inmediata y honesta la información que se pueda dar sobre la organización. Es responsable, asimismo, de planificar y dirigir los*

programas de relaciones públicas". Estos oficiales, llamados por los periodistas relaciones públicas, han de atender a los reporteros y hacer que la información que les llegue sea favorable.

El sistema en las ruedas de prensa aliadas era el siguiente:

No se hacía ninguna convocatoria pública. Aparte de a los componentes de los "pool", sólo se invitaba a algunos periodistas a asistir a una conferencia interesante, sin decirles quién iba a impartirla por motivos de seguridad. Una vez allí no se dejaba salir ni entrar a nadie, ni llamar por teléfono. La personalidad que afronta la rueda de prensa ha recibido, como todo jefe de Comando Unificado o Secretario de Estado, un entrenamiento de cómo llevar a cabo

En el caso francés se llegó a un acuerdo "entre caballeros" con todos los medios de comunicación. Por él se acreditan a 34 periodistas para acceder al contacto directo con las tropas galas. No están sometidos a censura, pero sí aceptan, con su firma, unas condiciones estrictas en el desempeño de su trabajo.



una rueda de prensa, cómo llevar los asuntos y las preguntas a donde interesa y cómo esquivar los temas no deseados. Además, antes de comparecer, varios especialistas repasan con él las preguntas que posiblemente saldrán durante la rueda y le

ayudan a encontrar las respuestas más adecuadas.

En cuanto a los PAO, el Gabinete de Prensa les entrega un libro que contiene toda la información que se puede dar a los periodistas. De tal modo que, cuando pasa algo importante, inmediatamente se

Como vemos, hubo dos censuras a toda información. Una primera a cargo del oficial PAO que acompaña al periodista, y otra a cargo de las oficinas de Relaciones Públicas.

A lo largo de todo el conflicto el Gabinete de Prensa



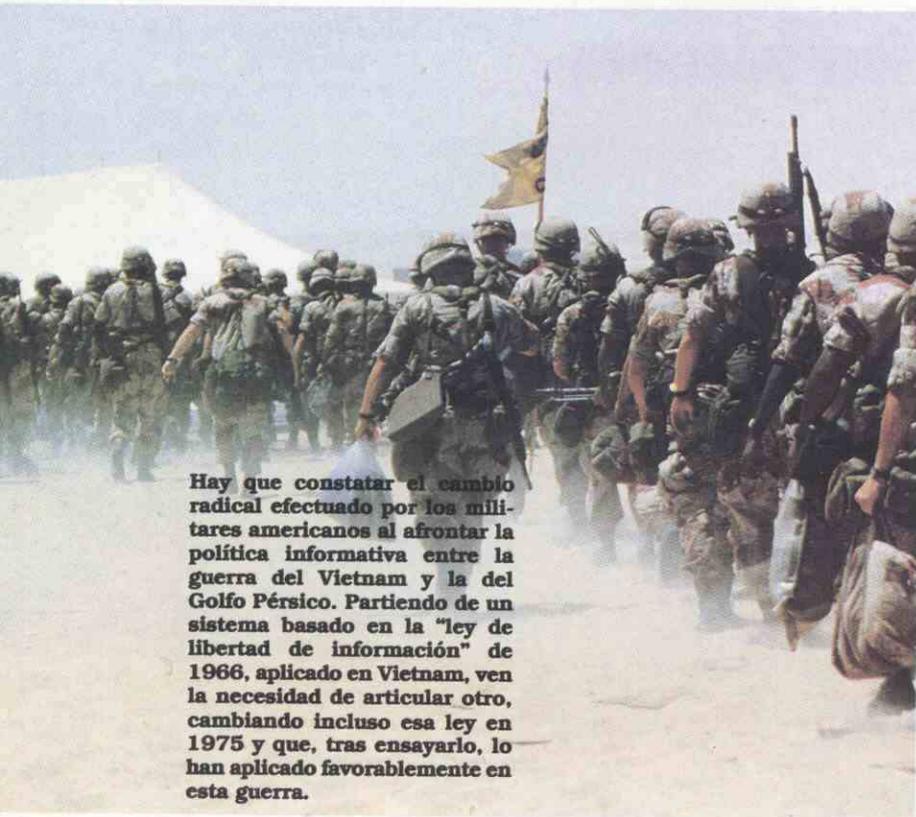
hace la versión oficial, se entrega a los PAO y es metida en el libro. Cuando un periodista pregunta al oficial por un tema determinado, éste contesta con la versión oficial contenida en el libro, que es uniforme para todos los oficiales de asuntos públicos y exclusiva de ellos. Si por un casual aún no estuviese contenida en el libro la información requerida, dicho oficial cita al periodista para más tarde y en unas horas le contesta.

Para el periodista es la forma más fácil y sencilla de enterarse de la verdad, y para el Estado Mayor de controlar que la información es verídica y favorable a él.

del Ejército canalizó toda la información, excepto al comenzar la fase terrestre, el 24 de febrero, en que se cortó el flujo informativo desde Arabia, ya que en esta fecha se dio el orden de que se informase directamente desde Washington.

Toda esta organización no se puede improvisar, y para ello, en tiempo de paz ya se tiene personal formado en escuelas especiales y que participan en maniobras de la OTAN simulando situaciones reales y difíciles en las que tienen que tratar con la prensa.

Por su parte, Gran Bretaña creó, para cubrir la información de esta guerra, cuatro



Hay que constatar el cambio radical efectuado por los militares americanos al afrontar la política informativa entre la guerra del Vietnam y la del Golfo Pérsico. Partiendo de un sistema basado en la "ley de libertad de información" de 1966, aplicado en Vietnam, ven la necesidad de articular otro, cambiando incluso esa ley en 1975 y que, tras ensayarlo, lo han aplicado favorablemente en esta guerra.

equipos informativos (MRT), destinados dos de ellos con las dos brigadas blindadas, uno con la Fuerza Aérea y otro con la Royal Navy. Cada MRT estaba compuesto por un equipo de TV con tres personas; dos redactores literarios; un reportero radiofónico y un fotógrafo, que se movían siempre acompañados por un oficial.

A estos equipos se les censuraba diariamente la información que después tenían que dar al resto de los reporteros destacados en la zona, los cuales no recibirán censura posterior.

Todas estas condiciones, junto con una serie de limitaciones informativas están contenidas en un "libro verde" elaborado por el Ministerio de Defensa Británico y entregado a los periodistas. En él se dice que deben respetar las normas y obedecer órdenes militares; que no se puede informar sobre operaciones en marcha

o previstas, ni sobre composición, situación y logística de las unidades; que no se autoriza dar noticias sobre pérdidas, daños o ataques sufridos por buques o aviones; que no se publicarán fotos de víctimas no reconocidas oficialmente y, por último, que se tendrá que pedir permiso para informar sobre actividades del enemigo.

En el caso francés se llegó a un acuerdo "entre caballeros" entre todos los medios de comunicación y el General Bernanos, director del SIRPA (Servicio de Información y Relaciones Públicas del Ejército). Por él se acreditan a 34 periodistas para acceder al contacto directo con las tropas galas. No están sometidos a censura, pero sí aceptan, con su firma, unas condiciones estrictas en el desempeño de su trabajo.

En cuanto a España, no se permitió embarcar, con la fuerza naval destacada en el Golfo Pérsico, a ningún periodista.*

Del mismo modo pasó con Bélgica.

CONCLUSIÓN

No he querido con este artículo entrar a analizar el papel jugado por los periodistas en la Guerra del Golfo sino constatar el cambio radical efectuado por los militares americanos al afrontar la política informativa entre la guerra de Vietnam y la del Golfo Pérsico. Partiendo de un sistema basado en la "ley de libertad de información" de 1966, aplicado en Vietnam, ven la necesidad de articular otro, cambiando, incluso, esa ley en 1975 y que, tras ensayarlo, lo han aplicado favorablemente en esta guerra.

Por otro lado, podríamos afirmar que una novedad desde el punto de vista informativo, es que en esta guerra no ha habido mentiras, sino medias palabras ocultando la verdad. En las ruedas de prensa se daba muy poca información, pero era cierta. Eran las agencias extranjeras las encargadas de difundir mentiras (tras el bombardeo de un refugio civil en Bagdad, las fuentes americanas guardaron silencio y las israelíes desinformaron). Con esta política, y la adecuada acción propagandística, se conseguía dejar como mentiroso al enemigo.

Ésta ha sido la técnica informativa oficial llevada a cabo en la guerra por parte aliada: lo que yo llamaría un adecuado escalonamiento informativo. Se dice la verdad, pero cuando y donde conviene.

BIBLIOGRAFÍA

- Public Affairs Handbook. Defense Information School. Ft Benjamin Harrison, Indiana.
- On Strategy, a critical analysis of the Vietnam War. Col. Harry G. Summers Jr.; Presidio Press, Novato, California.



FRANCISCO
LAGUNA SANQUIRICO
General de Brigada de Infantería

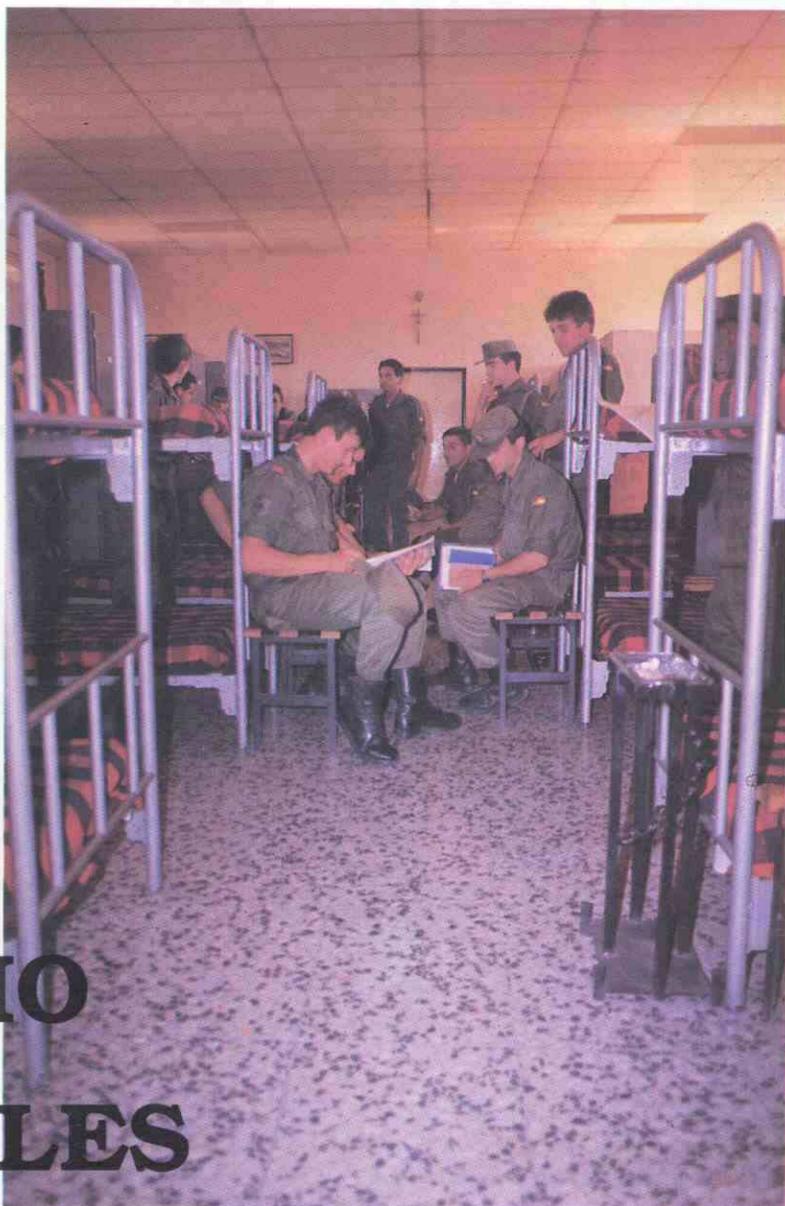
Constituye uno de los problemas con más incidencia social de la prestación del Servicio Militar. En el fondo late el problema de que los Ejércitos tradicionalmente han regido sus relaciones personales por códigos éticos, recelando de la aplicación fría de códigos jurídicos. El tema abarca la definición de los derechos, tanto en las Reales Ordenanzas como en la nueva Ley del Servicio Militar, y la instrumentalización de sistemas accesibles a la tropa para reclamar sus derechos. Ambos extremos deben estudiarse teniendo en cuenta "a quién" se reclama, ya que los mandos no son los "propietarios" de las Unidades, y que toda la legislación militar debe ser eficaz para tiempo de paz, pero adaptable a los tiempos de conflicto.

INTRODUCCIÓN

UN tema sobre el que hoy se insiste y que en bastantes ocasiones se plantea como argumento contra el sistema actual de servicio militar en España es el de los "derechos del soldado".

No parece sino que nunca se hubieran tenido en cuenta y que sea ahora, al impulso de nuevas corrientes sociales y políticas, cuando se plantea su necesidad y el problema que supone la vulneración de los derechos fundamentales que recoge para todos la Constitución. Este aparente "descubrimiento", motivo de irritación en no pocos cuadros de mando por la forma en que se presenta y, en ocasiones, porque se distorsionan los hechos, no debe llevar al rechazo de un tema tan importante que constituye una de las piezas claves en la modernización del Servicio Militar.

ÉTICA Y DERECHO EN LOS CUARTELES





Una cosa es que su planteamiento no sea el correcto y otra que no constituya un reto al que es imprescindible dar una solución adaptada a los tiempos que vivimos.

Por lo pronto y para delimitar el tema vamos a referirlo sólo a la tropa. Esto supone una clasificación del militar en dos categorías, mandos y tropa, que no respeta del todo la idea de las RR.OO. pero a los efectos del tema que se está estudiando recoger la realidad. Los cuadros de mando tienen sin duda diferencias en comparación con otros ciudadanos, pero de otra índole y no es este el tema que inquieta a la opinión pública.

Para encontrar solución a un problema, el primer paso ha de ser aceptarlo como tal y el segundo buscar los datos que lo definan. Aunque sea cierto que parte de las alusiones a que en los cuarteles no se respetan los derechos del soldado son falsas o están distorsionadas, es una realidad que así lo percibe el joven antes de incorporarse y, lamentablemente, muchas veces también a lo largo de su período en filas.

Esta percepción obliga a plantear un interrogante sobre por qué se produce. ¿Son los hechos concretos, aunque sean esporádicos, o el origen está en las peculiaridades de la vida militar? Los ejércitos han sido tradicionalmente defensores de los derechos del hombre y han abierto cauces legales para sus quejas que no tenían los restantes ciudadanos. Este clima, heredero de las características de los ejércitos antiguos en los que se mezclaba soldado y pueblo y en los que los reyes ostentaban a la vez el mando de las fuerzas, ha provocado un problema de fondo ya que las relaciones entre mandos y subordinados no se apoyaban sobre las cláusulas de un contrato sino sobre el espíritu de lealtad.

En la antigüedad este espíritu no era exclusivo de lo militar. Eran muchas las corporaciones en las que se solventaban los problemas sin recurrir a los tribunales. Las familias, los gremios, la Iglesia, evitaban llegar a la aplicación de los códigos no tanto por un espíritu cerrado como porque parecía contradecir el sentido

más profundo de la vinculación que debía existir entre sus miembros.

No era sólo una forma de mando "paternalista". La figura del capitán de los Tercios que reclutaba, pagaba, instruía, impartía disciplina y dirigía el combate, hace muchos años que dejó de existir y la orgánica de los ejércitos ha distribuido estas funciones entre diversas personas, ya que hoy la complejidad de las unidades no permite mantenerla. Pero en el nuevo estilo también puede y debe seguir vigente el principio de la primacía de la ética en las relaciones personales.

Hoy la sociedad es diferente. Por razones que no es el momento analizar, el hombre moderno confía más en el derecho que le ampara y en las posibilidades de exigir su cumplimiento, que en la palabra dada o en las relaciones de confianza. No es que haya que aceptar como bueno todo lo moderno, pero tampoco las Fuerzas Armadas pueden estar al margen de la evolución y necesariamente han de adaptarse a las pautas que rigen si se quiere mantener la necesaria vinculación con el pueblo al que pertenecen y al que defienden.

La primacía de la Ética que debe regir en los cuarteles no tiene por qué oponerse a unos modos, diferentes a los antiguos, en cuanto a la forma de plantear las discrepancias y a exponer al mando lo que uno considera que le corresponde. En la medida que se conjuguen los dos rasgos mejorará el conjunto y las relaciones personales no deberían resentirse. Sin embargo hoy por hoy no es así y la reclamación de lo que uno considera como derecho propio se suele plantear como queja y exigencia y muchas veces es recibido como si se tratara de una acusación personal.

En consecuencia dos son los puntos que es necesario plantear. En primer lugar los "derechos" de la tropa tal como están recogidos en la legislación vigente y en segundo lugar cómo está previsto el "ejercicio" de estos derechos. Sobre ambos puntos conviene reflexionar no sólo respecto al momento presente, sino también cómo va a desarrollarse próximamente.

DEFINICIÓN DE LOS DERECHOS DEL SOLDADO EN EL CUARTEL

La mayoría de los textos legales sobre este tema, tienen como enunciado "deberes y derechos" ya que es común a todas las teorías jurídicas que un derecho supone un deber y todo deber tiene como consecuencia un derecho. Suele discutirse bastante si en este orden de cosas debe anteponerse uno u otro de los conceptos, pero la realidad es que entre los simples ciudadanos lo que preocupa es conocer los "derechos" y sobre todo cómo puede ejercerlos.

Sin embargo no conviene olvidar que obligaciones y derechos están íntimamente implicados y que antes que exigir a los demás, o a las Instituciones en general, los derechos propios, es necesario ser consciente de que tenemos obligaciones que cumplir y entre ellas destaca la defensa de la Patria. En línea con estos criterios las Reales Ordenanzas para las FAS. recogen en su Tratado 3º una serie de artículos que recopilan y actualizan los derechos de soldados y marineros.

El término "derecho" se recoge expresamente en 41 artículos de los 225 que tiene el texto. De ellos 10 son sólo aplicables al militar de carrera por referirse a temas relacionados con el compromiso es-

pecífico que contraen, (aunque en algunos casos también pueden aplicarse por extensión a la tropa profesional). Además uno, el 205, aunque encuadrado en el grupo general también afecta casi en exclusiva a los cuadros de mando. En definitiva las R.R.O.O. recogen en al menos 30 artículos los derechos que afectan a la tropa.

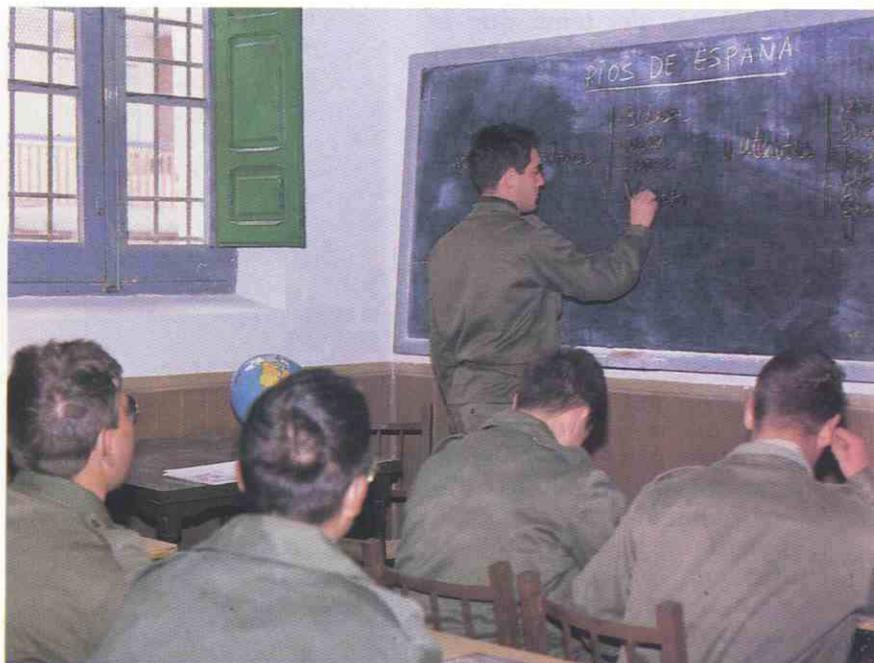
No todos se refieren a la vida normal o de guarnición ya que algunos afectan a los Convenios Internacionales y otros tienen un carácter muy general. En todo caso puede afirmarse que esta Ley resume los criterios más importantes que afectan a los derechos y especifica los más destacados. Muestra de ello es el derecho a la intimidad (art. 174), la libertad de expresión y de reunión (arts. 178 y 180), los derechos a la Acción Social (arts. 195 y 196), etc. No se eluden los socio-políticos, que son los más controvertidos, y así se señalan en los arts. 181, 182 y 184 las limitaciones que impone la disciplina militar a su ejercicio.

Un derecho poco comentado

que conviene recordar porque puede ser clave en el futuro, es el de "aportar ideas y sugerencias". En definitiva, el derecho a participar en la mejora de la propia Unidad (art. 201). Este criterio plenamente aceptado cuando proviene de un profesional, no lo es tanto cuando es la tropa la que lo plantea y posiblemente sea uno de los temas sobre los que haya que insistir en el desarrollo legislativo próximo.

Las esperanzas puestas en que la promulgación de las Ordenanzas disiparan todas las dudas que existían sobre estos temas hay que reconocer que han fracasado en parte. Bastantes de los comentarios en favor de una nueva legislación o cuando se trata de defender una situación concreta, parece que olvidan esta Ley, que si bien por razones del momento en que se promulgó no tiene el carácter jurídico de "orgánica", al ser aprobada por la práctica totalidad de los miembros de ambas Cámaras, cabe entender que en espíritu sí lo tiene.

Este hecho explica por qué en la nueva Ley del Servicio





Militar se ha incluido una serie de artículos (concretamente 18) en los que, por lo pronto, se recoge lo más fundamental. Los que no se citan no quiere decir que se den por obsoletos, sino que por el contrario en algunos casos parece obvio repetirlos y en otros se considera que están suficientemente aclarados en otras normas legales. Tales

son los casos del derecho a contraer matrimonio o el de los medios de identificación y firma personal. Asimismo en algunos de los artículos se tratan varios puntos que en las RR.OO. se contemplan en artículos separados, con lo que las diferencias son pocas y en todo caso no afectan al fondo de la cuestión.

Dentro del Capítulo que tra-

ta de los derechos y deberes de los militares de reemplazo, se recogen, en primer lugar, las obligaciones de carácter general ya comentadas, así como una alusión al cumplimiento de las Ordenanzas y un artículo en el que se señalan algunas características del servicio en las Fuerzas Armadas, que condicionan el libre ejercicio de algunos derechos comunes a todos los ciudadanos.

En los restantes se tratan los más importantes ya citados de las Ordenanzas, con algunas ampliaciones que se deben destacar, como es lo relativo al sufragio pasivo (posibilidad de presentarse en unas elecciones) y el recurso, individual y directo, al Defensor del Pueblo, figura legal que antes no existía y que hoy tiene esta facultad en todos los estamentos.

También se apuntan los derechos que tienen los deportistas de alto nivel, con arreglo a la Ley del Deporte aprobada en 1990.

En todo caso lo que realmente se debe destacar no es este o aquel artículo, sin que ello suponga restarles valor, sino el hecho de que se promulguen con categoría de Ley Orgánica, lo que sin duda reafirma su fuerza social y política. Este es el sentido que se encuentra en el origen de la decisión de incluir el Capítulo en una Ley del Servicio Militar y en la medida que así se entienda beneficiará a la Institución, dejando zanjados asuntos tales como la no sindicación, la prohibición de cualquier tipo de huelga o similar o la de las actividades políticas en los acuartelamientos.

EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS

Pero la verdadera clave para poder solucionar el problema

no está en la aprobación de unos artículos, sino en las medidas a adoptar para que se ejerciten sin excesos y sin trabas. Una cosa son los derechos en sí y otra el clima o ambiente que lleva al soldado y a muchas familias, a pensar que "*allí las cosas son distintas*". Cuando hace unos años se empezó a utilizar el término "*ciudadano de uniforme*" para definir al soldado, se pretendía salir al paso de esta percepción que era común en muchos países europeos. Aunque lo mismo podría haberse dicho que el civil era un soldado de paisano (como en realidad lo eran en los tiempos antiguos), lo cierto es que la frase acertaba con un problema del máximo interés para los ejércitos.

Hoy ya no se emplea casi pero el problema sigue ahí. En parte porque muchas veces las reclamaciones tienen carácter reivindicativo, con gran acumulación de burocracia e introduciendo en el procedimiento a personas que expertas en leyes no lo son tanto en cuanto al estilo y a las características de la vida militar. Pero también en parte porque se malentiende como si reclamar un derecho fuera una especie de atentado a la lealtad y al compañerismo.

Ambos errores hay que superarlos y la fórmula hay que plantearla desde la propia Institución. En la actualidad los caminos legales son muchos y bastante fáciles, pero la tropa no tiene suficiente conocimiento de ellos y existe el obstáculo importante del "*conducto reglamentario*". Si bien es necesario mantenerlo dado el carácter jerárquico del Ejército, parece que es el momento de encontrar nuevas formas para que cuando la queja se refiera a problemas de la vida cotidiana y apunte como responsable a un mando inmediato, no haya que solicitar a ese mismo mando, o al escalón en

el que se sitúa, autorización para "*dar cuenta*" ya que ello abre la tentación de salirse de los cauces normales y acudir a medios que, sin solucionar nada, perjudican a todos.

Es en esta disyuntiva donde surgen las tendencias a la asociación y en definitiva al sindicato. En otros ámbitos aparecieron para compensar la debilidad, real o no, del individuo frente a los "*superiores*" y esto que en los ejércitos se ha tratado de superar con la obligación que tienen los mandos de atender a sus subordinados, se ha demostrado que hoy no parece suficiente. Es preciso tener iniciativa y llegar a nuevas fórmulas que mantengan el fondo ético de la convivencia en las Unidades, pero dando a la vez cauce al espíritu que tienen las nuevas generaciones respecto a sus derechos.

OTRAS CUESTIONES PENDIENTES

Dos observaciones conviene hacer para no pasarse al extremo contrario. La primera, que debe quedar claro "*a quién*" se reclama. La segunda que la legislación debe contemplar y los militares tener siempre presente, los casos extremos de conflictos, situaciones de crisis, etc.

Respecto a quién se recurre, parece evidente que es contra la Administración ya que el mando de una Unidad no puede equipararse en ningún sentido, con un propietario de una empresa. Tampoco es un representante ya que tiene funciones y potestades asignadas muy precisas. Por ello aunque el trámite reglamentario le afecte, no es él en definitiva el blanco de la reclamación, salvo los casos de denuncia por una infracción y éstas tienen otro carácter.

Pero pretender elevar la res-

ponsabilidad a las Cortes, que son en definitiva las que legislan, aparta al ciudadano por completo de toda capacidad de recurso y le lleva a sentirse desamparado. No es fácil la solución pero es un dato que debemos considerar si se quiere encontrar el equilibrio, ya que ni puede el jefe de un Regimiento o de una Brigada sentirse ofendido porque "*recurren*" contra órdenes que ha trasladado o dado por sí, ni tampoco se puede aceptar que se coloque a este mando en el punto de mira de las quejas como si fuera "*responsable*", cuando muchas veces es quien más lucha por mejorar las condiciones de su tropa, proporcionarle beneficios, etc.

El segundo punto es igualmente importante. Las Fuerzas Armadas desarrollan su vida cotidiana en la paz, pero su razón de ser está en la posibilidad de la guerra. En consecuencia todas sus normas deben ser aplicables o al menos adaptables, a los momentos de conflicto y además es necesario que sus miembros estén educados en este espíritu.

Este criterio puede aplicarse al 100% a los cuadros de mando permanentes, pero es aquí donde hay que extremar la prudencia al extenderlo a los que cumplen el servicio militar y que se encuadran sólo unos meses en el Ejército. No es real pretender que en tan corto tiempo se adapten a pautas de conducta que difieren notablemente, a veces, de lo que viven en sus ambientes de trabajo o de estudios. Sin que haya que caer en el extremo de que por esta razón se vaya a variar la legislación vigente, sí parece conveniente que se medite y se programe la forma de difundirla y hacerla entender como paso necesario para que sea aceptada por la sociedad.



VICENTE BATALLER ALVENTOSA

Comandante de Infantería
Jefe del GOE Valencia III
Licenciado en Educación Física
Diplomado en Operaciones
Especiales, Paracaidismo y
Educación Física

INTRODUCCIÓN

Se entiende por supervivencia, "aquella situación en la que una o varias personas tienen que subsistir con los recursos que les proporciona la Naturaleza, manteniendo las condiciones físicas y psíquicas que les permitan seguir vi-

Relato de una experiencia de supervivencia realizada por un grupo de 56 hombres a los que se aplicó una serie de cuestionarios psico-sociales, tests psicométricos, pruebas físicas y registro diario de las variaciones de diversos parámetros, para sacar conclusiones sobre su comportamiento.

viendo y combatiendo" (VÁZQUEZ, 1980).

El hombre de la sociedad altamente tecnificada, acostumbrado a que se le facilite todo con sólo apretar un botón o abrir un frigorífico, con un nivel alto de "stress", encuentra insuficiente la relajación entre las paredes de una sala con televisión o de un gimnasio y desea saltar los muros de la ciudad en busca de experiencias en la naturaleza para descubrirla, encontrarse a sí mismo y disfrutar vivencias nuevas.

En la supervivencia como forma más primitiva de vida, puede hallar lo que busca, pasar del hormigón al musgo,

del edificio a la choza, de la masa al pequeño grupo, del ordenador a la flecha, del frigorífico al ahumado, de la pista a la trepa, y sobre todo, descubrir aspectos de la personalidad y de relaciones dentro del grupo, que afloran especialmente en estas situaciones.

Conviene recordar lo que dice nuestro Manual (M-0-1-5): "La instrucción sobre supervivencia no debe ser patrimonio de ciertos individuos o Unidades; concierne a todas las Armas y Servicios, sin distinción de grados o empleos. Dicha formación no debe estar considerada como una disciplina particular, sino más bien,

como un complemento de otras enseñanzas, creando una forma de conducta general en toda la Instrucción". Efectivamente, cualquier soldado puede verse en la necesidad de tener que subsistir con los recursos naturales, ante un corte de suministro logístico, evasión de un campo de prisioneros..., pero sobre todo, a cualquier militar le servirán las enseñanzas obtenidas de la convivencia en grupo y del conocimiento de sus propios límites de resistencia física y psíquica, en su proyección hacia otras situaciones que provoquen las alteraciones propias de un conflicto.

A pesar de la tentación, razones de espacio nos impiden tratar aquí más ampliamente el marco teórico de un tema tan apasionante. Por ello, nos limitaremos a resumir a continuación, la metodología y actividades llevadas a cabo durante la supervivencia y algunos de los resultados obtenidos, para pasar directamente a sus posibles aplicaciones en el ámbito militar y en el campo didáctico-educacional.

Horno cherokee y cabaña al fondo. Una intensa convivencia en grupo fomentará en poco tiempo los lazos de compañerismo.



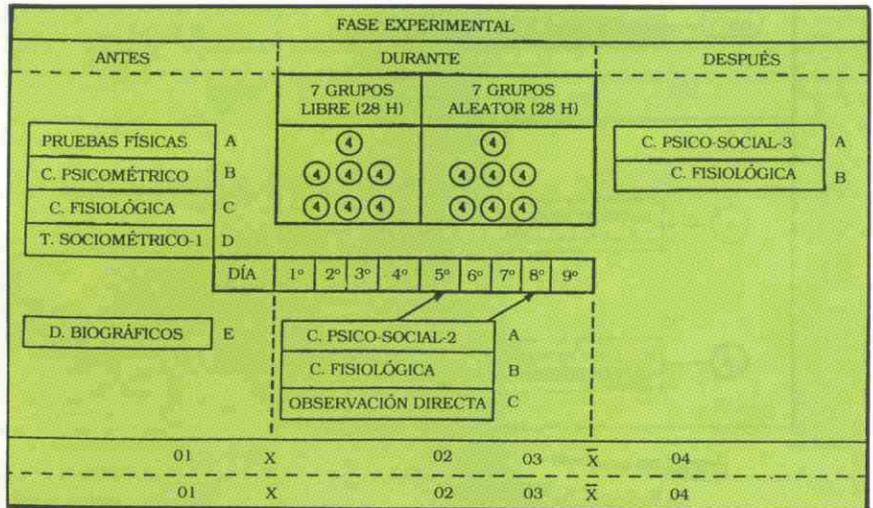
LA EXPERIENCIA

La experiencia se realizó con una muestra de 56 hombres, a los que se aplicó una serie de cuestionarios psicosociales, tests psicométricos, pruebas físicas y registro diario de las variaciones de su peso, tensión arterial media y pulso en sus tres modalidades de reposo, tras esfuerzo y después de recuperación, tanto antes como durante y después de la supervivencia, obteniendo un total de 20.000 datos, que tras su introducción, programación y tabulación en el paquete estadístico

SPSSx, uno de los más avanzados en el mundo de la investigación estadística, se convirtieron en unos 100.000. Este muestrario a su vez, se dividió en dos grupos, ALFA de formación aleatoria, y BRAVO compuesto por patrulla de 4 hombres unidos por autoelección de sus componentes (amigos).

En la figura 1 podemos observar el diseño de la fase experimental, con los momentos de aplicación de los distintos instrumentos utilizados. En la figura 2 se exponen las hipótesis y objetivos, donde intentamos descubrir el peso

FIGURA 1

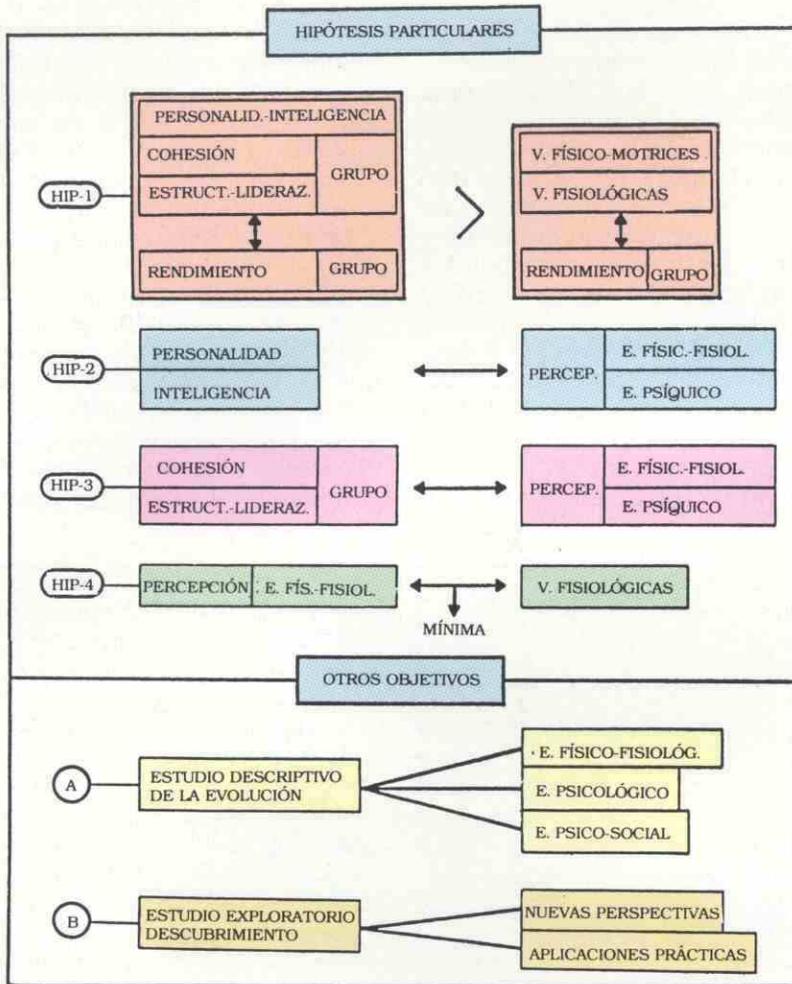


DISEÑO SEGÚN NOTACIÓN DE COOK Y CAMPBELL.

específico que pueden tener los diferentes aspectos psicopsicosociológicos en el rendimiento y en la percepción subjetiva de sensaciones, así como la evolución de estos factores y finalmente en la figura 3 se contemplan las distintas variables seleccionadas.

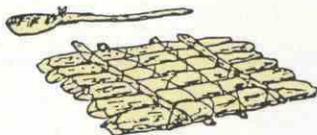
Las actividades llevadas a cabo, fueron, a modo de resumen, una marcha de triple jornada por terreno montañoso, con la doble pretensión de acelerar el desgaste energético ante el esfuerzo físico que suponía salvar los fuertes des-

FIGURA 2

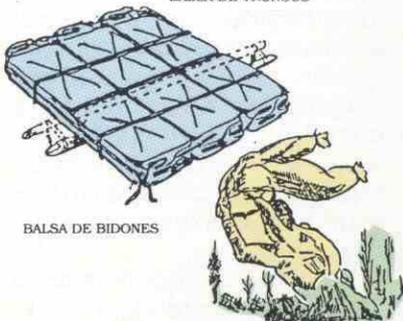


niveles, por un lado, y lograr, por otra parte, una rápida adaptación al medio (dormir a la intemperie y racionar la comida inicial), seguida de una subsistencia de cinco días con recursos naturales (hierbas y sustitutos de caza y pesca), en los que se construyeron refugios de circunstancias y se fabricaron todo tipo de artilugios para cocinar (hornos, cazuelas,...), cazar (arcos, lanzas, trampas,...), pescar (anzuelos, redes,...), conservar alimentos (ahumado, salado, oreo,...), salvar obstáculos (teleféricos, rappel, flotadores,...), encendido de fuego (arco primitivo, roce de objetos,...), finalizando con un recorrido de aplicación de media jornada, es decir, con una duración total de nueve días.

Los resultados de la investigación fueron realmente interesantes, cuantiosos y en muchos casos sorprendentes. A modo de resumen, señalar que los aspectos psicológicos, quizás por falta de una mayor intensidad en los factores que pudieran provocar alteraciones o duración de la experiencia, tuvieron un menor peso específico al esperado, ocurriendo todo lo contrario con los aspectos físico-fisiológicos, donde se pudo comprobar la importancia que tiene la condición física previa, en es-



BALSA DE TRONCOS



BALSA DE BIDONES



FLOTADOR IMPROVISADO

Fabricación de una red para pescar. Es necesario mantener una actividad constante que evite depresiones.

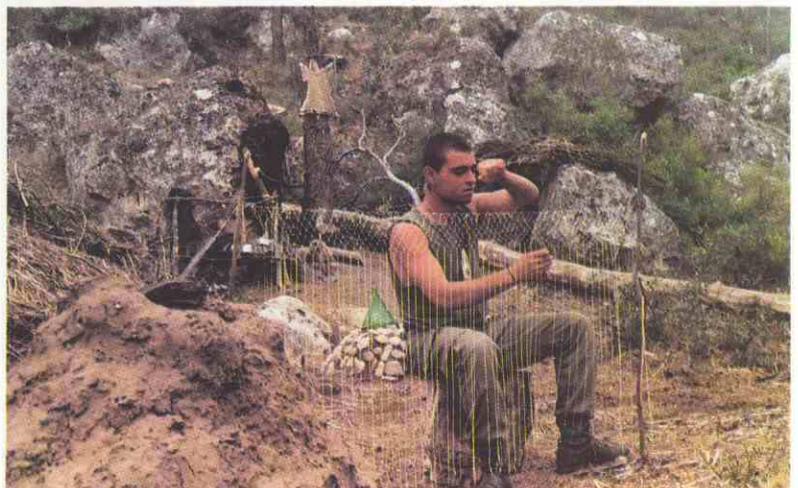


FIGURA 3

VARIABLES SELECCIONADAS		
	INDEPENDIENTES	DEPENDIENTES
FÍSICO-FISIOLÓG.	Resistencia Fuerza Velocidad Coord.-Dec. 1. COND. FÍSICA 2. PESO-TALLA 3. PULSO 4. TENSIÓN ARTERIAL	PERCEPCIÓN SUBJETIVA 1. ESTADO FÍSICO 2. ESTADOS REFLEJOS 3. HAMBRE 4. CANSANCIO
PSICOLÓGICAS	1. DEPRESIÓN 2. NEUROTICISMO-EXTRAVERSIÓN 3. PSICOPATÍA 4. POSICIÓN AFECTIVA-EFECT. 5. INTELIGENCIA	PERCEPCIÓN SUBJETIVA 1. SENS. DE ANSIEDAD 2. SENT. DE VIOLENCIA 3. ESTADO DE ÁNIMO 4. GRADO PARTICIPACIÓN SEGÚN ACCESO LIDERAZGO AFECTIVO-EFECTIVO
PSICO-SOCIALES	1. NIVEL COHESIÓN GRUPAL SEGÚN PERCEPCIÓN DE <ul style="list-style-type: none"> • UNIÓN • COMPAÑERISMO • COMUNICACIÓN • COLABORACIÓN 2. ESTRUCTURA Y LIDERAZ. SEGÚN FUNCIONAMIENTO LIDERAZGO Y COINCIDENCIA O NO DE AFFECT.-EFECTIVO	1. RENDIMIENTO SEGÚN <ul style="list-style-type: none"> • PREMIOS OBTENIDOS • ASEO Y ORDEN GRUPO • PUNTUACIÓN PONDERADA PERCEPCIÓN E. FÍSIC.-PSIQ. MIEMBROS
D. BIOGRÁFIC.	1. EDAD 2. TIEMPO EN FILAS 3. SITUACIÓN SOCIO-LABORAL	

pecial la resistencia aeróbica, ante situaciones adversas influyentes en la psique. A mayor actividad física y por lo tanto superior desgaste energético, los individuos percibían paradójicamente un mejor estado físico-psíquico. Los biotipos atléticos se sentían más angustiados y con peor estado de ánimo, temerosos tal vez, del posible deterioro de su adorado cuerpo de Adonis. Curiosamente los más inteligentes eran los que manifestaban menos ansiedad.

Los grupos BRAVO (formados por amigos) nos indicaron que ante un objetivo efectivo pueden restar operatividad unos condicionamientos afectivos previos, pues los grupos ALFA (de composición alea-

toria) obtuvieron en general un mejor rendimiento. Las muestras de compañerismo fueron las más eficaces para lograr una mayor cohesión; una buena organización grupal puede suplir o hacer superar deficiencias individuales, una buena posición afectiva en el grupo elevará el rendimiento. El liderazgo compartido (afectivo-efectivo) obtuvo mejores resultados que el único, siendo de los rasgos de la personalidad, la psicopatía, la que más caracterizó al líder de los grupos BRAVO. El decaimiento anímico de éste afectaba directamente al resto de la patrulla. En definitiva, la cohesión y estructura-liderazgo pesaron mucho en los resultados de la experiencia jun-

to con las adversidades climatológicas (lluvia) y la incertidumbre (comunicación informal y parámetros no experimentados anteriormente).

APLICACIONES EN EL CAMPO DE LA DEFENSA NACIONAL

El valor de la preparación física en el soldado, es indiscutible para obtener, no sólo un buen rendimiento, sino para no desvirtuar la percepción de su propio estado físico-psíquico ante las situaciones difíciles que puedan presentarse en un conflicto.

Las prácticas de supervivencia, importantes desde un punto de vista técnico para pilotos, marinos, soldados de operaciones especiales y de montaña, que en un caso real puedan naufragar o quedarse aislados sin medios de subsistencia, son también muy fructíferos para todos los miembros de las fuerzas armadas, tanto por los lazos de cohesión que se consiguen al realizarlas, como por el descubrimiento individual de la necesidad de un liderazgo y organización intragrupal, en mayor medida de lo que creían a priori y sobre todo, por conocer mejor los límites de su resistencia físico-psíquica, aprender a superarse a si mismo, a vencer las dificultades y a dominar situaciones alterantes que ante un conflicto, se presentarían en mayor grado.

Hemos comprobado cómo a mayor actividad en el trabajo, independientemente de las ventajas obtenidas en el rendimiento, los individuos manifiestan encontrarse en mejor estado físico-fisiológico y psicológico (menos violentos y angustiados y más animados). Por propia experiencia sabemos que en el Ejército existen determinadas Unidades donde

la actividad, por sus peculiaridades características, es más intensa que en otras, y en aquellas sus soldados se sienten más integrados con la Institución y tras finalizar su compromiso, son claramente menos críticos hacia el Servicio Militar que aquellos soldados que pertenecen al segundo tipo de Unidades.

Por otra parte, se ha visto que la percepción de la afectividad favorece también el rendimiento. Esto corrobora lo contemplado en las Ordenanzas Militares, relativo a que deben fomentarse los premios y no los castigos. Es decir, el soldado conviene que se sienta estimado por sus superiores.

El mantener un "espíritu de unidad", tan tradicional en el Ejército, de forma similar a lo ocurrido con el espíritu de equipo, en el ámbito deportivo, permitirá obtener una mayor cohesión grupal y por ende, según hemos constatado, una mejora en el rendimiento.

El acostumbrar al soldado a superar la climatología adversa o a no derrumbarse psíquicamente ante la superioridad

del contrario o las reacciones inesperadas de éste, es otra de las facetas que se deben tener muy en cuenta para su instrucción y adiestramiento. De hecho, es sabido que unidades así entrenadas, aprovechan estas circunstancias (ventisca, lluvia intensa,...) para acometer sus acciones tácticas.

Se ha podido comprobar también, lo que reiteradamente señalan los reglamentos militares, en el sentido de que el jefe evitará que aspectos personales como su estado anímico o cansancio físico, puedan trascender a sus subordinados, por los efectos perjudiciales que ello conlleva, de la misma forma a lo ocurrido con los líderes que durante la supervivencia, sufrieron una enfermedad transitoria o tuvieron problemas de índole psicológico.

La sensación de la pérdida de la noción del tiempo, experimentada durante la supervivencia, al despreocuparse del mañana pensando en como subsistir hoy, puede explicar de manera análoga, la misma sensación que tienen los combatientes, según nos habla la historia bélica, cuando mantienen un combate que se prolonga por varios días.

La obligación de llevar siempre una ración de comida en la mochila, además de suplir un posible fallo en el suministro de víveres, sirve según hemos observado, para alimentar psicológicamente al soldado, que ante un caso de emergencia real, percibe una menor sensación de hambre.

Finalmente, como ya hemos citado anteriormente, una buena organización y cohesión en las Unidades suplirá, en situaciones extremas, las deficiencias individuales, pues los soldados crecerán ante las dificultades en un intento de no defraudar la confianza en ellos depositada.

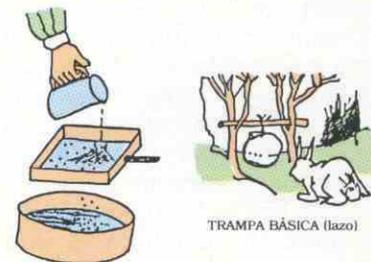


Matanza y preparación de alimentos. El soldado descubrirá el valor de las cosas sencillas: fuego, sal, pan, naturaleza,...

APLICACIONES EN EL ÁMBITO DIDÁCTICO-EDUCACIONAL

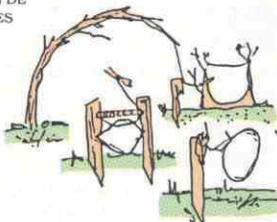
Si comparamos los descubrimientos individuales y el aprendizaje obtenido en el tiempo de duración de la experiencia (9 días), con las enseñanzas y cultura adquiridas en los 23 años de edad media que tiene la muestra, observamos que aquéllos son enormes y desproporcionados. Esto ha sido motivado por la vivencia de situaciones nuevas, en las que han aflorado a la superficie aspectos desconocidos de la propia personalidad y de la convivencia en grupo, muy importantes y de difícil adquisición en la vida cotidiana.

A diferencia de los centros de enseñanza, donde un nú-

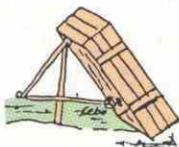


TRAMPA BÁSICA (lazo)

FABRICACIÓN DE PERDIGONES



TRAMPAS DE MUELLE

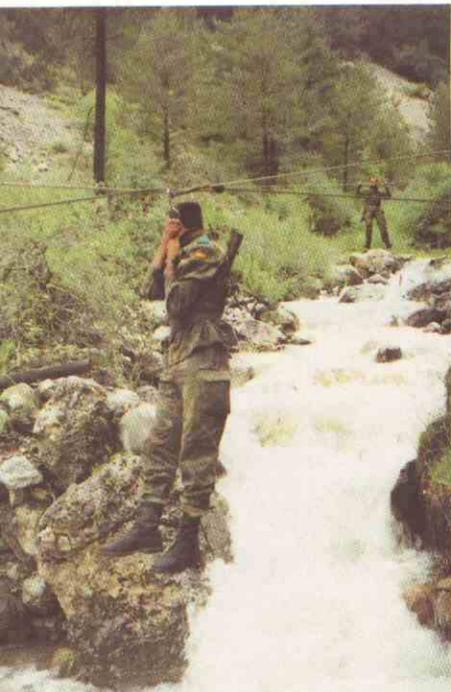


TRAMPA PARA ARDILLA

mero considerable de las disciplinas impartidas no sobrepasan el marco teórico y asignaturas relacionadas con las ciencias sociales, naturales o psicológicas se aprenden sin posibilidad de una experimentación práctica (caso que no se da por ejemplo en matemáticas, educación física,...), en la gran aula que es la Naturaleza y con ese profesor extraordinario que es el entorno con sus factores alterantes, los individuos no sólo han recibido nuevas enseñanzas sobre aspectos sociales y psicológicos, sino que además las han autoaprendido por propia experimentación, sin necesidad de textos, dando por seguro que difícilmente se les olvidará a lo largo de su vida.

Observamos que los individuos registran muy alto los

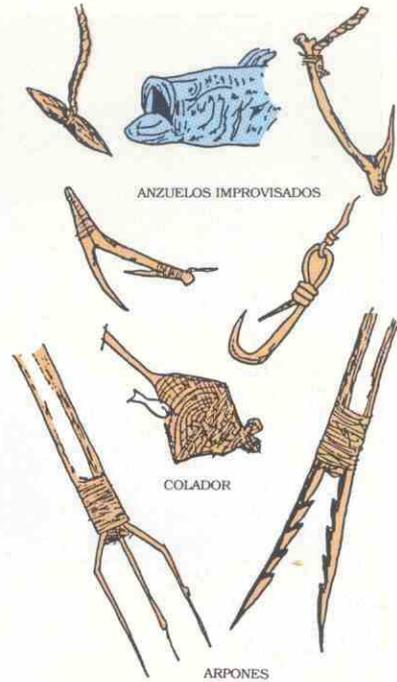
Paso de obstáculos. Paradójicamente a mayor actividad mejor será la percepción de un buen estado físico-psíquico. La capacidad de resistencia resultará mucho mayor de la esperada por el propio sujeto.



descubrimientos, sorprendentes pues no creían inicialmente que tuvieran tanta importancia, sobre el valor del compañerismo, la unión en el grupo y la organización en el trabajo por un lado y la existencia de una mayor capacidad de resistencia que la esperada, el dominio de la psique sobre el cuerpo y la adquisición de seguridad sobre sí mismo, por otro, y en menor medida pero significativa, a los hallazgos relativos a compañeros considerados fabulosos que les han defraudado y de otros que pasaban desapercibidos y que han resultado ser unas personas con extraordinarias cualidades, o la aparición de signos de agresividad y egoísmo individual inesperados para el sujeto.

El individuo experimenta por sí mismo el instinto de conservación, de autoprotección, anteponiendo las facetas psicológicas (ego), más fáciles de autocontrolar, que la actuación de los otros componentes del grupo (aspecto social), y por supuesto, mucho más asequibles de dominar que la imprevisible Naturaleza, a la que en ocasiones sólo puede controlar en parte.

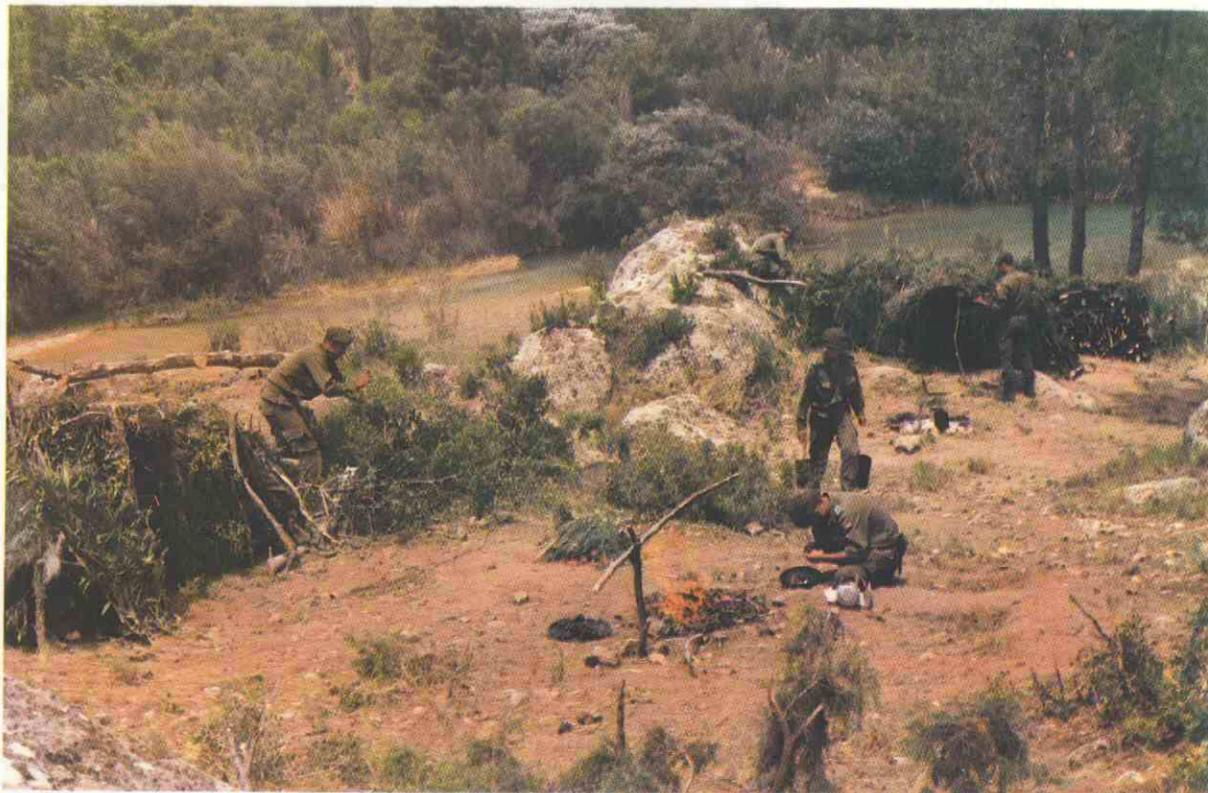
De la misma forma, se puede adivinar un proceso evolutivo de la "percepción". A priori, el sujeto imagina, predispone, cómo pueden variar los aspectos físicos, fisiológicos y psicológicos ante la nueva situación. En el momento de pasar desde la normalidad a lo novedoso, recuerda los parámetros preconcebidos, de forma que aparece una psicosis individual y colectiva ante lo desconocido, que estará más o menos presente mientras dure la nueva experiencia, y que influirá en la percepción de las sensaciones. Al finalizar la experiencia, se producirá un retorno a la realidad, tras una rápida autorreflexión y el individuo acumulará en su haber las enseñanzas obtenidas,



registrando de nuevo los parámetros de acuerdo con una escala de valores más objetiva.

Si a todo ello, añadimos el resultado de los cambios producidos durante la experiencia, respecto a las expectativas iniciales, donde observamos un ascenso de la importancia de los factores sociales y psicológicos, podemos concluir reafirmando que las enseñanzas adquiridas en estos aspectos han sido enormes, sin olvidar otras facetas como el conocimiento de la naturaleza, el aprecio por el valor de las cosas sencillas y en definitiva el respeto a un medio distinto al habitual, que hoy por hoy sufre una degradación, hasta el momento incontrolable (precisamente por la falta de mentalización que existe sobre este problema, por desconocimiento y desprecio hacia algo vital para la humanidad).

El locus de control, tanto interno como externo, es otra de las adquisiciones propias de este tipo de experiencias, que especialmente se deben tener en cuenta como factor explicativo del índice de angustia. De este modo encon-



Vivac de patrulla. El individuo conocerá la importancia de la organización y disciplina en el trabajo y de la cohesión grupal.

tramos que aquellas cosas que producen un mayor nivel de angustia o de desagrado, son precisamente las que escapan al control del individuo, es decir las que pertenecen a un locus de control externo (climatología, ignorancia sobre la duración de la supervivencia,...), mientras que las que pertenecen al locus interno, las controlables por el individuo, tienden a ser percibidas como agradables e interesantes, no provocando en ningún momento un aumento del nivel de ansiedad percibido, en especial todos aquellos aprendizajes y técnicas que han permitido a los participantes conocer sus posibilidades para dominar un entorno en cierta medida desconocido y hostil.

El poder llegar a descubrir

aspectos positivos (e incluso negativos) de nuestra personalidad y de nuestras propias limitaciones, así como el saber discernir entre la vinculación afectiva y la capacidad operativa de resolver problemas, son aspectos que se deben destacar por su posible aplicación en la formación de nuestros soldados, que debido a su temprana edad, en ocasiones buscan una definición de su identidad, de sus lazos afectivos y de la convivencia grupal.

Si además del aprendizaje de todas las facetas citadas, de sumo interés desde el punto de vista físico-fisiológico, social y de conocimiento y protección del medio ambiente, incluimos el aspecto militar como alternativa a experimentar situaciones alterantes en tiempo de paz, nos encontramos con que este tipo de actividades contienen un fuerte componente didáctico en el contexto de la educación integral.

SIGLAS EMPLEADAS

M-0-1-5. Manual de Supervivencia.

BIBLIOGRAFÍA

- VÁZQUEZ, J. (1980). Supervivencia I, II, III. Toledo: Academia de Infantería (Folletos de divulgación núms. 16, 17 y 18).
- ESTADO MAYOR DEL EJÉRCITO (1984). Manual de Supervivencia (M-0-1-5). Madrid. Servicio Geográfico del Ejército.
- MEDIANO, L. (1989). Supervivencia, cómo equiparse, orientarse y alimentarse en plena naturaleza. Barcelona. Integral.
- ARONSON, E. (1979). Introducción a la psicología social. Madrid. Alianza Editorial.
- DA FONSECA, V. (1984). Filogénesis de la motricidad. Madrid. G. Núñez.
- SPSSx User's Guide (1984). New York: Mc Graw-Hill.
- PINILLOS, J. (1978). Principios de psicología. Madrid. Alianza Editorial.
- GORDON CHILDE, V. (1976). Los orígenes de la civilización. Madrid. Fondo de Cultura Económica.

APROXIMACIÓN AL SALE

La organización del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército lleva varios años de andadura, lo que razones de prudencia podrían haber aconsejado. Aún hoy en día existen notables controversias sobre su debido funcionamiento. Pero es de temer que el SALE no sea bien conocido por todos.

En el presente trabajo se muestra una completa recopilación de la documentación existente sobre el tema, ampliado con las tendencias doctrinales de la ESE. Por ello, puede ser un valioso fondo de consulta.



**DAVID
CERVERA ESTÉVEZ**

Coronel de Infantería.

Cursos: Estado Mayor, Estadística Matemática,

Investigación Operativa.

Profesor Auxiliar en el Grupo de Logística de la Escuela de Mandos Superiores (ESE)

QUÉ ES EL SALE

INTRODUCCIÓN

LA teoría de la logística funcional fue contemplada en el ET en la década de los sesenta, iniciándose su estudio en la Escuela Superior del Ejército (Escuela de Mandos Superiores y Escuela de Estado Mayor) bajo el doble aspecto

teórico y didáctico. Precursores de este tipo de logística fueron las Fuerzas Armadas (FA,s) de los Estados Unidos.

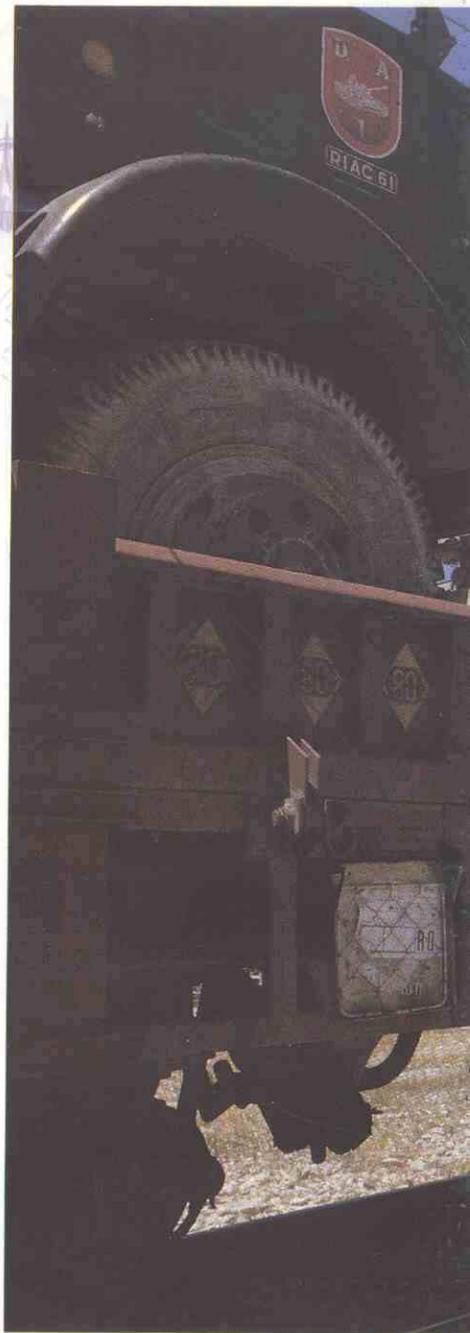
Hasta 1963, es decir, dieciocho años después de terminada la guerra, Estados Unidos no adopta la logística funcional y su establecimiento en la práctica, le cuesta veinte años.

Pero la realidad en España, traducida a fechas es la siguiente:

— Hasta 1965, última reorganización del Ejército, la logística se basaba en unos servicios técnicos cuyos órganos se mantenían independientes.

La Instrucción General (IG) 165/142, que desarrollaba toda la organización del Ejército, tenía una segunda parte, "los servicios", que nunca llegó a escribirse. Pero, a pesar de todo se organizaron unas Unidades Logísticas que agrupaban los servicios técnicos como Gran Unidad elemental. Me refiero a las AGL,s y GL,s. Fue un paso, modestísimo, pero un primer paso.

— En 1982 (17 años después)



la OM 142/82 organiza la fuerza y contempla los Mandos de Apoyo Logísticos Regionales (MALRE,s) a los que se dio contenido tras un seminario de logística territorial realizado en 1983.

— En 1984 se organiza experimentalmente la Región Militar "LEVANTE" y se crea el primer MALRE. La reali-



dad práctica es que, por razón de tiempo, no se permite que se consolide, ya que, casi paralelamente a su creación, se adopta un nuevo criterio.

- Así, en 1985 se decide en el Consejo Superior del Ejército la creación de los MALZIR que adquieren carta de naturaleza con la IG 16/85 que firma el TG

JEME y sanciona el Ministro.

- A partir del año 1985 la organización logística funcional, en el ET, ha iniciado su andadura con lentitud, ya que razones de dificultad y de la más elemental prudencia obligan a que en un plazo de tiempo asumible a nuestra estructura y medios económicos se

alcance la nueva orgánica logística en toda su plenitud.

El primer documento que se remite desde el Estado Mayor del Ejército (EME) a los distintos organismos del ET, en el que se determina de forma concreta hacia dónde se dirige la logística del ET y marca de forma explícita la finalidad y el objeto de ésta,

es la IG 4/1987 de la 5ª División del EME, cuyo contenido es la ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE APOYO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO DE TIERRA (SALE). La finalidad del SALE es "Conseguir una estructura que hecha para la paz pueda, en caso necesario, con los menores cambios posibles, servir para casos de crisis o guerra, tanto de carácter parcial o total en lo referente al territorio nacional".

ESTRUCTURA

Es conveniente hacer una reflexión sobre cómo se ha llegado a la estructura logística funcional antes de dar su definición.

La MANIOBRA, así en mayúsculas, todos sabemos que es única, aunque por comodidad en la expresión hablada y escrita siempre decimos maniobra táctica y maniobra logística. Nuestra doctrina lo deja bien claro cuando se refiere a este tema y las denomina aspecto táctico de la maniobra y aspecto logístico de la misma. Es decir, no existen DOS MANIOBRAS, sólo existe UNA y la forma de realizarla corresponde solamente al MANDO DE LA UNIDAD. Por ello, para llegar a desarrollar la IG que desarrolla el SALE se tuvieron que estudiar los aspectos siguientes:

- *Primero*.—Posibles líneas de acción enemigas.
- *Segundo*.—Líneas de acción operativas propias que pueden oponerse a las del enemigo.
- *Tercero*.—Líneas de acción logísticas para apoyar a líneas de acción operativas propias.

Es presumible que como consecuencia de estos estudios, previsiones y demás condicionamientos se llegó a la IG citada. Pero no cabe la

menor duda, y éste está en el ánimo de todos, que el factor económico ha sido un parámetro fundamental para llegar a la solución.

Otro aspecto interesante fue el concebir los criterios básicos para el SALE, que se reumen en los siguientes:

1.º *Funcionalización de los servicios*

La complejidad del armamento moderno lleva a la conclusión de que no puede ser atendido por un solo servicio técnico.

Antes, desde un fusil a una pieza de artillería entraban por la puerta de un Parque de Artillería y salían por la otra reparados. Ahora, el carácter autopropulsado, los componentes electrónicos, los medios de transmisiones que tienen incorporados, la óptica, etc., obligan a un mantenimiento "itinerante".

Es quizá esta función —la de mantenimiento— en la que más clara se ve la necesidad de la funcionalización.

2.º *Centralización de la gestión logística*

Si nos referimos al ciclo logístico —determinación de necesidades, obtención y distribución de recursos— vemos que hasta ahora se había basado en la doble corriente informativa. Así, el que sentía una necesidad elevaba la petición por cadena de mando. El EME centralizaba las necesidades y la comunicaba a los órganos superiores logísticos, los cuales, o bien obtenían o bien delegaban la obtención y la distribución en los distintos escalones de mando que, de hecho, se responsabilizaban en gran medida de la gestión logística.

El desarrollo informático actual permite una centralización

absoluta, en determinados recursos, por lo que —y esto es muy importante— los escalones intermedio y básico sólo son necesarios para la distribución de recursos, pero, eso sí, en este aspecto son imprescindibles.

3.º *Articulación flexible de los medios*

Por lo dicho anteriormente, es decir, para asegurar que los recursos lleguen en el momento y lugar oportuno, o lo que es lo mismo, cuando realmente son necesarios, es precisa una articulación muy flexible de los órganos o unidades encargados de entregar los recursos para que estos estén siempre en condiciones de prestar el apoyo tanto en paz como en situaciones de crisis o guerra.

En consecuencia la articulación general del SALE fue derogar los veintiún (21) servicios técnicos y constituir siete (7) servicios funcionales, teniendo presente que los servicios de trabajo y asuntos civiles sólo se activarían en situaciones de crisis o guerra, lo que no quiere decir que estas actividades no se desarrollen en tiempo de paz pues estos cometidos sin duda son realizados por otros organismos de los Estados Mayores (EM,s) o Planas Mayores (PIM,s) de las Unidades y también que la función de personal y administración se divide en servicio de personal y servicio de administración. Otra faceta que se debe tener en cuenta es que en el seno del servicio de personal mantienen su personalidad propia los servicios de justicia, intervención y religioso por su dependencia, e imperativos legales, de otros poderes y organismos del Estado. Con todo ello se ha reducido la esfera de control de los Mandos Lo-

gísticos y los peones del aspecto logístico de la maniobra.

Así pues, en paz se organizan los siguientes servicios logísticos funcionales:

- Servicio de personal.
- Servicio de administración.
- Servicio de obras.
- Servicio de asistencia sanitaria.
- Servicio de abastecimiento.
- Servicio de mantenimiento.
- Servicio de transporte.

Con estos servicios se nutrirán los tres escalones en que se articula la logística, dos en el seno de la fuerza y otro ajeno a la misma:

- Un escalón superior de carácter nacional, que apoya a la fuerza como un todo tanto en paz como en guerra y que, por tanto, no está integrado en la fuerza.
- Un escalón intermedio, que en paz tiene carácter interregional-regional para en crisis o guerra pasar a depender de una Zona de Operaciones (ZO). Tiene la consideración de fuerza por ser logística de campaña y constituir, en operaciones, el escalón logístico en apoyo a una ZO.

— Un escalón básico con dos aspectos; el de la logística propia de las Grandes Unidades Elementales organizadas en permanencia y el de la logística territorial del Ejército. Este último aspecto, el territorial, es imprescindible tanto en paz como en guerra ya que las Grandes Unidades deben tener:

- En paz, los apoyos necesarios para el desarrollo de sus planes de instrucción y vida.
- En guerra, la libertad de acción que exigen las operaciones.

En sus dos aspectos, este escalón es logística de campaña.

En resumen, la organización general del Sistema de Apoyo Logístico es la siguiente:

- Todo el apoyo logístico del Ejército se realizará en paz a través de la prestación de siete (7) servicios logísticos funcionales estando prevista la activación de otros dos (2) más en situaciones de crisis o guerra.
- El sistema se articula en

tres (3) escalones. El superior, donde se reúnen todos los Organismos de Apoyo a la Fuerza (ODAF), y el intermedio y el básico que en su conjunto constituyen la logística de campaña de la fuerza. Esta división horizontal del sistema se corresponde con la articulación mínima necesaria para el apoyo a la fuerza terrestre de una zona de operaciones. Es decir, unos órganos que apoyan desde "fuera" a la ZO para aportar a ésta los recursos necesarios y dos escalones; el retrasado y el avanzado de la ZO que aseguran el que los recursos lleguen al lugar en el que son necesarios y con oportunidad en el tiempo.

ORGANIZACIÓN DE LOS MANDOS LOGÍSTICOS

a) En situaciones de paz:

En el escalón superior dependerá directamente del TG JEME: la Jefatura de la Dirección de Asuntos Económicos (DIAE) integrada en el Cuartel General (CG) del Ejército y el

PLANEAMIENTO Y PROGRAMACIÓN DEL SALE

— PLAN LOGÍSTICO GENERAL:

- ELABORADO POR EL EME.
- CARÁCTER ANUAL.
- DESARROLLA EL PRESUPUESTO

— PLANES LOGÍSTICOS REGIONALES:

- ELABORADOS POR EMR,s.
- CARÁCTER ANUAL.
- DESARROLLA EL PLG. PARA CADA RM./ZM.

— PLANES LOGÍSTICOS DE CAMPAÑA:

- ELABORADOS POR EL EME.
- CARÁCTER PERMANENTE.
- UNO POR ZO./ZC.

— PROGRAMAS LOGÍSTICOS FUNCIONALES:

- ELABORADO POR MANDOS SUPERIORES Y DIAE.
- CARÁCTER ANUAL.
- DESARROLLAN EL PLG. PARA CADA FUNCIÓN LOGÍSTICA.

— PROGRAMAS DE ACTIVIDADES LOGÍSTICAS:

- ELABORADOS POR DIRECCIONES Y J. MALZIR,s.
- CARÁCTER ANUAL.
- UNO POR ÓRGANO LOGÍSTICO CENTRAL O INTERREGIONAL.

apoyo a la fuerza constituidas por el Apoyo al Personal (MAPER) y Mando de Apoyo Logístico (MALE) (figura 1).

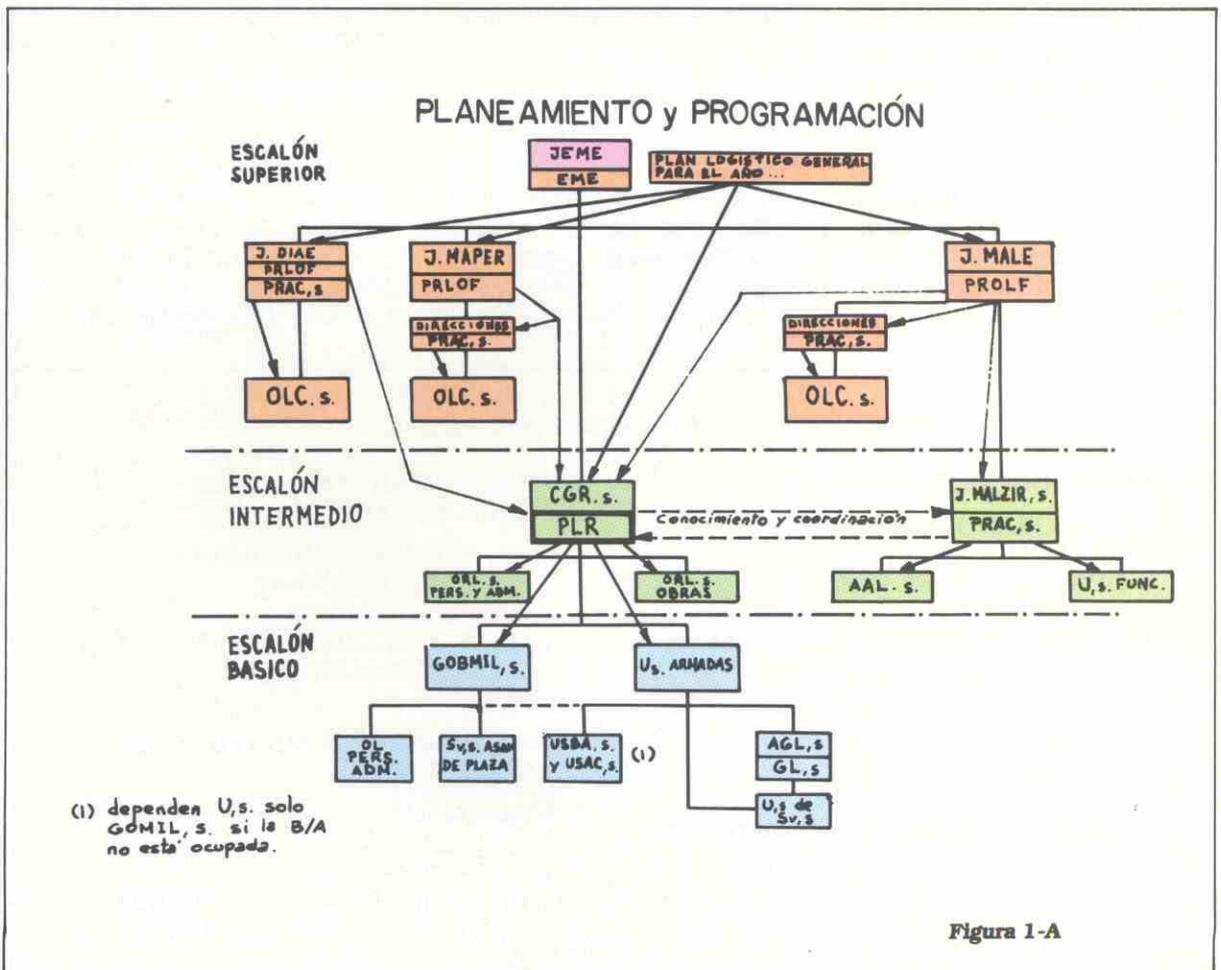
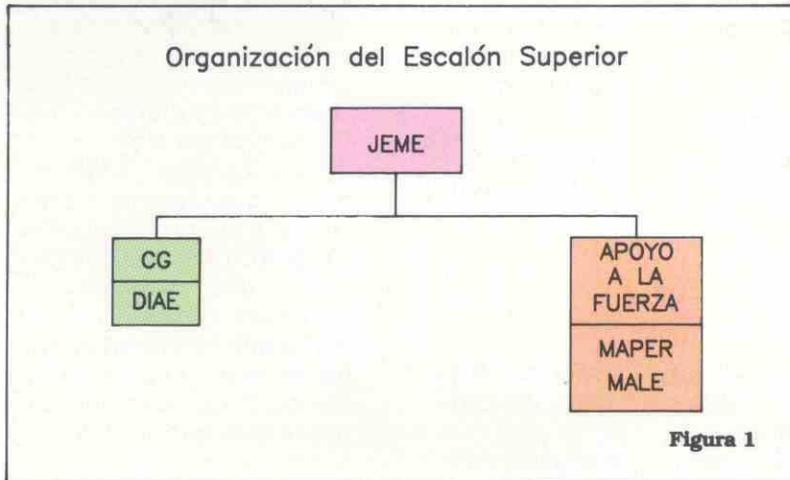
Las Jefaturas de la DIAE, MAPER y MALE, en la fase del planeamiento logístico reciben

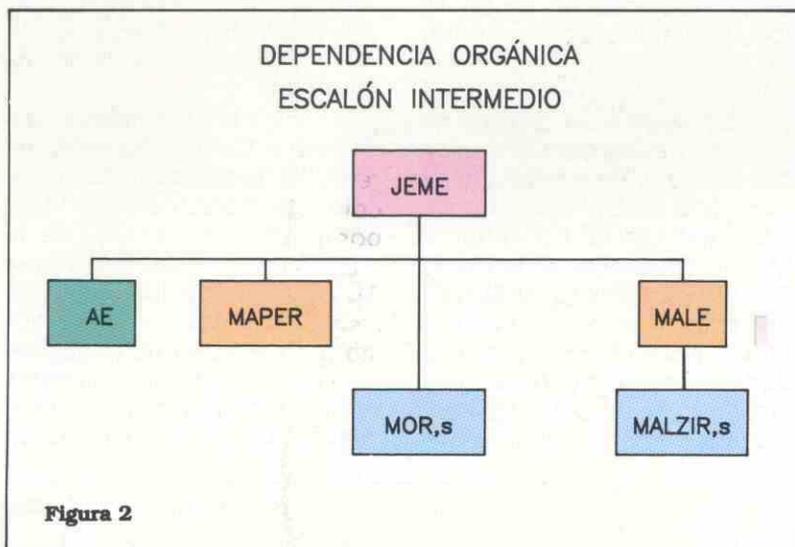
del JEME el PLAN LOGÍSTICO GENERAL que les sirve de base para elaborar sus PROGRAMAS LOGÍSTICOS FUNCIONALES (PROLF,s), que evacuarán a sus respectivas direcciones quienes a su

vez confeccionarán Programas de Actividades Logísticas (PROAL,s) para sus Órganos Logísticos Centrales (OLC,s) (figura 1-A).

En el escalón intermedio, la responsabilidad logística es compartida en cada región por el Mando Operativo Regional (MOR) y el Mando de Apoyo Logístico a Zona Interregional (MALZIR), de la forma que muestra la figura 2.

1. Los MOR,s, dependientes del TG JEME, reciben de éste el PLAN LOGÍSTICO GENERAL y de la DIAE, MAPER y MALE reciben sus respectivas PROLF,s que les servirán de base para confeccionar el PLAN LOGÍSTICO REGIONAL, donde se contemplará que en las funciones de personal, administración, obras y





su vertiente de campaña y potenciarlo en lo territorial para garantizar a las Unidades todos los apoyos externos que precisen para el desarrollo de sus planes de instrucción y vida que el personal no encuadrado en Unidades o transeúntes reciba el apoyo logístico necesario sin la intervención de aquéllas. Los Mandos Logísticos de este escalón son los propios Jefes de las Unidades Operativas, en la logística de campaña y los Gobernadores Militares y Jefes de las Unidades de Servicio de Base o Acuartelamiento en la logística territorial.

asistencia sanitaria, tiene carácter ejecutivo para sus propias Unidades, mientras que lo referente al resto de las funciones figuran los créditos y recursos concedidos a la región o zona militar así como su distribución entre las Unidades y las prioridades que se asignan a éstas. Figura 1-A

2. Los MALZIR,s, Mandos Logísticos dependientes del MALE, recibirán de éste el PROLF para cada una de las funciones que tiene encomendadas (abastecimiento, mantenimiento y transportes), y muy coordinados con los MOR,s que apoya, redactará el PROGRAMA DE ACTIVIDADES LOGÍSTICAS, para remitirlas a sus Unidades Logísticas subordinadas Agrupaciones de Apoyo Logístico (AAL,s) y Agrupaciones Logísticas, etc. Figura 1-A.

En el escalón básico el apoyo se realiza en dos vertientes:

- Una, campaña, a las unidades de la fuerza.
- Otra, territorial, a través de los Gobiernos Militares y las Unidades de Servicios de Base o Acuartelamientos.

Lo que se pretende con el actual sistema es aligerarlo en

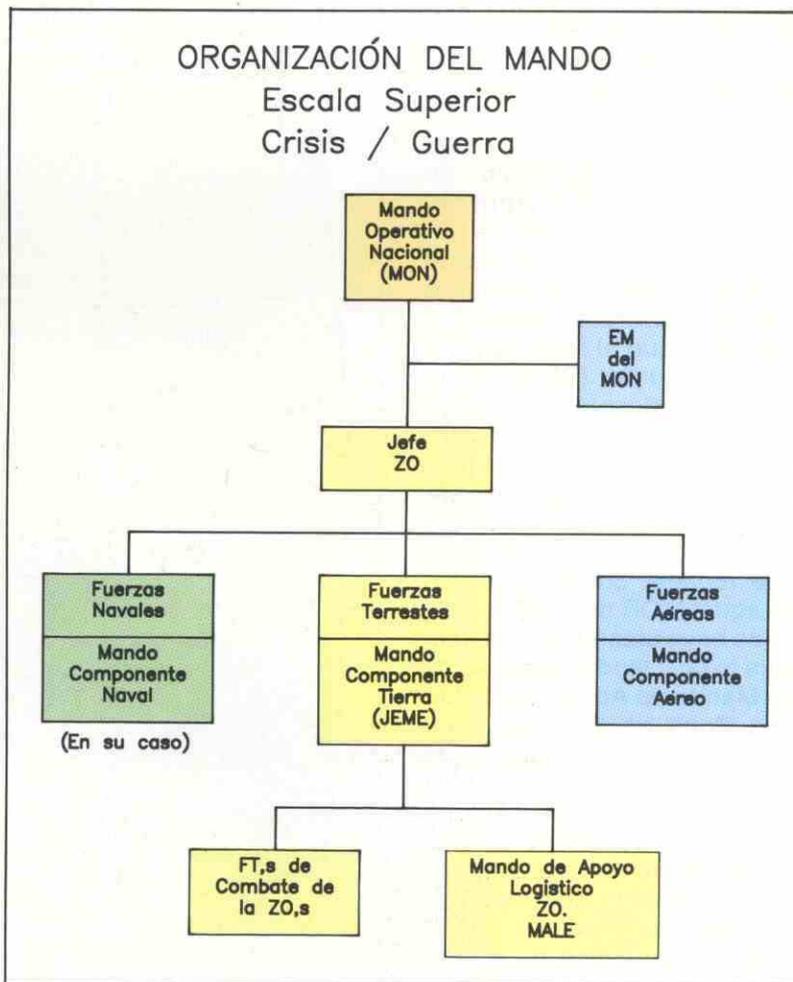


Figura 3. El JEME y el MALE, en caso de que la ZO no implique a todo el Territorio Nacional, siguen con los cometidos que en paz tienen asumidos, para aquellas fuerzas que no intervengan en el conflicto.

b) En situaciones de crisis o guerra: (figura 3)

El escalón superior, sufre una ligera modificación en el Mando Logístico de la Fuerza Terrestre (MAL.FT), que apoya a las FT,s de la/s Zonas de Operaciones (ZO/s) y es que este Mando va a recaer en el MALE, constituyendo su Cuartel General con parte de los medios actuales de su organización y la asignación de medios del MAPER así como la creación de los Servicios Funcionales de Trabajo y Asuntos Civiles, sin olvidar que deberá seguir atendiendo a cometidos propios del MALE en sus funciones específicas de tiempos de paz, para aquellas fuerzas que no tengan intervención directa en el conflicto en que viven los medios de la ZO,s implicada.

El escalón intermedio, en esta situación va a sufrir un gran cambio, y por ello se hace muy necesario que desde tiempo de paz y de acuerdo con los diversos planes de campaña que el Plan Estratégico Conjunto (PEC) tenga estudiado, desarrollen los correspondientes planes logísticos de campaña, pues el problema logístico dejará de ser compartido y pasará a ser responsable de un único Mando, que recaerá como es lógico en aquel MOR de la ZO,s donde se haya creado el conflicto, para lo cual tendrá que crearse un Mando de Apoyo Logístico a la Zona de Combate, que muy bien podría recaer en el MALZIR que apoya al MOR implicado o bien a la AAL que en tiempo de paz le apoya, suficientemente reforzada.

Así expuesto todo parece muy sencillo y parece que el problema logístico no es tan complejo. Sin embargo, en la Escuela Superior del Ejército, donde los ejercicios se desarrollan a nivel didáctico y sobre papel —“que lo aguanta

todo”—, cuando el grupo de logística tiene que preparar un ejercicio en cuyo planteamiento intervienen efectivos aproximados a un Cuerpo de Ejército y desarrollado en una determinada Región Militar, al organizar las Unidades Logísticas que han de constituir el Mando de Apoyo Logístico de Cuerpo de Ejército (MALCE), nos encontramos con muchas dudas para su organización, dudas que finalmente resolvemos en puro plan teórico, apoyándonos en las diversas

fuentes de información y resolvemos el problema, en líneas generales, de la forma siguiente:

1. Para la organización del mando y Cuartel General del MALCE, bebemos de la fuente que nos proporciona el texto **La logística en el CE**, de la Escuela de Mandos Superiores (Grupo de logística).

2. Para determinar el número de AAL,s que constituirán el apoyo a las divisiones en línea, recogemos lo que al respecto dice el texto citado

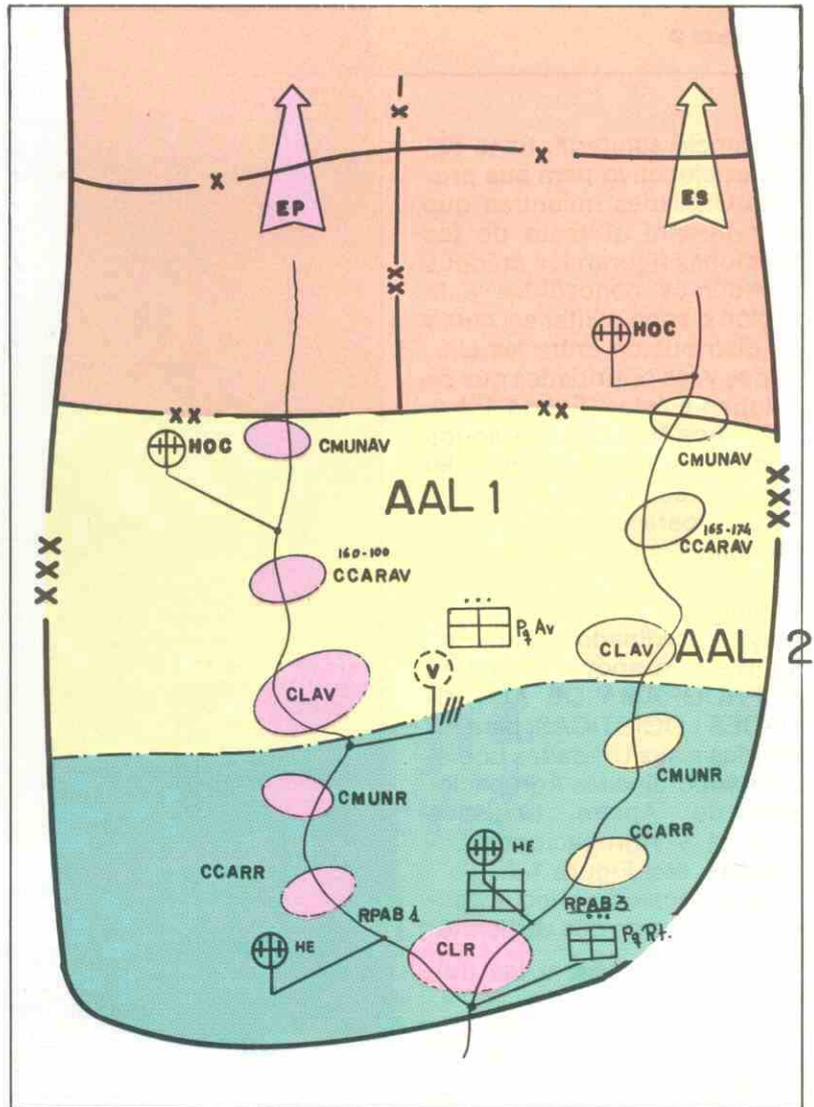


Figura 4. Despliegue logístico de los Centros Logísticos que monta el MALCE con dos AAL,s y una Agrupación de Sanidad.

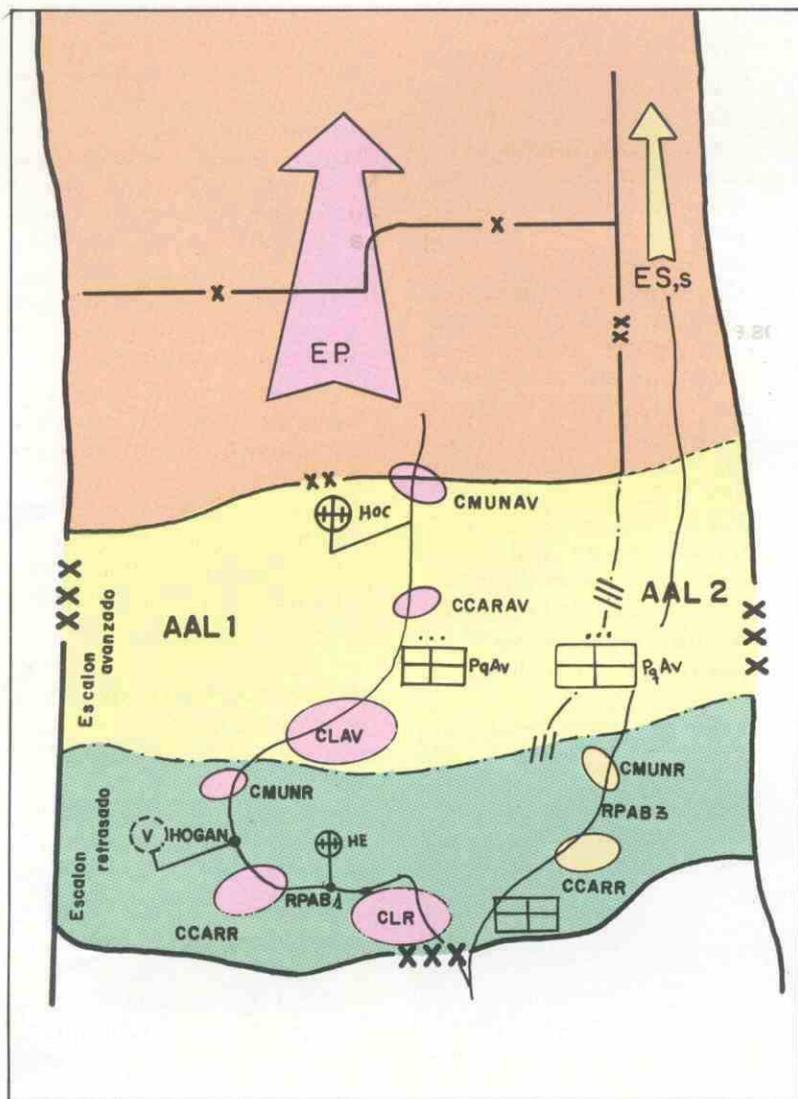


Figura 5. Despliegue logístico de los Centros Logísticos que monta el MALCE con tres AAL,s y una Agrupación de Sanidad.

en el anterior apartado y en las tendencias doctrinales, redactadas por el EME, de tal forma que a la división que lleva el esfuerzo principal siempre se le asigna una AAL de las existentes en tiempo de paz suficientemente reforzada, y al resto de las GU,s en línea, si son otras dos, le asignamos otra AAL con posibilidades de desdoblamiento, a fin de constituir las cadenas logísticas de apoyo a cada una de ellas. Con objeto de establecer el escalón retrasado del despliegue logístico se organiza otra

AAL también con posibilidades de desdoblamiento. Figuras 4 y 5.

3. Las Agrupaciones de: ASAN, transporte y municionamiento se organizan a base de las Unidades Funcionales de este tipo que, por organización, existen en las AAL,s, que se refuerzan con medios que, se supone, el MALE asignará procedentes de otras AAL,s, AGASAN y AGAB no implicadas en el conflicto, o de organismos logísticos centrales.

4. Las U,s de Policía Militar

se consideran procedentes de los efectivos de la Guardia Civil de la ZO,s incrementados con unidades que proporciona la Dirección General de la Guardia Civil.

En el escalón básico, no se contempla la necesidad de cambio alguno puesto que la vertiente de la logística de campaña es análoga a la de tiempo de paz y quizá lo único que se deba tener en cuenta, será que sus efectivos tendrán que ser aumentados, ya que si en situación de normalidad tienen problemas de personal es lógico que en guerra éstos aumenten. Respecto a la vertiente logística territorial, sus medios serán integrados en el escalón intermedio, es decir en el MALCE organizado.

CARACTERÍSTICAS

a) Del escalón superior

1º Que, como norma, no apoya a las Unidades de la fuerza directamente sino que efectúa su apoyo a través del escalón intermedio del sistema. Su misión es pues de apoyo general.

2º Que, como excepción, en este escalón empieza y termina la enseñanza de los cuadros de mando, aspecto muy importante del servicio de personal y se centraliza toda la asistencia hospitalaria del Ejército.

b) Del escalón intermedio

- Tres (3) servicios logísticos quedan bajo la responsabilidad de los Mandos Operativos Regionales (personal, administración y obras).
- Otros tres (3) se asignan a los MALZIR (abastecimiento, mantenimiento y transporte).
- Y el de asistencia sanitaria

reparte sus medios pero la responsabilidad de su prestación corresponde a los Mandos Operativos Regionales.

c) Del escalón básico

Es el encargado de:

- Entregar los recursos a las Unidades.
- Mantener el armamento.
- Facilitar el transporte.
- Prestar la asistencia sanitaria.
- Pagar los devengos.

Es decir, garantizar, desde el punto de vista logístico, la vida y la operatividad de las Unidades.

CONCLUSIONES

Para terminar con lo ex-

puesto hasta aquí, conviene concretar:

- Que el escalón superior deberá tener los órganos logísticos centrales necesarios para que el ET sea *autosuficiente* en apoyo general.
- Que el escalón intermedio, por razón del número de órganos y de su despliegue, deberá garantizar el apoyo general a las Grandes Unidades y el apoyo directo al resto de Unidades, Centros y dependencias del Ejército.
- Que el escalón básico debe garantizar, en todo momento, el apoyo directo a las Unidades de la fuerza y facilitar tanto la vida en guarnición como los des-

plazamientos; del personal por razones de destino u otras causas y de las Unidades por razones de instrucción y vida.

- Que en caso de guerra el MALE es también el MALFT de la ZO,s, reforzada su organización con medios procedentes del MAPER y Dirección General de la Guardia Civil.
- Que en el escalón intermedio, en caso de guerra, el Mando Logístico no estará compartido sino que será único.
- Que en caso de guerra, será previsible la creación de los servicios funcionales de trabajo y asuntos civiles.

ORGANIZACIÓN LOGÍSTICA DE LA ZONA DE OPERACIONES

La Zona de Operaciones, en el sentido de la profundidad, se divide en dos partes:

- Zona de Combate, donde despliegan las Grandes Unidades.
- Zona de Retaguardia de la Zona donde desplegarán:

- Las Unidades y recursos necesarios para el apoyo logístico a la Zona.
- Otros medios de combate y de apoyo a éste NO ASIGNADOS a la Zona de Combate.

Características principales de una ZO,s es su individualidad geográfica, estratégica y LOGÍSTICA. Como consecuencia, tiene un mando único, fuerzas conjuntas y APOYO LOGÍSTICO PROPIO.

Partiendo de estas consideraciones y, en especial, en lo referente al aspecto logístico se deduce y así lo manifiestan los textos, normas y reglamentos del Ejército que existirá una BL u Órganos Logísticos (OL,s) situadas fuera de

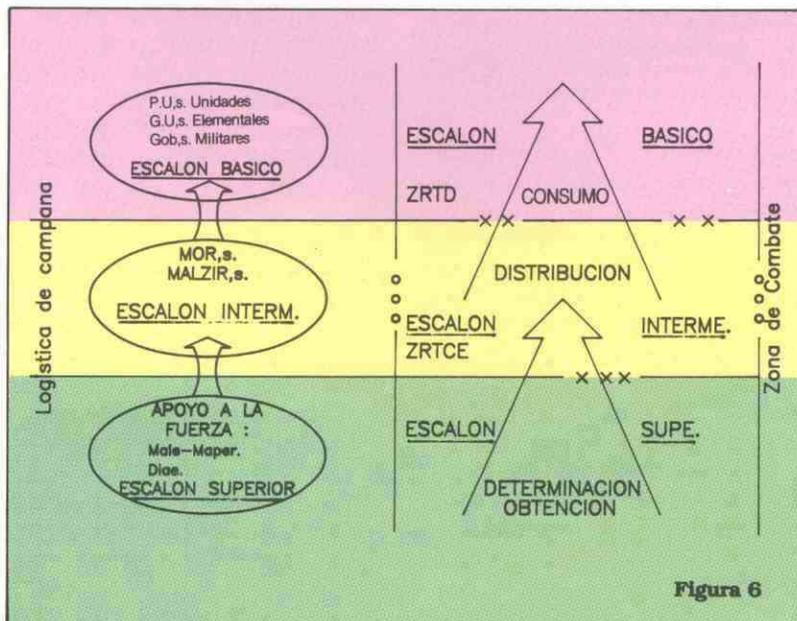
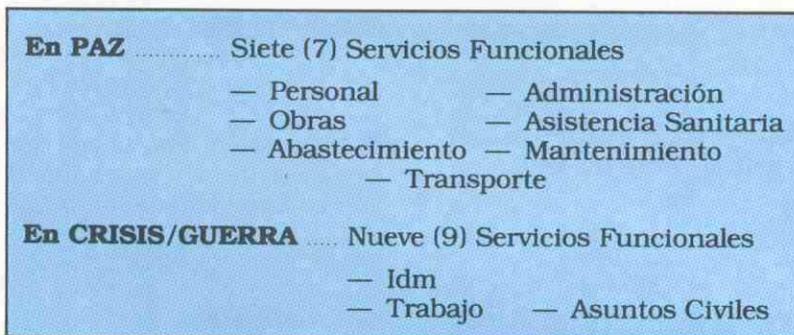


Figura 6

la ZC que, específicamente, apoyen a las fuerzas propias desplegadas en la zona implicada en el conflicto, este cometido es el que realizará, sin lugar a dudas, el escalón superior del SALE y cuya responsabilidad recaerá en MAL.FT (MALE).

El APOYO LOGÍSTICO PROPIO de las unidades de la ZC, como se exponía anteriormente, será realizado por el MALZIR o AAL que en época de paz apoya a la zona donde se ha creado el conflicto. El MALZIR o la AAL que intervengan dejarán, de forma automática, de depender del MALE o MALZIR, respectivamente, para pasar a constituir el mando logístico de la ZC y por supuesto con subordinación orgánica y directa del mando operativo de las Unidades situadas en la ZC.

Según las tendencias doctrinales actuales, la actitud propia será siempre defensiva, salvo que el adversario o el enemigo ocupe parte del territorio nacional en cuyo caso será eminentemente ofensiva hasta arrojarlos del territorio nacional propio. Asimismo, no se contempla, en principio, una actuación de la fuerza, total o parcial, fuera del territorio nacional.

Con arreglo a estas premisas no cabe la menor duda que las previsibles ZO,s que se pueden contemplar, de acuerdo con las características geográficas propias del territorio español podrán ser las siguientes:

- Peninsular.
- Insular.
- Mixto.

En la peninsular toda la ZO,s estará situada en la Península, por lo que se puede estimar que la ZRTZO coincidirá con la ZI y que por lo tanto la BL en apoyo a la ZC se organizará a base de OLR,s

y OLC,s que con carácter prioritario apoyasen a la ZO,s. Un ejemplo podría ser la constitución de la zona operativa "PIRENAICA" o "BÉTICA", cuya ZC se confundiría con la ZO,s, ya que la ZRTZO estaría integrada en la ZI.

En la insular, la ZC estaría en territorio peninsular con BL en los archipiélagos y viceversa.

En la mixta la BL estará dividida por el mar, parte en uno o los dos archipiélagos y la otra en la costa peninsular.

No es fácil pensar que si bien por geografía se apreciarían estos tipos diferentes de ZO,s en función de la situación de la BL, la realidad es que como consecuencia de la evolución del armamento y la tecnología, el territorio nacional constituirá, en caso de guerra, una sola ZO,s y que, en casi todos los casos, ésta sólo dispondrá en el sentido de la profundidad de ZC y una BL situada, siempre, en la ZI que bien con carácter específico o prioritario apoyará a las Unidades que desplieguen en la ZC, es decir no existirá ZRTZO,s.

La BL que apoya a la ZC dependiente del MAL.FT es el escalón superior y tendrá con respecto a las Unidades de la ZC misiones análogas a las que tenía en tiempo de paz, y serán por tanto las encargadas de gestionar las NECESIDADES de la parte de la fuerza en conflicto de esta zona y efectuar la aproximación de las mismas a la ZC mediante apoyo general.

En cuanto al APOYO LOGÍSTICO PROPIO, de las Unidades que despliegan en la ZC estará constituido por un escalón retrasado situado en la ZRT de la GU.

En el caso de un CE que ocupa la ZC, la ZRTCE queda definido por el LPZRTD y LPZRTCE, que mediante la constitución de una cadena

logística de abastecimiento por división en línea —CL,s de municionamiento, carburante y abastecimiento y mantenimiento— realizarán un apoyo general a la GU en línea y un apoyo directo a las PU,s que estén situadas en las proximidades de estas CL,s, así como otra cadena logística de asistencia sanitaria, también por división en línea, con la creación de los órganos logísticos sanitarios siguientes: hospital de campaña, hospital de evacuación y hospital de ganado en el caso de que existan U,s de montaña. Normalmente existirán otros CL,s análogos a los expuestos, más retrasados que los que prestan apoyo a las GU,s en línea para asistir a las GU/PU,s que desplieguen en la ZRTCE. Este escalón retrasado del despliegue logístico estará constituido con los mandos y unidades logísticas que, en tiempo de paz, se encuadran en el escalón intermedio del SALE, con las modificaciones que en su organización se tendrán que realizar y que más adelante se analizará.

A vanguardia del LPZRTD y precisamente en la ZRTD estarán situadas las CL,s para apoyo a las GU,s y NTA de la división, en línea, que mediante la modalidad de un apoyo general y apoyo directo hará llegar a sus GU,s y PU,s todo lo necesario, tanto en la fase inicial de la acumulación como en la reposición diaria de lo consumido. Esta organización logística constituye el escalón avanzado del despliegue logístico de la ZC que se habrá realizado con las AGLD y GLBR,s que en situaciones de paz tienen sus GU,s, es decir, con medios del escalón básico de la vertiente de campaña del SALE. En este escalón avanzado, el aspecto logístico de la maniobra puede tener dos modalidades, que ésta sea CENTRALIZADA o

NO CENTRALIZADA, por su importancia y ser desarrollada en la GU división, quizá sea motivo de otro artículo específico sobre esta problemática.

ORGANIZACIÓN DE LOS MANDOS Y UNIDADES LOGÍSTICAS EN LAS ZO,s

Por su complejidad este asunto se tratará muy en líneas generales ya que serán los planes logísticos de campaña de los correspondientes planes de campaña según el PEC previsto quienes con toda clase de detalles estudien el problema, es decir el EME será el encargado de realizar este cometido.

Ya se ha dicho que en el escalón superior el MALE será el MAL.FT y que apoyándose en su Jefatura y ciertos órganos del MAPER, así como la creación de entidades encargadas de las funciones de trabajo y servicios civiles y efectivos de la Guardia Civil, a fin de organizar las correspondientes unidades de PM que la Dirección General de la Guardia Civil proporcionará, constituirá la estructura de este escalón logístico. Respecto a las unidades de ejecución, que han de proporcionar todo lo necesario para el combate a las Unidades de la zona operativa —a partir de ahora y dado que en el territorio nacional no se estima pueda existir la ZRTZO, esta zona operativa se denominará ZC y no ZO,s— o ZC, se organizarán con medios procedentes de OLC,s, OLR,s o Unidades de otros MALZIR,s, no integrados en la ZC. Estos órganos logísticos y Unidades lo ideal es que específicamente tengan una sola misión, apoyar a la ZC y que estén lo más próximo posible al límite posterior de la ZC, para ello es necesario que tanto al final OLC,s como OLR,s y las AAL,s

dispongan desde tiempo de paz de unos medios móviles propios para en cualquier momento poder montar centros de entrega adelantados a sus bases por lo apuntado anteriormente, pues no sería muy ortodoxo que un órgano logístico situado en Guadalajara apoyase a una ZC "PIRENAICA".

En el escalón intermedio el problema se agudiza sobremanera y hay que contemplarlo bajo dos aspectos:

A. Que un MOR sea designado para mando de la ZC, y que los efectivos puestos a su disposición sean análogos a CE, es decir dos o más divisiones, como ya se ha dicho sobre él recae toda la responsabilidad logística y deja de ser compartida con el MALZIR, que en tiempo de paz le apoya, siempre que el plan logístico de campaña ordene que sea este mando el que pase a ser el MALCE del CE organizado. La primera medida del mando logístico será organizar su CG, con los medios previstos en el PLG, ya que además de las funciones logísticas que realizaba en paz se encargará también de las de: trabajo, personal, administración, asuntos civiles y asistencia sanitaria, no así de la de obras, que, por lo previsto en el SALE, esta función dependerá directamente del mando a través del Jefe de Ingenieros, lo que no excluye que pueda disponer de Unidades ejecutivas de la misma, es decir, primera previsión constituir su EM, funcional con organismos procedentes del CG del MOR (obras, personal, administración y asistencia sanitaria) y de nueva creación (asuntos civiles, servicio geográfico y trabajo).

Respecto a las Unidades Logísticas de Ejecución y comenzando este análisis por las AAL,s tendrá que tener tantas, al menos, como divi-

siones en línea, y la organización de aquellas será distinta a las de tiempo de paz, pues por razón de las cadenas logísticas que desplegarán para apoyar a cada división en línea, las Unidades de municionamiento y sanidad que en la actualidad están integradas en las AAL,s pasarán a constituir Grupos o Agrupaciones de estas funciones dependientes directamente del MALCE, pues por razón de sus cometidos y despliegue no resulta lógico que los órganos que constituyan tengan una subordinación directa del Jefe de la AAL. Reestructuradas las AAL,s, se organizarán las Agrupaciones o Grupos que efectúen las anteriores funciones señaladas que normalmente deberán ser reforzadas con medios procedentes del escalón superior o de otros MALZIR,s. Otras Unidades ejecutivas que se deben organizar y precisamente por creación serán las de PM, con efectivos de la Guardia Civil, asuntos civiles, obras en su caso, y servicio geográfico (que en la actualidad sigue dependiendo del JEME), y, por supuesto los servicios informáticos tendrán en la organización del MALCE especial prioridad. Figuras 7, 8, 9 y 10.

B. Partimos de los mismos supuestos que en el apartado A salvo en el mando logístico, que se constituirá sobre la base de la AAL que le apoya en tiempo de paz. Este caso se puede considerar como muy excepcional, salvo que los efectivos que desplieguen en la ZC sean de una división reforzada, como máximo en una brigada, pues en el caso de ser un CE constituido por dos divisiones tendrían que aparecer en el escenario de la acción un MALCE de entidad estructural al expuesto en el apartado A. En consecuencia, en el caso que se analiza, la AAL tendrá que organizar una

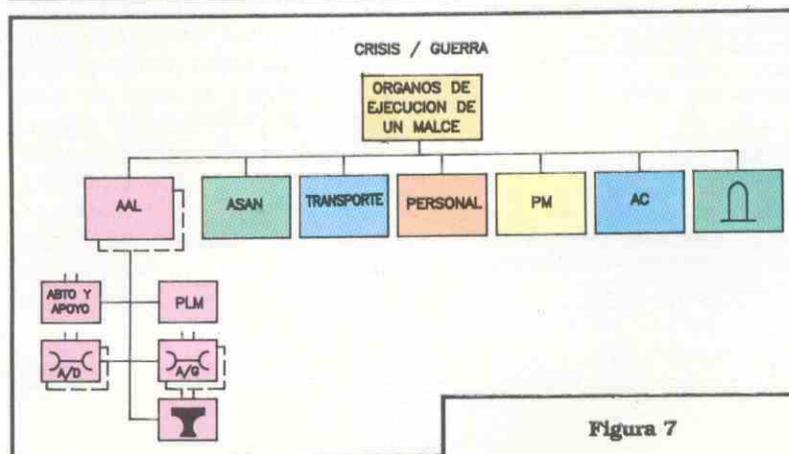
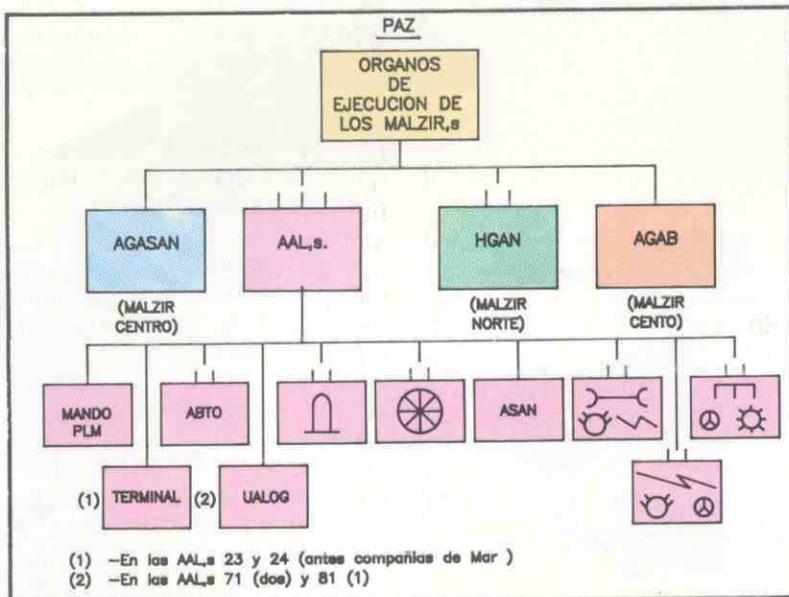


Figura 7

Jefatura con una PLM funcional! donde estén representadas todas las funciones logísticas y Unidades Logísticas ejecutivas también para todas las funciones. Tanto la PLM funcional como las U,s logísticas serán creadas por reorganización de las existentes y por nueva creación.

El escalón básico, respecto al mando y organización de sus Unidades, se mantiene como en tiempo de paz, sin lugar a dudas tendrán que ser reforzadas sus plantillas, al menos en lo que al personal se refiere, pues si la experiencia está manifestando a los mandos de las AGLD,s y GLBR,s que con los efectivos de que disponen, en sus actuales plantillas, son escasos para cumplir y realizar los cometidos que tienen asignados en tiempos de paz, el problema será mucho más acuciante en tiempo de guerra.

CONCLUSIÓN

La finalidad del SALE es conseguir una organización logística que funcione en tiempo de paz y tanto en situacio-

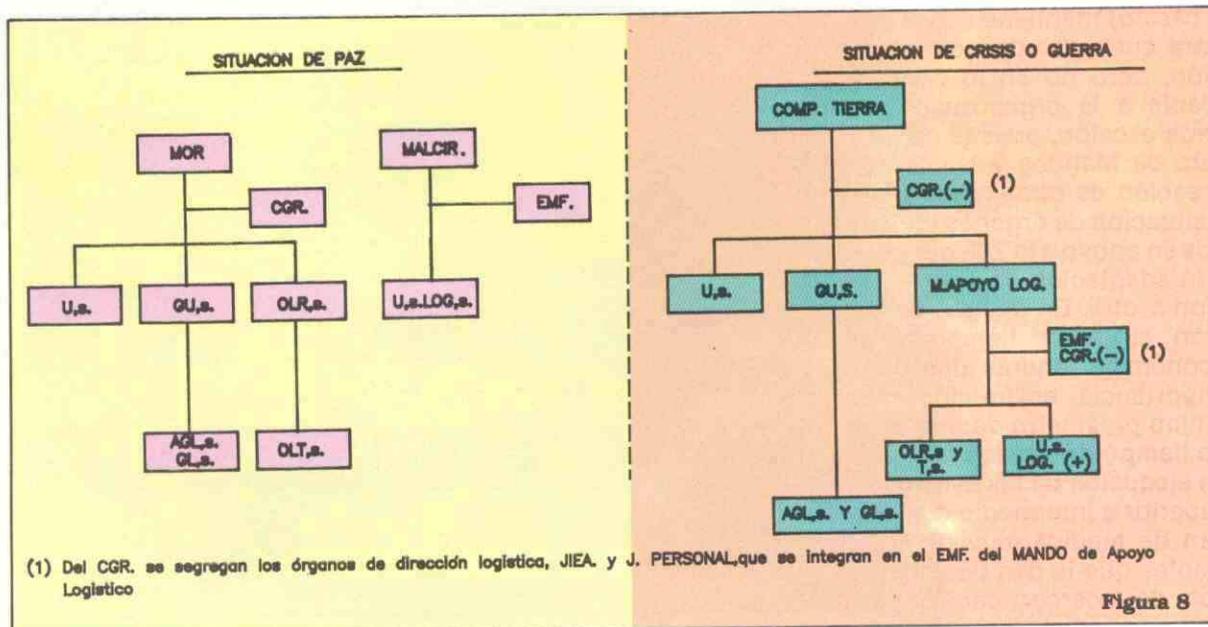


Figura 8

ACTIVACIÓN DE UN MANDO REGIONAL A UNA Z /ZC

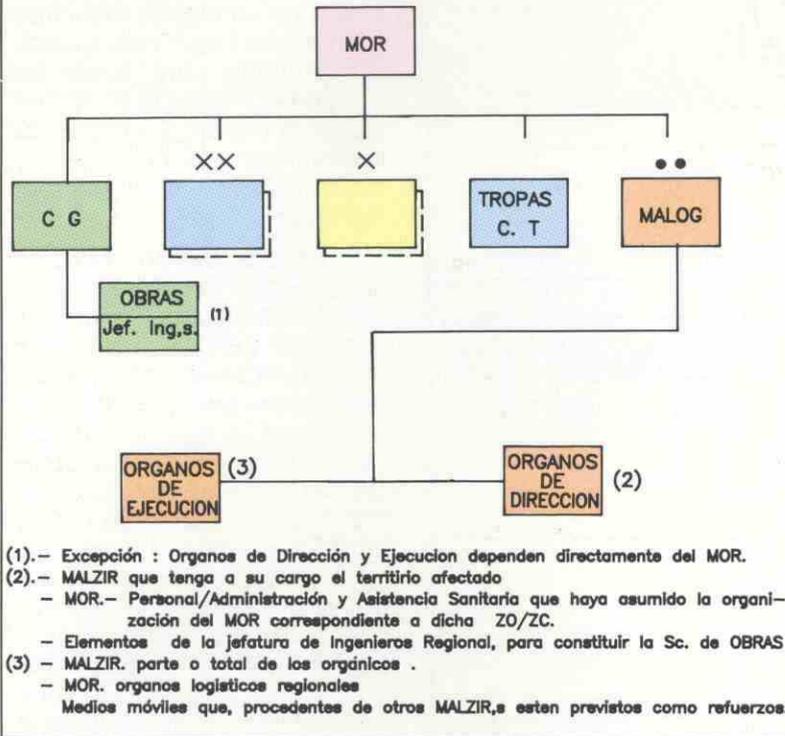


Figura 9. El MALZIR "base" mantiene su estructura orgánica de paz en el resto del territorio que tenga bajo su responsabilidad y que sin embargo no haya sido incluido en la /ZC.

abastecimientos y mantenimiento a las proximidades de la ZRTZC/ZRTCE.

APOYO LOGÍSTICO DE LA DIVISIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS/GUERRA

La composición y estructura de la división continuará siendo la actual, pudiendo ser reforzada su entidad, en caso necesario, con U,s procedentes de otras GU,s o de la reserva general. Según las actuales tendencias doctrinales, en estudio aún por el EME, parece ser que: "Divisiones y Brigadas estarán normalmente encuadradas en un CE y su actuación será similar a la que se contempla en la Doctrina actual. No se ha de descartar, sin embargo, el caso de que dependan directamente del escalón FT,s, bien en acciones aisladas dentro del territorio enemigo o bien en misiones de DOT. En estos casos serán apoyados logísticamente por un MALZIR, que dependerá del MALE".

nes de crisis o guerra. Su estructura (los tres escalones logísticos: superior, intermedio y básico) mantiene su validez para cualquier tipo de situación, pero no en lo concerniente a la organización de cada escalón, pues la estructura de Mandos y Unidades, creación de otras nuevas U,s y situación de órganos logísticos en apoyo a la ZC, obligará a la adaptación de una situación a otra. En dicha adaptación el factor tiempo y el económico tendrán una gran importancia, en función este último parámetro de que desde tiempo de paz los órganos de ejecución de los escalones superior e intermedio dispongan de medios móviles suficientes que le den posibilidades de acercar centros de

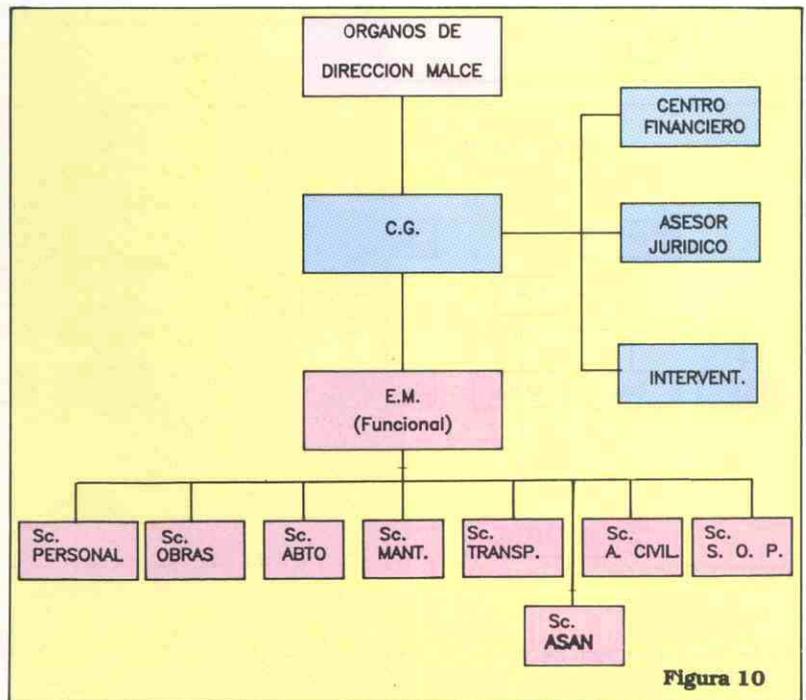


Figura 10

“Estas GU,s podrán constituir el CT de una FOC o más raramente (por su entidad) de un MUNI o la base sobre la que se forme un Mando Especificado, en el que se establezca alguna de estas organizaciones del Mando.”

Con lo expuesto se observa que la división y brigada pueden encontrarse en varias situaciones y por lo tanto el apoyo logístico que debe recibir dimanará directamente de la ZI o de la ZC, es decir, si estas GU,s se encuentran:

- Encuadradas en un CE, el MALCE correspondiente les prestará el oportuno apoyo.
- Si dependen directamente del escalón FT,s, AAL,s y OLC,s del escalón superior logístico le facilitarán sus necesidades.
- Si reciben misión de DOT, es un MALZIR determinado quien le apoyará.

En cualquier situación en que se encuentren estas GU,s siempre tendrá previsto de dónde le va a venir el apoyo logístico necesario y como consecuencia de ello, y ciñendo el problema a la GU División, su Mando tendrá que decidir el aspecto de la maniobra logística más adecuada al aspecto de su maniobra táctica.

ASPECTO DE LA MANIOBRA LOGÍSTICA DE LA DIVISIÓN

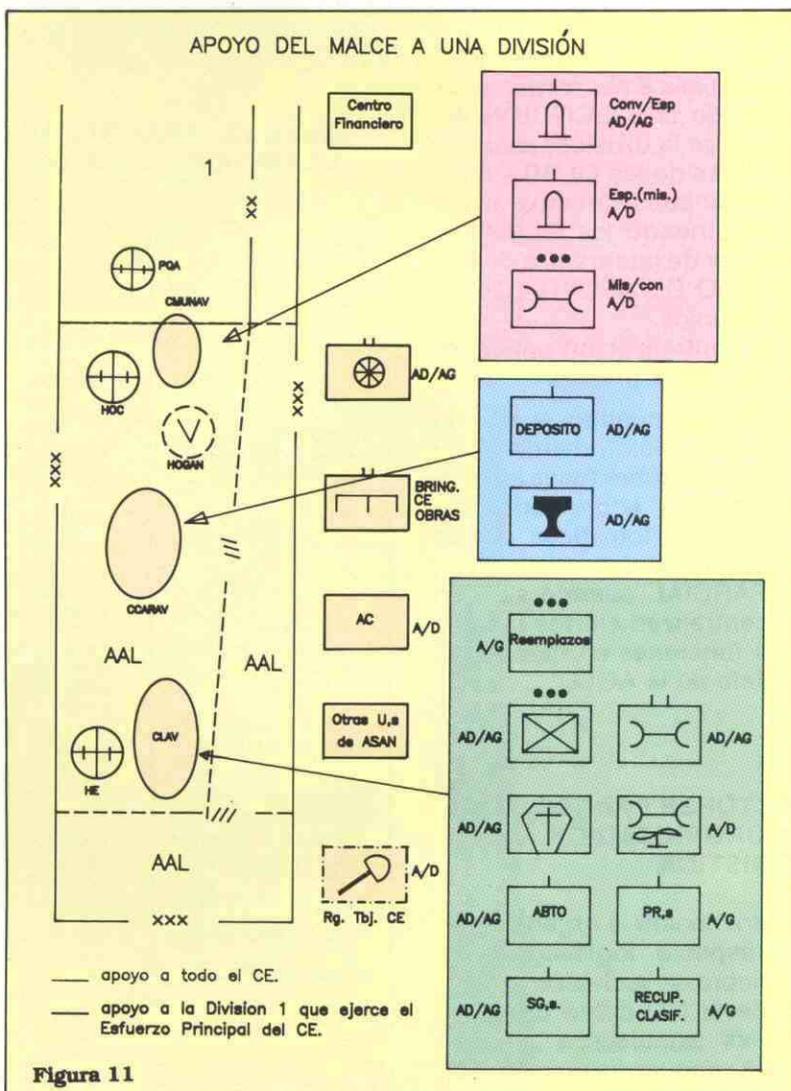
La división constituye por organización escalón logístico y en su marco se lleva a cabo la entrega a los usuarios de los recursos que llegan a la ZC a través del escalón intermedio del SALE, el cual constituirá en operaciones dos cadenas logísticas, abastecimiento y sanitaria, constituyendo de vanguardia a retaguardia dentro de la ZRTCE los CLAV,s

de municionamiento, carburantes y abastecimiento-mantenimiento, así como las organizaciones hospitalarias de hospital de campaña, hospital de ganado en su caso, y hospital de evacuación, todo ello, se repite una vez más en apoyo de la división en línea; existirá igualmente una sección de parque avanzada y retrasada de asistencia sanitaria para todas las GU,s que forman el CE. Figura 11

Todas estas CL,s y sus órganos de ASAN del MALCE, estarán situados muy próximos a la RPAB y RPEV, que serán las utilizadas para aproximar a la división todos los

recursos o bien que las Unidades logísticas de la división las empleen para alcanzar aquellos CL,s en caso necesario.

Cuando la división conoce todos los datos necesarios para decidir el aspecto logístico de su maniobra decide organizar la misma y uno de los primeros análisis que hace es estudiar si aquella puede estar CENTRALIZADA o NO CENTRALIZADA, es decir, ver si las circunstancias aconsejan la organización logística con la que cuenta (AGLD y GLBR,s) y si pueden integrarse constituyendo un único escalón o Unidad logística.



La decisión de que se centralice toda la logística es de la mayor importancia pues las brigadas dejan, para la operación que se trate, de ser escalón logístico, lo que al mando de estas GU,s les vendrá muy bien porque su única gran preocupación será el aspecto de su maniobra táctica ya que el apoyo logístico a sus PU,s le va a ser planificado con todo detalle por el mando de la división, a través de la 4ª sección de EM.

El concepto de centralización del aspecto logístico de la maniobra tiene aplicación a los medios logísticos y al desarrollo de funciones que lleven a cabo los órganos, tanto de la AGLD como de la GLBR,s, y por lo tanto, el Jefe de la AGLD pasa a ser responsable único de la EJECUCIÓN del apoyo de la división, pasando los Jefes de las GLBR,s a ser subordinados directos suyos y adquiriendo las GLBR,s el carácter de integrantes de una UNIDAD DE APOYO LOGÍSTICO única.

La centralización puede tener distintos grados:

- TOTAL cuando el mando de la división mantenga el control sobre todas las funciones y sobre todos los órganos logísticos de las brigadas.
- PARCIAL cuando sólo se centralizan ciertos medios o funciones en manos del Jefe de la AGLD.

FACTORES PARA DECIDIR LA ORGANIZACIÓN LOGÍSTICA

Para decidir la organización del aspecto logístico de la maniobra de la división el mando de la GU como premisas previas establecerá: la línea más a vanguardia que no debe ser rebasada, por las CL,s que

se establezcan, en apoyo a las brigadas en línea, asignar las rutas de abastecimiento y evacuación, zonas donde deben situarse aquellas CL,s y que a ser posible no coincidan con el despliegue de otras U,s divisionarias, ni entorpezcan las posibles actuaciones de las reservas en sus acciones de contraataque, refuerzo, etc., en consecuencia para llegar a la solución más eficaz y conveniente para determinar la centralización, parcial o total, o no centralización de la logística en su GU estudiará los factores que le llevaron a su decisión, aspectos estos que aparecen en el cuadro de la figura número 12.

Es conveniente precisar que muchas veces la centraliza-

ción, total o parcial, puede parecer aconsejable en la situación inicial —en especial en acciones ofensivas de la división— cuando se está realizando la fase de acumulación de los recursos, desapareciendo esta necesidad en la reposición diaria de lo consumido, en especial cuando la GU en su ofensiva inicia la fase de explotación hasta alcanzar el objetivo final que le impuso CE. Asimismo si el combate se desarrolla en montaña o en terreno muy compartimentado en sentido longitudinal a las direcciones de ataque o defensa la centralización, por razón de que las vías de comunicación de las zonas de acción de las brigadas no convergerán en el CLR

Figura 12. ANÁLISIS DE FACTORES PARA DECIDIR LA ORGANIZACIÓN DE LA MLOG. EN LA DIVISIÓN

FACTORES	CENTRALIZAR	NO CENTRALIZAR
MISIÓN <ul style="list-style-type: none"> ● Misiones Brigadas y grado iniciativa que se les conceda. 	<ul style="list-style-type: none"> — Poca independencia o aislamiento, acciones Brigadas. — Proximidad entre ellas, con posibles intervenciones entre las mismas. — Excesiva articulación de las Unidades de las Brigadas. 	Independencia o aislamiento acciones Brigadas (1). Mayor distancia de lo normal entre ellas. (Siempre que la red de comunicaciones sea adecuada, es decir no se creen problemas en los movimientos logísticos) (1).
TERRENO <ul style="list-style-type: none"> ● Compartimentación general del terreno. 	<ul style="list-style-type: none"> — Terreno con compartimentación poco acusada, en especial en el sentido de profundidad. — Deficiente red o mal estado de las comunicaciones. — Posibles interferencias entre Unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> — Acusada compartimentación longitudinal. — Buenas comunicaciones y buen estado de las mismas. — Articulación normal. — Para interferencia entre Unidades.
SEGURIDAD <ul style="list-style-type: none"> ● Acciones enemigas <ul style="list-style-type: none"> ● Terrestres ● Aéreas ● ABN ● Sobre órganos, convoyes y comunicaciones logísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> — Inseguridad en la retaguardia. — Amenaza de acciones aéreas y nucleares. 	<ul style="list-style-type: none"> — Seguridad en la ZRTD. — No existencia de acciones enemigas aéreas ni nucleares.
MEDIOS DE TRANSPORTE <ul style="list-style-type: none"> — Medios disponibles en función del tonelaje a mover. — Distancias a recorrer. — Facilidades de movimiento. — Plazos de ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> — Reducidos medios de transporte en relación con el tonelaje a mover. — Largas distancias a recorrer. — Dificultades de circulación. — Reducido tiempo disponible para: <ul style="list-style-type: none"> ● Despliegue. ● Acumulación de Niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> — Se dispone de suficientes medios de transporte en relación con el tonelaje a mover. — Distancias normales a recorrer. — No existen dificultades de circulación. — Se dispone de tiempo disponible para: <ul style="list-style-type: none"> ● Despliegue. ● Acumulación de niveles.
(1) Principalmente estas causas aconsejan NO CENTRALIZAR LA MLOG.		

que se despliegue la AGLD, será parcial o no centralizada.

Según criterio personal y como las brigadas desarrollan cada uno de los esfuerzos divisionarios la división siempre que pueda debe hacer su organización logística centralizada, en situaciones de crisis o guerra, con la finalidad de que los mandos de aquellas GU,s se embeban por completo en el aspecto táctico de la maniobra. Este criterio puede hacer pensar al curioso lector que la idea es que la brigada deje de ser escalón logístico. Nada más lejos de mi pensamiento, pues creo que el combate actual y el del futuro obligará a una mayor dispersión de las Unidades en su despliegue, es decir que las zonas de acción tengan mayores frentes y fondos, luego esta GU ha de disponer siempre de su Unidad logística orgánica, para cuando tenga que realizar acciones autónomas, lo que quizás frecuente-

mente efectuará, o bien actúe como se indica anteriormente en amplios frentes.

El número de CL,s que puede organizar una división es de tantos CLAV,s como brigadas estén en línea, a base de las GLBR,s y un CLR con la AGLD, que podrá estar reforzado con otro GLBR, en caso de ser centralizada la organización logística, u otro CLR con el GL de la brigada que no esté en línea o, en su caso, esté de reserva.

Las figuras 13, 14 y 15, de forma esquematizada representan alguno de los casos que se pueden contemplar en la organización logística de la división.

Con este comentario sobre el "Apoyo logístico de la división en situaciones de crisis/guerra" doy por concluido lo que pretendía, y es que a través de nuestra Revista Profesional "Ejército" se diera a conocer la organización del actual SALE y su problemática

para las situaciones de crisis/guerra.

BIBLIOGRAFÍA

- Instrucción General 4/1987. La organización del SALE.
- La logística en el CE (ESE).
- Conferencia sobre el SALE para el curso de dirección logística.
- Tendencias doctrinales del EME.
- La Logística en la división de la Escuela Superior de Mandos (ESE).

SIGLAS UTILIZADAS

- AAL: Agrupación de Apoyo Logístico.
- A/D: Apoyo Directo.
- A/G: Apoyo General.
- AGAB: Agrupación de Abastecimiento.
- ASAN: Asistencia Sanitaria.
- BL: Base Logística.
- HE: Hospital de evacuación.
- HOGAN: Hospital de ganado.

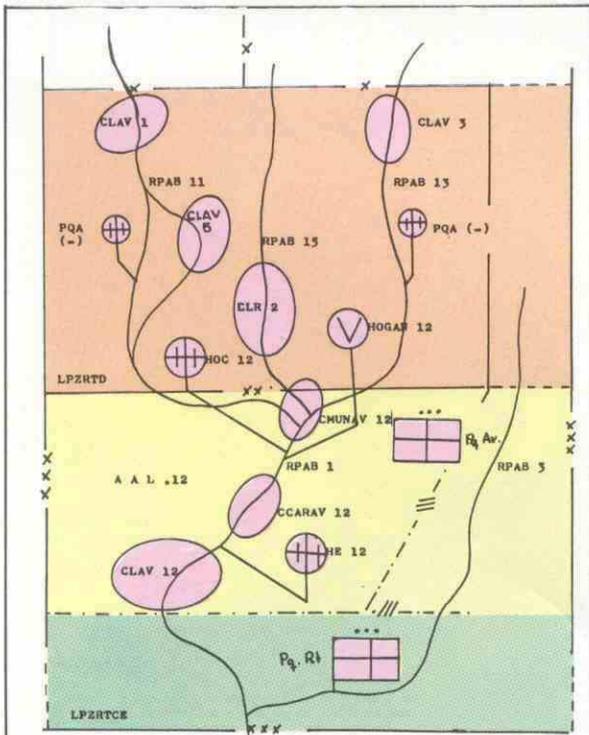


Figura 13. Organización logística de la División no centralizada.

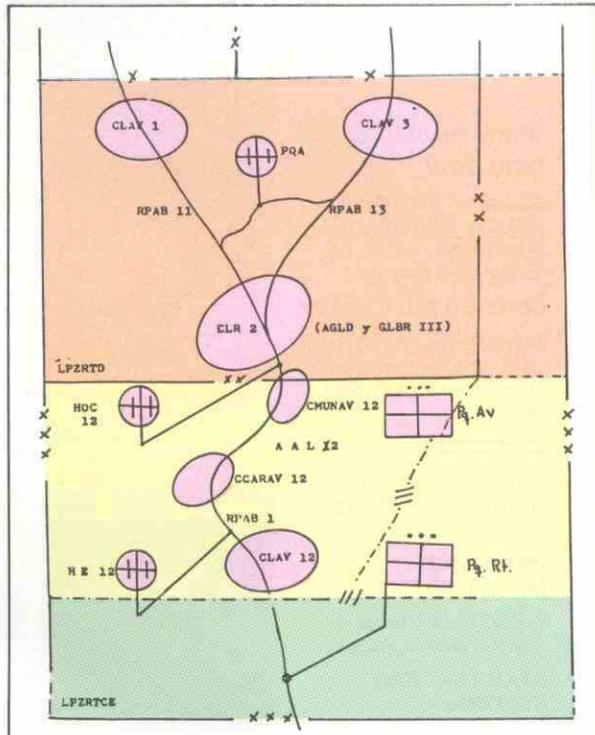


Figura 14. Organización logística en la División centralizada.

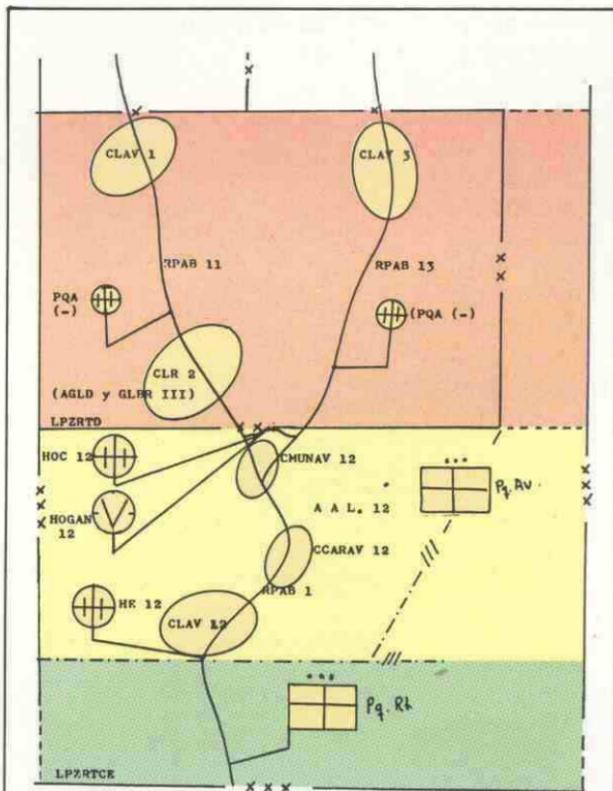


Figura 15. Organización logística en la División parcialmente centralizada.

- LPZRTD: Límite posterior de la zona de retaguardia de División.
- LPZRTCE: Límite posterior de la zona de retaguardia de Cuerpo de Ejército.
- MALE: Mando de apoyo logístico a Ejército.
- MALCE: Mando de apoyo logístico a Cuerpo de Ejército.
- MALFT: Mando de apoyo logístico a Fuerzas Terrestres.
- MALRE: Mando de apoyo logístico regional.
- MALZIR: Mando de apoyo logístico a zona interregional.
- MAPER: Mando de apoyo logístico personal.
- MOR: Mando operativo regional.
- MUNI: Mando Unificado.
- ODAF: Organismo de Apoyo a la Fuerza.
- OL: Órgano Logístico.
- OLC: Órgano logístico central.
- OLR: Órgano logístico regional.
- PROAL: Programas de actividades logísticas.
- PROLF,s: Programas logísticos funcionales.
- TND: Tropas del núcleo divisionario.

CANTO APASIONADO AL EJÉRCITO ESPAÑOL



FERNANDO CALVO
GONZÁLEZ-REGUERAL
Estudiante de
Ciencias Empresariales



*Dedico estas líneas a "mis militares":
mi tatarabuelo, Coronel de Caballería,
único Laureado de Cadete del Ejército español.
Mi bisabuelo, Sargento de Infantería,
veterano de Lomas de San Juan y El Caney.
Mi bisabuelo, Coronel Médico,
propuesto para la Laureada en el Barranco del Lobo.
Mi tío, Teniente de Caballería,
caído por Dios y por España en
la carretera de Regaña (Tetuán).
Mi abuelo, Teniente Coronel de Estado Mayor,
tres veces propuesto para la Medalla Militar.
Mi tío, Alférez de Aviación,
caído por Dios y por España en
la Batalla del Ebro.
Mi tío, Alférez de Aviación,
caído por Dios y por España en acto de servicio.
Mi padre, General de Infantería D.E.M.
Mi tío, Coronel Jurídico del E.A.
Mi hermano, Capitán de Infantería.
Mi hermano, Alférez del E.A.*

**"...porque aquí, a lo que sospecho
no adorna el vestido al pecho,
¡que el pecho adorna al vestido!"**

(Del verso "A la milicia" de
Calderón de la Barca)

Ante Tí, ¡oh, Dios Todopoderoso!, escudos, banderas y armas rinde el Ejército al que a bien tuviste conceder el don del valor.

A Tí, Señor de los Ejércitos, hoy venimos. Los que en vanguardia portaron siempre junto a la Enseña Patria la imagen de Tu Hijo, crucificado, arrodillarse ante Tu grandeza.

Agradecerte queremos y debemos el sinfin de victorias que a nuestras armas y Patria de gloria cubrieron. Gracias, también, por ser el alivio único en la amarga hora de la derrota.

Perdón, asimismo, suplicamos. Perdón, si alguna vez débiles fuimos; perdón, si con el enemigo crueles; perdón, si altivos en el triunfo o descuidados en la paz efímera.

Por último, una plegaria a Tu inmensa bondad alzamos. De nuestra senda aparta en lo venidero a la bestia de la guerra, mas si ello no fuere posible y volvieran los cañones a tronar, fuerza y valor concédenos.

A Tí, Señor de las Batallas, venimos hoy. Bajo Tu Trono misericordioso, este Tu Ejército, hoy desfila.

El privilegio de iniciar esta marcha tenemos los que en jaque a la poderosa Roma mantuvimos a lo largo de dos centurias. Somos los que el tuerto de Cartago en vanguardia siempre llevó: celtíberos terror de las hostiles filas. Somos pobres pastores a los que el destino en bravos guerreros convirtió; caudillo nuestro fue el luso, y tan española guerra, la de guerrillas, emprendimos. Guerrillas que a alto precio siempre han vendido al invasor esta piel de toro. Somos los tercos numantinos, que cierta y nuestra hicimos la aseveración del poeta: *"que no puede ser esclavo pueblo que sabe morir"*. Somos indómitos cántabros y astures, último bastión contra las romanas águilas.

Venimos a continuación los que

por Tu fe desangraronse en ocho siglos de batalla al infiel. Cruzados si no en Tierra Santa sí en sacra tierra, ante Tí, Nuestro Padre, se arrodillan. A la orden de Pelayo y a la luz de la Santina, en recóndito peñasco la Reconquista iniciamos. Musulmanes faltaron para contener el desbordado torrente de todas las gentes peninsulares, que con compartido afán de libertad, al grito de *"Santiago y Cierra España"* uniéronse. Alfonsos de Castilla, Sanchos de Navarra y Jaimes de Aragón en el tortuoso camino hacia la victoria nos guiaron, que al fin, en la porfiada Granada, Isabel y Fernando culminaron. Yugo y flechas de estos Reyes Católicos nuestro triunfo simbolizaron, y aún más importante, la unión patria sellaron.

Desfilamos ahora bajo Tu divina luz los del Imperio donde nunca el sol se ponía. Un Nuevo Mundo, Señor, con tres modestas naos te dimos; Tu Palabra a ese Nuevo Mundo con intrépidos hombres llevamos. En Ceriñola, Gaeta, Garella, en toda Italia, las *"luminarias de la victoria"* con nuestro Gran Capitán contemplamos. En Flandes nuestra pica clavamos los de los Tercios. Tercios del de Alba, y de Farnesio y Juan de Austria; Tercios de Pavía y San Quintín; Tercios invictos y motores del sueño imperial; Tercios que para la Infantería española el sobrenombre de la *"temible"* conquistaron. De la Cristiandad defensores, al turco a retroceder obligamos en Lepanto, el más grandioso éxito que mares y océanos hayan jamás visto. El César Carlos la gloria nos legó; retúvola celosamente su hijo en El Escorial; los últimos Austrias de un país en quijotesca decadencia la perdieron e hicieronla resurgir los primeros Borbones, mas sin el esplendor de antaño.

Pasa ante Tí, Creador de Cielo y Tierra, no ya un Ejército, sino todo un pueblo que al Emperador corso supo vencer. Somos los del dos de mayo en Madrid, que a los

mamelucos sables y a las lanzas de los coraceros sus pechos oponen. Somos los que, desde Badajoz a Valencia, de Cádiz a Gijón, a la llamada de *"la Patria está en peligro; acudid a salvarla"* responden. El somatén que en el Bruch pelean por el joven timbaler animado, la heroína zaragozana en la Puerta del Carmen disparando cañones, los de Castaños en Bailén y los de la Gerona de Álvarez de Castro, esos somos. Y también los que, el espíritu de Viriato resucitando, al monte se lanzan trabuco en mano sedientos de gabacha sangre. Y las gaditanas, que tirabuzones se hacen con las bombas de los fanfarrones. Todos estos somos, Señor, los que al Emperador corso vencimos.

Unos por Carlos, otros por Isabel, en fratricida lucha nos batimos. Ese mortal pecado que en tantas ocasiones a esta tierra ha asolado, el de hermanos contra hermanos luchar, cometimos, por lo que Tu perdón, Dios Padre, pedimos. En Tu presencia hoy nos reconciliamos los ayer absurdos enemigos, y juntos, los de Zumalacáregui con los de Espartero, los del Tigre del Maestrazgo con los de Quesada, desfilamos.

Los que los restos últimos del Imperio con tesón defendimos, llegamos ahora. La guerrilla y el yanqui nos vencieron mas si guerra e islas perdimos, no así el honor. Eloy Gonzalo el de Cascorro, Cervera y su flota en Santiago o en Cavite la de Montojo, los de Lomas de San Juan y el Caney o los empecinados de Baler para demostrarlo murieron.

Te saludamos, Divino Rey, los que por lejana patria en tierras africanas combatimos. Largo el camino de Alhucemas fue y, ora laureles ora espinas, en él recogimos: en Tetuán y Wad-Ras lo primero, lo segundo en un barranco llamado del Lobo y en Annual con amargura. Héroe junto a nosotros formaron: el Cabo Noval, Benítez de Igueriben, Suceso Te-

rreros y los suyos del blocao de la Muerte y otros muchos que sólo Tú conociste, Señor. Nuevos en un viejo Ejército, por vez primera en aquellas ardientes arenas luchamos; pioneros aviadores que con arrojo cobertura al avance en tierra dimos: novios de la muerte, de un glorioso lisiado hijos, que nombre y espíritu de los imperiales Tercios heredamos; Regulares, de blanca capa y rojo fez.

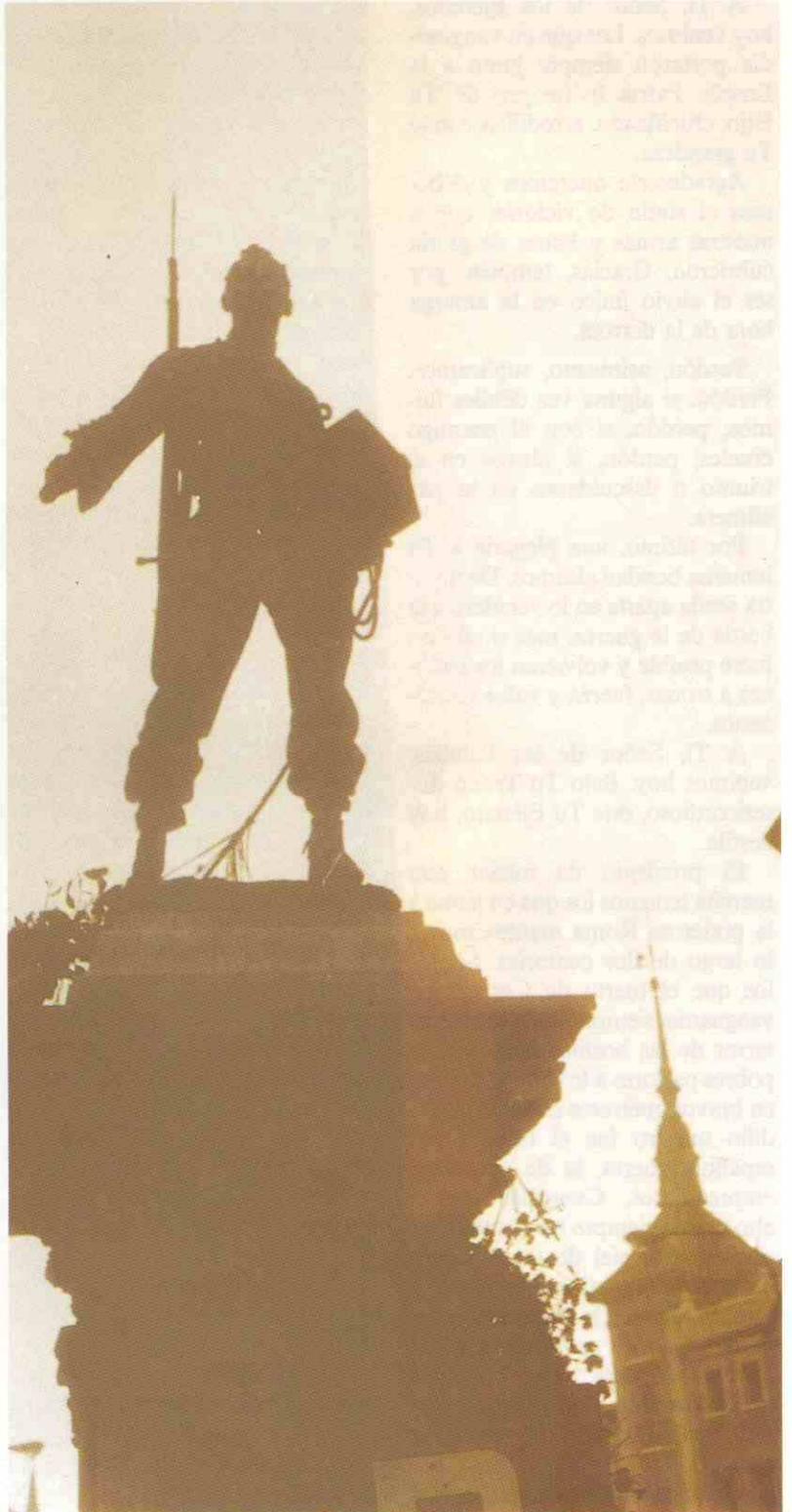
Somos los que a la siniestra llamada de Caín y Abel una vez más respondimos. Los calores de un verano la contienda trajeron; tres años de angustia cobijáronla y al fin, con la primavera, floreció la paz. Forjose ésta en el espíritu del Alcázar, donde a su propio hijo un nuevo Guzmán entrega con un ¡Viva España! en los labios. Y en el Estrecho, con arrojo cruzado. Y en la marcha sobre Madrid o en el cinturón de Bilbao, con bravura roto. Y en Brunete y Teruel, de la tragedia mudos testigos. Y en las aguas del Ebro, de sangre teñidas. Y en los cielos, desde la hazaña del Jarama propiedad de San Andrés. Pero forjóse sobre todo, Padre, en el alma de cada uno de los que, con una España mejor soñando, combatimos.

Venimos ya los que con hidalguía nuestra bandera clavamos en el país del frío. Los de la División llamada Azul somos, que en las heladas orillas del Volchov, y en la bella Novgorod, y en Krasny Bor, la visita devolvimos al antiguo enemigo. Y los de la Escuadrilla también Azul que, rojigualda escarapela en el fuselaje, cielos remotos surcamos.

Este desfile cerramos los últimos caídos de Tu Ejército. Caídos no en campaña frente a un visible enemigo, sino por la espalda asesinados por el enmascarado malhechor. Con dolor y estoico silencio esta macabra danza soportamos y en pie continuamos esperanzados en Tu fe y consolados por saberte junto a nosotros.

Este que has visto, Señor Dios y Jefe Nuestro, pasar, ha sido, es y será Tu Ejército por siempre. Un Ejército que en la labor callada de

cada día hacer más ciertas las palabras del poeta procura: *"la micilia no es más que una religión de hombres honrados"*.



DOCUMENTOS



EL MANDO

Presentación

El MANDO, término de múltiples acepciones que como mínimo expresa la acción de mandar y la persona que actúa como tal. Es inseparable de otros conceptos como Autoridad y Poder. Como dice el artículo 77 de las Reales Ordenanzas "La condición esencial del que ejerce mando es su capacidad para decidir". Y esta capacidad de decisión es la que hace que el Mando sea una de las esencias del funcionamiento de los Ejércitos.

EJÉRCITO publica este Documento referente al MANDO, y dada la amplitud y complejidad del tema lo aborda de una forma global, considerándolo desde diversas perspectivas.

Estilos de mando contempla el tema desde un punto de vista basado en la experiencia, y expone los valores y normas básicas que configuran el estilo de mando; las normas de conducta que apunta son de inmediata aplicación. *Mando y Organización*

aborda el tema desde un punto de vista más teórico al considerar las técnicas de la organización y las funciones directivas. *El arte del buen mandar en la nueva sociedad* analiza el mando desde una perspectiva total, describe los sistemas y los tipos de autoridad, y contesta a las preguntas ¿quién manda?, ¿para qué se manda? y ¿cómo se manda? *Mando en evolución* se centra en el mando de cierta complejidad, el que puede producirse a partir del escalón Batallón, analizando los factores que afectan a la decisión y tratando de perfilar el Mando en el futuro.

Es difícil abarcar en un solo Documento un tema de tal complejidad y trascendencia, pero al menos EJÉRCITO intenta seguir en su línea de abordar temas importantes que amplíen los horizontes de sus lectores. Este Documento puede ser una base de partida suficiente para profundizar en tema tan sugerente.



ESTILOS DE MANDO



JESÚS VALENCIA CES
Coronel de Caballería DEM.

INTRODUCCIÓN

Este artículo pretende sistematizar una serie de ideas y proporcionar unas normas y consejos prácticos sobre la mejor manera de ejercer el mando.

Se emplea la palabra Jefe para eludir la palabra Mando que podría llevar a confusión entre la facultad para mandar y la persona con mando.

DEFINICIÓN Y FINALIDAD DEL ESTILO DE MANDO

El estilo de mando se puede definir como el conjunto de presencia, actos, gestos, actitudes y sistemas de comunicación que un Jefe utiliza para ejercer el mando sobre sus Subordinados.

El estilo de mando se ha ido formando a lo largo de los años de ejercer la profesión. Por ser un modo personal de actuación hay tantos estilos de mando como Jefes existen.

La finalidad de cualquier estilo de mando es hacer que las tropas cumplan en todo momento con su deber ya que el Jefe, cualquiera que sea su categoría, es el

único responsable de lo que haga o deje de hacer la tropa puesta a sus órdenes.

COMPONENTES DEL ESTILO DE MANDO

El estilo de mando está configurado por:

- Un componente personal o estilo de mando propio que es consecuencia de:
 - La personalidad del Jefe.
 - La formación recibida en los Centros de Enseñanza Militar.
 - La experiencia adquirida en los diferentes destinos.
- Un componente externo o circunstancial que es consecuencia de:
 - La Unidad, Centro u Organismo en que se ejerce el destino:
 - Clase.
 - Situación actual: moral, disciplina, eficacia, espíritu de cuerpo, tensiones, frustraciones,...
 - La política militar que se está aplicando por parte de la Administración:
 - Integración de escalas, evaluaciones, clasificaciones, ascensos,...
 - Régimen disciplinario.
 - La motivación del ciudadano hacia la Defensa Nacional.

Este segundo componente nos debe obligar, una vez analizado, a modificar el estilo de mando propio para adaptarlo a las circunstancias del destino o del momento.

Es lógico suponer que estare-

mos más a gusto cuando nos encontremos destinados en una Unidad en la que no tengamos que modificar el estilo de mando propio o cuando la política militar o la motivación ciudadana se acerquen a nuestro ideal.

Quizá alguno de ustedes piense que bajo ninguna circunstancia cambiará el estilo de mando que considera ideal, pero consideren que este artículo está escrito pensando en la situación actual de España y para tiempo de paz y que en asuntos de mando es conveniente actuar con prudencia y sentido común. Podrán existir determinados destinos o situaciones en los que sea necesario modificar el estilo de mando propio y nadie debe escandalizarse por ello.

DIFERENTES ESTILOS DE MANDO

Cuando un Jefe llega nuevo a un destino despierta cierta expectación entre sus Subordinados, pero así como nuestros Mandos Superiores nos van a juzgar por el trabajo que realicemos, después de un tiempo prudencial, sin embargo los Subordinados lo harán desde el momento mismo de la toma de posesión y dirán que somos despóticos o autoritarios o participativos o democráticos o abúlicos o débiles... y a estos calificativos se le pueden seguir añadiendo otros. Como se ha dicho anteriormente, estilos de mando hay tantos como Jefes.

NORMAS BÁSICAS PARA CONFIGURAR UN ESTILO DE MANDO

Dejamos aparte las circunstancias personales que configuran el estilo de mando y la formación recibida en los Centros de Enseñanza Militar y pasamos a reseñar doce normas, fruto de la experiencia y de la lectura de libros sobre el mando, que consideramos pueden ser de utilidad.

1. Creer en el Ejército y en su misión en la sociedad.

Esta norma nace de la vocación militar y se refleja rápidamente en nuestra conducta profesional. Hay que alimentarla constantemente para no caer en la frustración. Tanto los Subordinados como los Superiores captan con prontitud si forma parte de nuestro estilo de mando. Es piedra básica y fundamental.

2. Dar ejemplo.

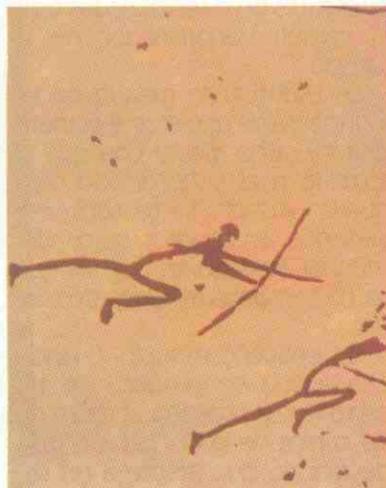
Cuando un Jefe elige esta norma como parte de su estilo de mando se hace notar con rapidez por la repercusión que tiene en

sus manifestaciones externas: uniformidad, saludo, presentación, puntualidad y exactitud en el cumplimiento de las obligaciones, aun en los servicios rutinarios, trabajo, horas entregadas a la profesión, sacrificio.

El Jefe que la adopta tiene adelantado una gran parte del camino que lleva a conseguir que la tropa puesta a sus órdenes cumpla con todo lo que se le ordene.

3. Obrar con justicia en los premios y en los castigos, en el trato igual y sin favoritismos.

Esta norma abarca conceptos



Combate entre arqueros. Morrellá la Vella (Castellón).

diferentes pero relacionados bajo el común denominador de la justicia.

En asuntos de mando no es indispensable que el Jefe cometa una injusticia, basta con que el soldado o el Subordinado crea que la injusticia existe. Será conveniente, en muchos casos, comunicar las razones por las que se toman determinadas decisiones.

Un pequeño ejemplo: Cuando una avería se produce en un carro no se propaga al resto de los carros de la Unidad. Un fallo de mando que afecte a un subordinado o que éste crea que le afecta sí se puede propagar al resto de los individuos de la Unidad.

4. Reconocer la individualidad de los Subordinados y mostrar interés por su bienestar.

Se reconoce la individualidad de los Subordinados por el conocimiento del nombre y circunstancias de cada uno de ellos: familia, aficiones, trabajo o estudio. Si además se incluye el estar al corriente de sus problemas humanos y materiales, profesionales o no, el Jefe logrará un grado de confianza y respeto mutuo que le será muy útil cuando se presenten frustraciones o tensiones, o cuando tenga que someter a sus tropas a presión.

Esta norma no significa dejar de ser duro y exigente.

5. Estimular la autodisciplina.

Los militares profesionales poseemos una vocación y formación militares que hacen que la autodisciplina deba ser moneda de uso corriente entre nosotros, por principio las órdenes se cumplen y los servicios, aun los más rutinarios, se deben realizar con exactitud y rigor.

Con los soldados el problema es diferente. La disciplina nace de un buen período básico de instrucción y la autodisciplina se genera dando a los hombres confianza, responsabilidad e iniciativa, asignando los destinos cuidadosamente, impulsando la



Carga de Caballería del s. XI. Miniatura de la Abadía de Monte Cassino.

comunicación Jefe-Soldado y utilizando el trabajo en equipo.

6. Ser claros. Al establecer las competencias y responsabilidades y al dar las órdenes.

Esta norma aparece en todos los manuales y reglamentos cuando se habla de la confección de las órdenes.

Un buen proyecto es inútil si cada hombre no comprende la misión o el trabajo que le corresponde realizar. Muchos Jefes, para comprobar si el subordinado ha entendido lo que se le pide, emplean la pregunta "*¿Lo ha entendido Ud.?*", que indirecta-

mente fuerza a contestar con un escueto "Sí". Un pequeño truco para obviar este inconveniente consiste en formular otro tipo de preguntas como "*¿Qué ha entendido Ud.?*" o "*¿Qué va a hacer Ud.?*" o "*Explíqueme cómo lo va a hacer Ud.*".

7. Establecer un buen sistema de relación con los subordinados.

De los posibles sistemas de comunicación (formal, de trabajo-camaradería, de relaciones públicas y de canales interpuestos) los Jefes Militares utilizamos preferentemente el sistema formal en el que se sujeta la ejecución de



los asuntos o misiones a las condiciones reglamentarias, en especial cuando nos encontramos destinados en Unidades Operativas y, sin hacer dejación de este sistema, incluimos ciertas dosis del sistema de trabajo-camaradería cuando ejercemos destinos en otros Centros u Organismos.

El ritmo de los tiempos, las características de la sociedad actual y el nivel cultural de nuestros Subordinados hace que el sistema formal haya ido evolucionando hacia modos menos autoritarios que los que existían en épocas anteriores. Nuestros Subordinados actuales saben pensar por sí mismos, buscan la lógica de las cosas, dudan de lo que no tiene sentido y son eminentemente críticos.

El Subordinado se fijará en nuestro gesto o actitud, en nuestra palabra y en nuestros hechos.

Los gestos airados o la irritación frecuente indican falta de control. No confundir éstos con la necesaria energía en el mando.

De la palabra: regular el volumen, el tono o el énfasis según el número de hombres o las circunstancias del caso. Evitar utilizar expresiones injuriosas ya que pueden crear riesgos de fricción, resentimiento e incluso insubordinación. Por las mismas razones no utilizar el sarcasmo o la ironía. De nuestros hechos, ya se ha apuntado anteriormente la norma de "Dar ejemplo". Olvidar el viejo y cínico consejo: "Hacer lo que yo digo y no lo que yo hago".

Finalmente, utilizar como método habitual el trabajo en equipo ya que con ello mejora la moral, la disciplina y la eficacia de la Unidad.

8. Dar confianza a los hombres: en sí mismos, en los Jefes, en la Instrucción y en el armamento y equipo.

Esta norma incluye: efectuar juicios críticos, solicitar informes y propuestas y felicitar cuando las cosas se hacen bien, y excluye totalmente la crítica insidiosa, el

rumor o chisme dañino, los comentarios mal intencionados y burlescos que repercuten rápidamente en la moral y la disciplina de la Unidad.

9. Fomentar el espíritu de Cuerpo.

En esta norma se incluyen todas las acciones encaminadas a crear, mantener o incrementar el espíritu de Cuerpo de la Unidad: exaltar su historia y sus tradiciones, utilizar himnos, canciones o gritos propios, dar publicidad a sus éxitos, defender sus intereses. Nuestra Unidad es siempre la mejor y estamos orgullosos de pertenecer a ella.

10. Mantener constante el estilo de mando.

Cualquiera que sea el estilo de mando adoptado, más o menos autoritario o democrático, debemos mantenerlo de forma constante, no dar bandazos, no pasar del tú al Ud. según sea nuestro humor. Los Subordinados deben saber a qué atenerse con respecto a nuestra forma de actuar.

Tendremos, no obstante, que introducir modificaciones cuando comprobemos que no obtenemos los resultados esperados, o cuando se producen fallos o cuando nos obliguen a ello circunstancias críticas.

11. Saber soportar las presiones o tensiones.

En el ejercicio de mando son inevitables las presiones-tensiones, hay que aprender a vivir con ellas. Esto es importante para mantener nuestra dignidad e integridad personal.

Esta norma de actuación obliga a estar presente en los lugares donde se puedan producir tensiones, a permanecer en calma, a no transmitir a los subordinados la presión propia, a no mantener en la Unidad una presión alta durante períodos excesivamente largos y finalmente a proporcionar, en el momento oportuno, válvulas para el desahogo: permisos o tiempo para el descanso.

12. Hacer frente a la frustración.



Una persona o una Unidad cae en el desánimo o se siente frustrada cuando no se cumplen sus esperanzas, deseos o ilusiones, o cuando no obtiene el resultado que esperaba de su trabajo o esfuerzo.

Es difícilmente evitable que exista un cierto grado de frustración en especial si lo producen causas externas a la Unidad.

Esta norma de conducta exige hacer, día a día, profesión de fe en la milicia y obliga a: emplear los hombres de forma inteligente teniéndolos ocupados y motivados, mantener abiertos los canales de comunicación con ellos y fomentar el espíritu de cuerpo.

En una entrevista efectuada al mariscal Montgomery, cuando ya se había retirado del servicio, le preguntaron: "¿En qué hubiera modificado su conducta con la experiencia adquirida?", la contestación fue: "Hubiera felicitado más". Cuando un trabajo está bien hecho, es bueno felicitar como método para incrementar la moral y evitar la frustración.

INDICADORES DE LA SITUACIÓN DE UNA UNIDAD Y ACCIONES QUE SE DEBEN DESARROLLAR

Al tratar de los componentes del estilo de mando se hizo referencia a la Unidad, Centro o



Representación de una escena de batalla.

Dependencia de destino como componente externo que puede obligar a modificar el estilo propio.

Como ayuda para valorar nuestra Unidad y guía de acciones que se deben desarrollar se acom-

pañan un cuadro en el que se presentan:

— En la primera columna distin-

INDICADORES	EVALUACIÓN	ACCIONES
APARIENCIA MILITAR		
<ul style="list-style-type: none"> • Uniformidad • Saludo Militar 	Buena Poca corrección y desgana	Mantener Apretar en Instrucción Mandos dar ejemplo Insistir en el NIR.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación 	Buena	
CONDICIÓN FÍSICA	Regular	Necesidad de gimnasio
CONDUCTA PERSONAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Prontitud en la transmisión de órdenes • Prontitud en la obediencia • Número de arrestos 	Regular, se producen fallos en escalones intermedios Buena Demasiados en escalones inferiores	Avisar y escarmentar a la primera ocasión. Mantener Reforzar la comunicación con los subordinados.
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud profesional <ul style="list-style-type: none"> •• En el servicio •• Fuera de él 	Muy buena Normal	Felicitar y resaltar su importancia. Incrementar

INDICADORES	EVALUACIÓN	ACCIONES
<ul style="list-style-type: none"> — Apariencia Militar: <ul style="list-style-type: none"> • Uniformidad • Saludo Militar • Presentación — Condición Física — Conducta Personal <ul style="list-style-type: none"> • Prontitud en la transmisión de órdenes, instrucciones e información • Prontitud en la obediencia • Número de arrestos • Actitud profesional, en el Servicio y fuera de él • Peleas entre soldados • Enfrentamientos entre Mandos Subordinados • Higiene Personal • Existencia de rumores o chismes dañinos — Nivel de formación militar <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos profesionales • Atención que se presta, cuando se habla — Utilización de instalaciones <ul style="list-style-type: none"> • Hogar • Biblioteca • Campos de deportes - Gimnasio • Oficina de información — Estado de las armas, vehículos y material <ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Resultado de Revistas e Inspecciones • Destrozos o averías provocadas — Estado del Acuartelamiento, Campamento, Vivac (Dormitorios, Comedores, Aseos,...) <ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Destrozos o averías provocadas — Grado de interés o motivación <ul style="list-style-type: none"> • Deseo de actuar con eficacia, con poca supervisión o sin ella • Forma en que se cumplen los servicios, aun los más rutinarios • Devoción al deber — Habilidad en ejercicios y maniobras <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de los Mandos • Actuación de los Soldados 		

tos indicadores referidos a aspectos concretos de los hombres, instalaciones, armamento y material de la Unidad.

- En la segunda columna la evaluación que hacemos de cada uno de ellos, bien cuando llegamos a un nuevo destino o bien como método permanente de trabajo. La valoración de esta segunda columna nos indicará el esta-

do de moral, disciplina y eficacia de la Unidad.

- La tercera columna la rellenaremos con las acciones que consideremos necesario efectuar. Estas acciones complementan las normas expuestas en el apartado anterior y constituyen una parte importante del estilo de mando que nuestros Subordinados comprueban que estamos aplicando.

Una forma de rellenar el cuadro, referido a una Unidad hipotética, puede ser la indicada en esta página.

CONCLUSIÓN

Para cerrar este artículo me voy a permitir recordar que la finalidad de cualquier estilo de mando es hacer que las tropas cumplan en todo momento con su deber.

MANDO Y ORGANIZACIÓN



JOSÉ MANUEL GARCÍA SIEIRO

Comandante de Artillería DEM.

Si queremos tratar el Mando dentro de la Organización, hemos de buscarle su lugar en ella, y acudir a las teorías de las Escuelas que han estudiado y desarrollado la Teoría de la Organización, también conocida como teoría de la Alta Dirección.

Sin embargo, cuando se trata de estudiar el Mando, se tropieza con la aversión de numerosos autores —muy acusada en los partidarios de la Escuela de la Dirección Participativa— al empleo de la palabra Mando. Otro tanto sucede con la palabra Jefatura. Es muy frecuente rehuir ambos términos y buscar otros —Dirección, Supervisión— considerando que Mando y Jefatura son sinónimos de arbitrariedad, de autocracia, de rigidez o intransigencia.

El empleo de palabras como Mando, Dirección, Supervisión como sinónimos puede llevar a confundir conceptos, y por ello vamos a tratar de enmarcarlos siguiendo, la ya comentada, Teoría de la Organización.

Atendiendo a las diversas Es-

cuelas y Autores existe un concepto que abarca los demás y no es otro que el de la Dirección, hasta el punto que, como ya se dijo, a la Teoría de la Organización se la conoce, también, por Teoría de la Alta Dirección.

Por tanto, parece necesario estudiar el concepto de Dirección, como la mejor forma de llegar a conocer lo que significa el Mando en la Organización.

La aparición de un Grupo organizado plantea, inmediatamente, la exigencia de una dirección sobre dicho grupo, que sirva para unificar los esfuerzos y la actividad, orientarlos en la mejor forma para la consecución del objetivo común, y mantener unido y eficiente al grupo, en todo momento.

En caso contrario, o sea, si falta dirección y cada cual se siente libre para hacer lo que quiera, para colaborar cuando, y como le parezca, sobreviene el caos.

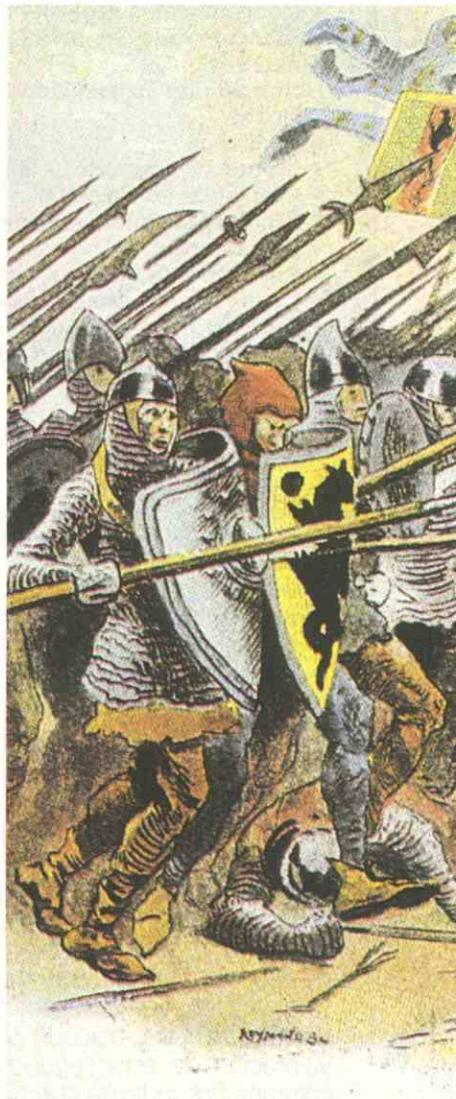
La dirección, en suma, es indispensable y permanece inalterable en su función y en sus elementos fundamentales cualquiera que sea el tipo, la dimensión, la naturaleza y la estructura de la organización en la que actúa. En todos los casos, la dirección tiene la función de realizar los objetivos de la organización.

Por todo lo anterior, podemos considerar que la función directiva por excelencia es "dirigir". H. FAYOL la llamó "administración" y la consideró como un conjunto de actividades que eran: prever, organizar, *mandar*, coordinar y controlar.

Otros autores consideran que dirigir se articula en una serie de fases fundamentales: programar, organizar, ejecutar, coordinar, *mandar*, controlar y valorar.

Estas actividades o fases conforman un esquema lógico de acción en la función de dirigir que empezando por la programación terminaría en el control pero en un circuito cerrado, en el cual continuamente una fase influiría en la siguiente y a su vez realimentaría a la anterior con lo que se consigue una interdependencia que, por otro lado, es imprescindible en todo el proceso.

Siguiendo en esta línea BRECH expresó que la dirección es "*un proceso social que implica la*



responsabilidad para una eficaz programación y regulación de las operaciones de una organización, en el cumplimiento de un determinado objetivo o fin".

Como resumen, podemos definir la dirección como proceso de guía y constante adaptación de una organización, a través de un preciso esquema lógico de acción, para la consecución en el máximo grado y con la máxima eficacia de los objetivos de dicha organización.

Hasta ahora estamos centrandolo el tema en la que podríamos llamar función directiva por ex-

celencia "la dirección" y nos estamos refiriendo a los conceptos de lo que podríamos llamar fases de la actividad de la dirección o funciones de la dirección.

Una corriente de pensamiento, quizá la más difundida, identifica las funciones de la dirección con las actividades que se conocen con el nombre de: previsión, programación, organización, mando, coordinación y control, agrupadas en distinta forma según los autores.

Visto lo anterior y, sintetizando las aportaciones de las tres Escuelas clásicas de la Dirección

(científica, participativa y tecnológica), podemos considerar a la dirección como proceso orgánico y al resto de actividades: planificación, organización, mando, motivación, coordinación y control como funciones directivas que permiten el proceso.

Estas funciones directivas cabe aplicarlas tanto a los niveles administrativos como a los operativos. En los primeros predominará fundamentalmente la planificación; en los segundos, la coordinación y el control adquirirán particular relieve. El Mando ocupa una situación intermedia, presentando una utilización relativamente uniforme en todos los niveles y a lo largo de todo el proceso.

Y es ahora el momento de tratar el Mando en la organización de la única forma posible, es decir, como una función directiva dentro del proceso de la Dirección. En este proceso el dirigente debe conducir la organización hacia sus objetivos mediante actos concretos de impulso, estos actos (decisiones) constituyen la función Mando.

La Función Directiva Mando supone fundamentalmente la toma de decisiones operativas en tiempo y lugar, y su concreción en forma de órdenes. Los objetivos que se desean alcanzar, la competencia y la experiencia de Jefes y subordinados, las ca-

Felipe Augusto logra la victoria de Bouvines en 1214.



racterísticas de la estructura, y otra serie de factores, influyen en la modalidad de Mando y en la elección de una u otra de las posibles alternativas, que es en lo que, en definitiva, consiste la decisión.

Con las decisiones y órdenes se busca obtener el máximo rendimiento de los medios, y la mayor satisfacción posible en los individuos que forman parte de la organización.

Como ya se dijo, en el proceso de la dirección la interacción de las funciones directivas es constante y la Función Mando está presente a lo largo de todo él:

- Cuando se planifica se están tomando decisiones, al elegir el plan más adecuado.
- Cuando se organiza, el ejercicio de la función mando dinamiza constantemente el funcionamiento de la estructura, tomando decisiones que consigan la mejor adecuación de la misma a los objetivos que se desea conseguir.
- La motivación del componente humano de la estructura influye claramente en el ejercicio de la Función Mando, subrayando la importancia del liderazgo, pues no debe olvidarse que el mando se ejerce sobre los hombres, y como consecuencia, juegan un papel muy importante los aspectos psicológicos y sociológicos.

El aspecto psicológico del Mando abarca tanto las condiciones que debe reunir el dirigente, como las que corresponden a sus subordinados. El aspecto sociológico llega aún más lejos, y se proyecta sobre toda la organización. No es lo mismo, por ejemplo, la Función Directiva Mando en el Ejército y en una Empresa. Y no sólo porque pueda haber diferencias psicológicas entre los miembros de una y otra entidad, sino porque el "Grupo", el contexto sociológico es diferente: es en este terreno en el que



Batalla de las Navas de Tolosa. Paula Van Halen.

el Mando y la Motivación aparecen íntimamente relacionados, hasta el punto que algunos autores consideran a ambos como una sola función directiva, incorporando el concepto de "liderazgo". De esta manera el ejercicio de la Función de Mando trata de añadir a la Jefatura —concebida como un estatus que concede la autoridad formal

—el liderazgo— que lleva inherente la autoridad espontánea.

- Cuando se coordina se toman decisiones para establecer las normas más adecuadas que sirvan para armonizar todas las actividades de la organización.
- Cuando se controla se toman, asimismo, las decisiones adecuadas para establecer los



parámetros de referencia que sirvan para detectar los errores, y más importantes aún, se toman decisiones para corregir los errores modificando cualquier actividad del proceso orgánico que pudiera verse afectada por ese control.

LA DECISIÓN

Desde el punto de vista de la organización podemos definirla

como: la elección formal y consciente de la solución más conveniente para cada problema en cada momento.

La adopción de decisiones constituye la esencia del Mando y la atribución principal del Jefe. La decisión está patente en todas y cada una de las funciones de la Dirección: la adopción de un plan, el establecimiento de una estructura, la implantación de un sistema coordinador, la fijación de un control, la determinación de aplicar un determinado estímulo, suponen la toma de otras tantas decisiones.

El acierto en la decisión es sumamente importante. La designación del Jefe o dirigente debiere hacerse pensando fundamentalmente en su capacidad decisoria. Todo el que tiene a su cargo un puesto directivo debe conocer perfectamente la técnica de la decisión.

Ahora bien, en la elección de una alternativa determinada subyace siempre un problema de fondo: compaginar la calidad de la decisión —o adecuación de la misma al objetivo que queremos cumplir— con la aceptación de esta por los subordinados. Lo



ideal es llegar a una decisión de la máxima calidad, que además goce de la máxima aceptación. Pero en la práctica esto es muy difícil y el Jefe ha de optar por sacrificar la aceptación a la calidad y viceversa. Este problema es el que da origen a los diferentes Sistemas de Mando.

SISTEMAS DE MANDO

Los estudios de psicología industrial y fundamentalmente de R.F. MAIER han llevado a establecer las modalidades o Sistemas de Mando: Mando Autocrático, Mando Democrático y Mando Anárquico.

- En el Mando Autocrático se concede mayor importancia a la calidad de la decisión que a su aceptación. Se buscan soluciones correctas a los problemas técnicos, olvidando o desconociendo los aspectos humanos que plantea su aplicación. En las organizaciones complejas, este tipo de Mando da lugar a la creación de abundantes órganos "staff" por su resistencia a delegar.
- En el Mando Democrático o Compartido se consulta al grupo antes de dar una orden, se buscan soluciones contrastadas y, a ser posible, que cuenten con la aprobación de todos.
- En el Sistema Anárquico las características son: dejar hacer a los individuos, la intuición del dirigente y su falta de actuación, para dejar que sean los subordinados los que adopten las decisiones y así, las acepten plenamente.

Los tres Sistemas de Mando expuestos, pueden combinarse entre sí para dar lugar a diversas variantes, como son el Mando Paternalista, intermedio entre el Autocrático y el Anárquico; el Mando Consultivo, intermedio entre el Autocrático y el Democrático; y la Discusión sin Dirección, intermedio entre el Democrático y el Anárquico.

EL MANDO, PERSONALIDAD Y ACTUACIÓN

La moderna psicología y, muy en particular, su rama especializada de psicología de la organización o de la empresa, ha mostrado, en diversos autores, una gran preocupación por los problemas que surgen en los comportamientos cuando se dan relaciones de mando y obediencia tanto en el aspecto formal de las organizaciones y de las empresas, como en el aspecto informal de los grupos más o menos espontáneos.

En estos estudios se profundiza en los conceptos de poder y autoridad, partiendo de las premisas de que un mando formal, puede tener poder para ordenar lo que debe hacerse, pero que este poder debe estar impregnado de autoridad, que es la que da carácter legítimo al poder.

Por otro lado, este tema, muy tratado, se enfoca desde diversas perspectivas. Aquí vamos a referirnos solamente a dos de ellas: las cualidades del Mando desde el punto de vista orgánico y los estilos de mando dentro de la organización.

CUALIDADES ORGÁNICAS

Desde el punto de vista estrictamente orgánico se observa que el que manda, con su actuación, produce un impacto decisivo sobre el grupo, hasta el punto de poder contrarrestar muchos defectos de la estructura orgánica, o por el contrario, poder anular la virtualidad del esquema formal mejor elaborado.

En esto juegan un papel muy importante factores relativos a la formación, personalidad y conducta del jefe, junto con otros de naturaleza técnica.

Resumiendo, las condiciones básicas que se requieren para una actuación razonable de los mandos en una organización serán las siguientes: efectividad, dele-

Dario III en la batalla de Issos. A la izquierda, a caballo, Alejandro. Mosaico de Herculano.

gación, ejemplaridad, continuidad, mantenimiento de la disciplina y fomento de la iniciativa.

ESTILOS DE MANDO

Otros estudios de psicología contemplan las modalidades que adopta el ejercicio de las atribuciones que se confieren a los mandos, por cuanto dichas modalidades condicionan la forma en que responden los que están a sus órdenes, e igualmente influyen en el funcionamiento orgánico y en la consecución de los objetivos previstos.

En la práctica lo normal es que cada jefe siga, según los casos, modalidades distintas, aunque se puede observar que en su comportamiento es una de ellas la que predomina. A fines de investigación de estas modalidades se distinguen diversos tipos de Estilos de Mando que son: imperativo, participativo, permisivo y burocrático.

- *Imperativo.* Podríamos definirlo diciendo que es el que al mandar ejecuta fuertemente el poder y logra una rígida disciplina en el grupo humano a cuyo frente está.
- *Participativo.* Podría decirse que es el que al mandar usa más la autoridad que el poder y centra la atención en la colaboración que consigue.
- *Permisivo.* Podríamos definirlo diciendo que es el que piensa mandar lo menos posible. No suele tener autoridad y usa poco del poder, logrando en el grupo humano a cuyo frente formalmente está, una situación de mera coexistencia.
- *Burocrático.* Podríamos decir que es el que piensa sobre todo en las formalidades y



los trámites. Mantiene su poder mediante instrucciones y órdenes meticulosas y crea una situación de complejidad burocrática.

Los estilos expuestos son extremos a los que, más o menos, puede asemejarse un mando en su actuación, bien por su calidad formal o bien por las circunstancias situacionales que se le hayan planteado.

EPÍLOGO

A la vista de lo expresado hasta aquí, el lector podría intentar encuadrar la función de mando en el Ejército dentro de los conceptos teóricos expuestos.

Pues bien, un examen precipitado y superficial nos llevaría a establecer que el Sistema de Mando es el Autocrático y el estilo de mando más generalizado es el imperativo.



Sin embargo, es necesario tener en cuenta que en el Ejército como la gran Organización que es, las generalizaciones son muy arriesgadas y, por tanto, no existe una forma de mandar tipo, sino más bien, con los matices derivados de la fuerte jerarquización, por un lado, y de la posición en la estructura por otro.

Para comprender lo anterior es importante diferenciar claramente las dos funciones que, con frecuencia, debe acometer un jefe militar: la operativa, y la puramente administrativa.

Ambas funciones exigen tratamiento diferente, pero la función mando y las decisiones que se tomen en ambos campos se influyen mutuamente y condicionan la eficacia final de la organización militar.

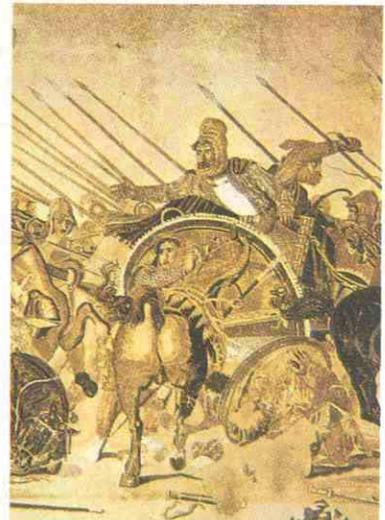
Tampoco es lo mismo el mando en paz que en guerra pero es necesario no olvidar que los Ejércitos tienen que ser eficaces en

los momentos de conflicto y, por ello, el mando en paz no debe condicionar esa eficacia.

Por último, en la estructura militar no es posible mandar de la misma forma en las Pequeñas Unidades que en las Grandes Unidades y por supuesto en los Órganos Centrales.

Por todo lo anterior, el arte del buen mandar, aun siendo un arte, exige una concienzuda preparación en las técnicas de la Teoría de la Organización y un conocimiento muy amplio de las funciones directivas, comprendiendo que la función mando y sus decisiones son imprescindibles pero que no agotan su función como jefe, sino que han de dinamizar las demás funciones: planeamiento, coordinación, control, etc... para, según el nivel de mando, potenciar una u otra parte del proceso directivo.

Como vemos, la simplificación no es el mejor camino para



tratar de conocer en profundidad la función mando en el Ejército, pero las oportunidades que nos brinda nuestra profesión de ejercer el mando, junto con un estudio razonable de técnicas orgánicas convierten al Ejército en una excelente escuela de Jefes o Directivos.

EL ARTE DE BUEN MANDAR EN LA NUEVA SOCIEDAD



MIGUEL ALONSO BAQUER
General Secretario Permanente
Instituto Español de Estudios
Estratégicos





Dos cuestiones están explícitas en el enunciado: la posibilidad de un arte aplicado al ejercicio del mando, objetivamente bueno, y la realidad de un tipo nuevo de sociedad, diferente del que conocieran nuestros mayores. Implícitamente se alude a la probabilidad, nada deseable, de que alguien mande mal sobre los residuos de una sociedad vieja.

UN SISTEMA DE AUTORIDAD

Cualquier orden social, para ser estable necesita tener adecuadamente contestadas las tres preguntas que conducen a la legitimación del mando: ¿Quién manda? ¿Para qué se manda? y ¿Cómo se manda? Todo orden social estable dispone de un sistema de autoridad.

En el seno de las instituciones militares es ineludible saber a qué atenerse respecto a las tres cuestiones. Cada militar debe conocer quiénes son los sujetos o actores que toman las decisiones, cuál es el objeto o finalidad de la acción del mando y en qué consiste el modo o estilo con el que en las Fuerzas Armadas se ejerce la autoridad.

El que pregunta, si es un hombre moderno, considerará falto de legitimidad al sistema que conteste a las tres preguntas en

términos tales que resulte sugerida la figura de un tirano, déspota o dictador; que no se ofrezca otra finalidad que el mantenimiento del orden establecido y que se practique un estilo de gobernar obsesionado por doblegar las voluntades de los subordinados.

Contrariamente, el sistema de autoridad interpelado podría presumir de un notable grado de legitimidad cuando mostrara que la voluntad de todos está incorporada a las decisiones, que el bienestar pretendido para todos está en línea con un efectivo progreso y que el modo de comunicar las órdenes respeta todas las libertades. Al sistema de autoridad así identificado con lo legítimo el mundo moderno suele llamarle *democrático* o *permisivo* y al que carece en grado notable de estas tres notas deberíamos calificarle de *ilegítimo* o *totalitario*.

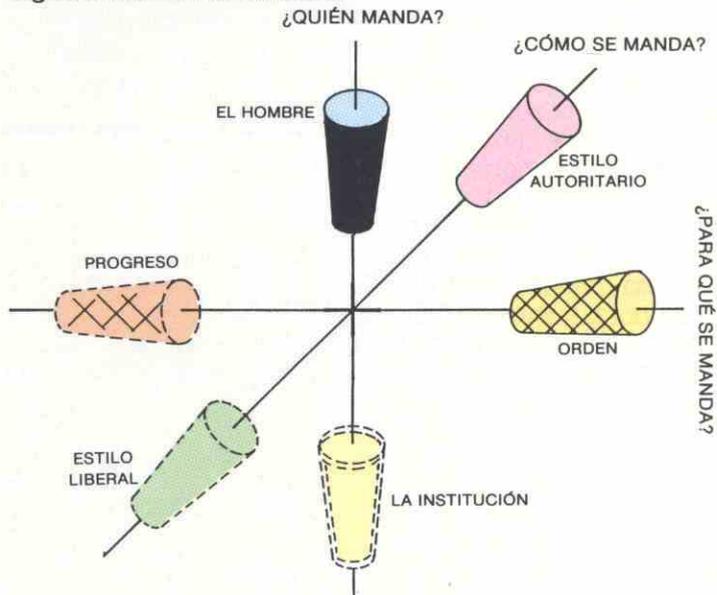
El juego de las variables implícitas en el análisis de un sistema de autoridad aparece en la Figura 1. Lo democrático queda esbozado por el conjunto de notas que aparecen abajo y a la izquierda y lo totalitario en la parte de arriba y a la derecha. ¿Dónde

deberíamos situar al mando militar?

No es fácil la respuesta. La exageración en este esquema de tres bipolaridades antagónicas podría conducir a un callejón sin salida, tanto al mando militar como al poder político. La moderna sociedad permisiva que, de acuerdo con el esquema, debe sustituir a las anticuadas comunidades obedientes, se aproximaría inexorablemente al modelo utópico del anarquismo. El arte de buen mandar se vaciaría de sentido. Vendría a ser uno de los sinónimos del mal. Cualquier sociedad o institución dejaría de ser buena si alguien mandara en ella. Quien se atreviera a mandar sería, y no podría dejar de ser, una mala persona. El mando militar perdería su sitio en el esquema aún antes de que se arrojara fuera de él también al poder político.

No es radicalizando los polos del *sistema de autoridad* como podremos hacer jugar dentro de sus virtualidades tanto al concepto de mando militar como a la noción de poder político, sino moderando la bondad o la malicia de sus extremidades, es decir, haciéndolas relativas a las exi-

Figura 1. Sistema de autoridad.



gencias de cada situación en concreto.

Las dos teorías sociales que carecen de capacidad para el uso razonable del esquema de la Figura 1 son el anarquismo y el totalitarismo. El anarquismo rechaza cualquier tipo de autoridad que sea promotora de deberes de obediencia. Es sincero cuando proclama que su ideal es "una Sociedad sin Dios y sin Amo". El totalitarismo extiende el área deontológica de la autoridad a todos los ámbitos donde vive el hombre. No concibe que se pueda elegir libremente entre varias opciones. Es sincero cuando proclama que su ideal es "un Estado universal dirigido por un Superhombre". Donde hay poder, —y lo encuentra por todas partes— no hay ni debe haber libertades para el totalitarismo.

Las tres preguntas, ¿Quién manda? ¿Para qué se manda? y ¿Cómo se manda? sólo tienen sentido al margen de lo anárquico y de lo totalitario. Están inscritas en la conformidad profunda con un estado de las cosas humanas donde es necesario que alguien mande y que otros obedezcan, es decir, un estado o situación donde ningún ser humano debilita su dignidad al resultar encuadrado entre quienes mandan —los gobernantes— o entre quienes obedecen —los gobernados—.

No puede ocultarse que el esquema sobre la autoridad de la Figura 1 tiene un sentido modernizador. Las notas tradicionales o clásicas del mando militar quedan emparentadas con la unidad, el orden y la autoridad, cuyo exceso conduce al totalitarismo. Las notas nuevas o modernas del poder político en la sociedad democrática aparecen vinculadas con la pluralidad, el progreso y la libertad, cuyo exceso conduce al anarquismo. El esquema quiere decir, sencillamente, que el mando militar requiere una aproximación, un cambio o una conversión que vaya desde la tradición hacia la

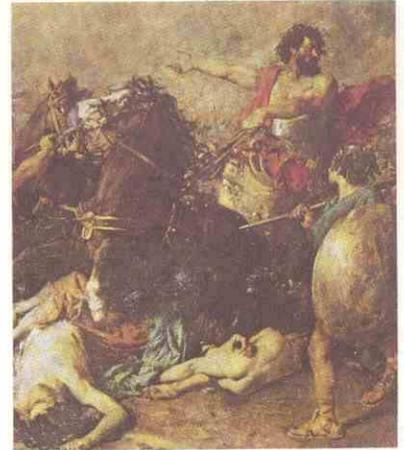
modernidad por los rieles que la Figura 1 abre. En esto consiste el problema de la modernización del arte de buen mandar.

CUATRO TIPOS DE AUTORIDAD

En la historia del Occidente europeo se han sucedido cuatro preferencias generales en orden al ejercicio del derecho a mandar. Son respectivamente: 1) la *autoridad carismática*, 2) la *autoridad tradicional*, 3) la *autoridad magistral* y 4) la *autoridad racional*. Los cuatro tipos pueden ser contemplados como tipos de obediencia. El pensador francés Maurice Marsal en una pequeña obra titulada **La Autoridad** (1) lo expresaba con estas palabras:

"Nos parece un buen método estudiar en principio la autoridad, no en los atributos inherentes a un hombre, el jefe, sino en una relación que se establece entre él y otros hombres o —lo que nos parece todavía mejor— entre otros hombres y él".

Tanto nos da preguntar por el derecho a mandar del jefe como por el hábito o tendencia a obedecer de los subordinados para descubrir lo autoritario de una relación. Alguien, en los cuatro tipos de autoridad citados, se siente autorizado para ordenar el comportamiento de otros sin que estos sean consultados previamente en pie de igualdad.



Y es que, como afirma el filósofo suizo I.M. Bochenski en su libro **¿Qué es autoridad?** (2) entre las tres categorías al alcance del pensamiento humano, —las cosas, las propiedades y las relaciones— "la autoridad, fundamentalmente, designa una relación, una relación lógica no unitaria que media entre dos individuos reales y una clase de formaciones ideales". El mando militar expresa la relación de hombre a hombre, de jefe a subordinado, que se produce en el ámbito de los ejércitos.

Los cuatro tipos de la relación autoridad-obediencia que hemos citado como históricamente vigentes en un determinado orden de sucesión nacen del juego entre dos consideraciones irreductibles entre sí. Distinguen, primero, lo personalizado de lo anónimo en el titular de la autoridad. Separan,

Figura 2. Cuatro tipos de autoridad.

	La persona	La Institución
Quién PUEDE o PRESIDE	AUTORIDAD CARISMÁTICA (La orden)	AUTORIDAD TRADICIONAL (El mandamiento)
	Un caudillaje	Un ceremonial
Quién SABE o CONOCE	AUTORIDAD MAGISTRAL (La lección)	AUTORIDAD RACIONAL (La ley)
	Una escolástica	Una burocracia



a continuación, lo científico de lo deontológico, en la naturaleza del acto de mandar. Si tuviéramos que anticipar dónde va a quedar finalmente situado el mando militar no tendríamos más remedio que decir que se trata de un tipo de autoridad, personal y deontológico, antes que anónimo y científico. Pero conviene demorar la conclusión para tenerla luego más clara.

Maurice Marsal percibe bien las dos primeras posibilidades:

"El poder de hacerse obedecer

no es, en principio, monopolio de los jefes. Lo tienen también los textos, las fórmulas, los ritos, las señales de la vía pública, las ficciones, los muertos... No siempre la autoridad es ejercida por personas; pero sí lo es siempre sobre ellas".

Un sociólogo nacionalizado en los Estados Unidos. Thomas Molnar en *La autoridad y sus enemigos* (3) ha dado nombres diferentes para la misma opción:

"La autoridad formula, y modifica si es preciso, los objetivos;

DOMINGO, La destrucción de Sagunto (detalle).

articula y mantiene viva la tradición y recuerda a los miembros la lealtad que deben al grupo. Por estas razones podemos distinguir dos tipos de autoridades: la carismática y la institucional... El profesor medio, sin personalidad para el mando, se beneficia así de la institucionalización de la autoridad".

Los sociólogos Gabriel Tarde y Max Weber complican un poco

más el esquema tipológico. Tarde entiende que el poder institucionalizado siempre imita al poder personalizado. *"Fue necesario, —escribe— al principio de cualquier sociedad antigua, un gran despliegue de autoridad ejercido por unos cuantos hombres soberanamente imperiosos y positivos"*. A partir de esta observación —según la cual al principio era el carisma— Weber elaboró una sugestiva teoría —la rutinización del carisma— que convierte al dualismo carisma-institución en dualismo carisma-tradición para dar entrada al tercer elemento del trípode, la legalidad de la decisión. Es lo que todos los estudiosos llaman *autoridad legal o racional* (4).

En fecha más reciente el filósofo suizo I.M. Bochenski ha desarrollado su logro en una dirección que enlaza con el logro de Weber. Un análisis, —nos dice— puramente lógico nos describe la distinción entre dos tipos principales de autoridad, la epistemológica y la deontológica. Cada una existe porque en la realidad se dan tanto *"proposiciones"* sobre lo que hay verdaderamente en el mundo, como *"órdenes"* sobre lo que debe ser ejecutado. Debe estudiarse, por un lado, la autoridad del que sabe o conoce la materia y por otro, la autoridad del que puede actuar o presidir la acción.

"La mayor parte del saber en la época presente se funda en la autoridad epistemológica... La aceptación de la autoridad deontológica va siempre ligada a un objetivo o fin práctico; es una aceptación orientada a fines pragmáticos. Siempre supone un objetivo práctico, un acontecimiento que todavía no se ha realizado, que está en el futuro y que es deseado por el sujeto".

El cruce entre los dos tipos de autoridad sugeridos por Molnar y Marsal, —carisma e institución— y los dos tipos de Bochenski —conocimiento y deber— nos lleva a la tipología de cuatro términos antes anunciada,

—carisma, tradición, razón y magisterio—. El tipo de autoridad originario, —el carismático— tan caro al militar profesional, queda abierto a dos desdoblamientos de lo autoritario. Donde había, en tiempo pasado, *"carisma"* o

mando del que puede, se añade *"magisterio"* o mando de las costumbres, se añade *"razón"* o mando de lo imaginado y proyectado para el futuro.

La tipología de la autoridad, que queda hoy al alcance del

Hercule combatiendo a los infieles.





hombre moderno, se transforma en un cuadro o cuarteto con capacidad para engendrar obedencias: las obedencias al carisma, a la tradición, al magisterio y a la razón. La Figura 2 expresa gráficamente la conclusión del proceso lógico que acabamos de rematar.

¿QUIÉN MANDA?

A la primera pregunta de nuestro interrogatorio sobre la legitimidad de un sistema de autoridad, —piénsese en una Unidad importante del Ejército de Tierra, de la Armada o del Ejército del Aire— puede contestarse, de cuatro formas diferentes.

Es posible que mande una *autoridad carismática*, íntimamente basada sobre el carácter del jefe y en principio, orientada hacia la fundación de una estirpe. En sí misma la situación se explica por el grave riesgo en que vive (o vivió) la comunidad de hombres libres. El jefe carismático posee (o tiene) autoridad y por ello está en condiciones de exigir obediencia.

Es probable, con todo que mande una *autoridad tradicional*, sostenida por el peso de la institución militar en cuanto tal. La obediencia allí obtenida se debe a la costumbre, al uso acreditado

de unos procedimientos de actuación que sólo saben manejar los miembros de unos sectores nobles de la comunidad a los que se llama estamentos. El tipo de obediencia se legitima ahora en una lejana fundación que, en su recuerdo, autoriza a los nuevos titulares del mando al ejercicio del poder y a la imposición de sanciones contra los desobedientes.

Es, sin embargo, improbable pero posible, que mande una *autoridad magistral*. Esta se deriva del reconocimiento social de una sabiduría teórica o práctica. El mando de esta condición tiene reconocido un talento mejor que un carácter. Reúne tras de sí seguidores que constituyen escuela en el mejor de los casos.

Por último, es más que probable que mande una *autoridad legal o racional*. Ella obliga no por las cualidades de la persona, sino en función del acatamiento disciplinado del conjunto, —tendría que decir del consentimiento burocrático— a un proyecto común pensado por otros y en sí mismo tan perfecto como pendiente de realización.

Es fácil comprender, teniendo a la vista la Figura 3, que a lo largo de los últimos cinco siglos, tanto los titulares de la legitimidad del mando militar, como del poder político, han procurado que los responsables salten por

vía revolucionaria o caminen por vía reformista desde los tipos de autoridad más antiguos (carisma y tradición) a los más modernos (magisterio y razón). Es más, se ha producido un desencanto respecto a la eficacia de la autoridad del que sabe (maestro) y se ha generalizado la pura asunción del derecho a mandar del que puede (jefe) en el ámbito de la autoridad racional, impersonal y deontológica de la ley.

¿PARA QUÉ SE MANDA?

En teoría general del comportamiento el objetivo o la finalidad del ejercicio del mando oscila entre los dos extremos de esta alternativa: la seguridad del *Estado* o la prosecución de un *Movimiento*. Esta alternativa (estática-dinámica) se ve afectada por las situaciones o ambientes que, para simplificar las cosas, vamos a llamar tiempo de paz (o normalidad) y tiempo de guerra (o excepcionalidad). Debe quedar patente que lo específico del mando militar, —el riesgo de perecer— es mucho más sensible que lo específico del arte de gobernar —el bienestar social— a este dualismo de situaciones.

Por ejemplo, como puede observarse en la Figura 4, bastan los usos y costumbres en tiempo de paz para que los miembros de la comunidad crean tener bien atendida la seguridad del Estado. En

Figura 3. ¿Quién manda?

	El hombre (Tiene autoridad)	El órgano (Esta autorizado)
	CARISMA	TRADICIÓN
Exige obediencia	CARÁCTER (Estirpe)	COSTUMBRE (Estamento)
	MAGISTERIO	RAZÓN
Resulta obedecido	TALENTO (Escuela)	LEY (Escalafón)

esta coyuntura todo ayuda a la fijación de comportamientos sociales en torno a los cuales, de hecho, las relaciones de mando y de obediencia se atienen al tipo tradicional de autoridad. El objetivo es el *bienestar*.

El tenso cuidado por la eficacia de las normas va mucho más allá cuando lo que los dirigentes de la comunidad pretenden es la aceleración de los resultados de un proyecto en curso. La prosecución del Movimiento estaría comprometida si no se introdujera un factor de aceleración. Cuando la finalidad es el *progreso*, las relaciones de mando y de

Ahora bien, en la perspectiva de unos cambios profundos la pretensión de excepcionalidad puede poner puntos en una dirección sutilmente nueva. Ya no se trata sólo de la obtención de una victoria sino de la implantación de un orden nuevo. Las relaciones de mando y obediencia se inclinan hacia la escucha de las indicaciones de un magisterio, es decir, se abre un pasillo para el tipo magistral de autoridad. La finalidad del movimiento es una *innovación*.

Los dos objetivos, —el bienestar y la victoria— y las dos finalidades —el progreso y la

militar de carrera lo importante es que se tome conciencia de la etapa histórica que a los ejércitos les está tocando vivir. Es el mejor camino. No se trata de una opción entre objetivos y finalidades en abstracto, sino de un descubrimiento lúcido de lo que está en juego en cada momento dado o coyuntura histórica.

¿CÓMO SE MANDA?

En el ámbito del arte de buen mandar que venimos llamando nueva sociedad (o sociedad democrática) hay que distinguir la existencia de dos estilos de gobernar frente a los cuales, de ninguna manera, conviene ser neutral: el estilo autoritario y el estilo liberal. La sociedad democrática, y el militar de carrera dentro de ella, prefieren mandar liberalmente. Pero nótese que se trata del estilo o modo liberal con que se ejerce una autoridad y no del estilo o modo de no ejercerla.

La Figura 5 muestra dos alternativas para el mando respecto a los dos estilos cuya naturaleza no viene desvelada por la frecuencia de sus apelaciones a estas cuatro formas de expresión de la voluntad de quien toma las decisiones: 1) Órdenes o Preceptos; 2) Ordenanzas o Manda-

Figura 4. ¿Para qué se manda?



obediencia se ajustan inexorablemente a algún tipo racional de autoridad cuya expresión es el *imperio de la ley*.

En tiempo de guerra, —o de grave crisis— alguien decide la suspensión por razones de supervivencia del sistema de lo que en términos jurídicos suelen llamarse garantías constitucionales y, en su consecuencia, declara un régimen de excepción. En principio, todo parece indicar que se trata única y temporalmente de la seguridad del Estado frente a una amenaza esgrimida por el enemigo. En este punto, con razón o sin ella, la realidad histórica acusa la presencia y la vigencia de un tipo de relaciones de mando y obediencia carismático. El objetivo es la *victoria*.

innovación— se reflejan en el arte de buen mandar. Para el

Figura 5. ¿Cómo se manda?



mientos; 3) Lecciones o Doctrinas y 4) Consejos o Principios.

Las cuatro formas (o formalidades) de ejercicio del mando son en sí mismas aptas para la adecuada resolución de algún tipo de cometidos. No están clasificadas en buenas o malas, mejores o peores, lícitas o ilícitas. Las hemos citado en un ordenamiento que va del máximo de imperiosidad al máximo de tolerancia. Las *Órdenes o Preceptos* tienen carácter ejecutivo, tan particular como coyuntural. Las *Ordenanzas o Mandamientos* poseen un carácter normativo, tan general como permanente. Las *Lecciones o Doctrinas* exhiben su carácter práctico, en definitiva ejecutivo. Los *Consejos o Principios* ofrecen un carácter teórico, en definitiva orientativo, en sentido general y permanente.

Buscando una correspondencia con los cuatro tipos de autoridad, realmente dadas, tanto en el seno de las instituciones militares

como en la teoría política, cabe concluir que el reino de lo preceptivo sería las Unidades Tácticas (liderazgo carismático), el reino de lo regulado serían los Centros Técnicos (jefatura tradicional), el reino de lo articulado las Unidades Administrativas (jefatura legal) y el reino de lo sugerido los Centros de Enseñanza (dirección magistral).

En definitiva, todo es arte, incluso cuando tratamos de situar a la ciencia en el lugar que le corresponde. También se convierte en artístico en su esencia cualquier modo de ejercicio del mando.

NOTAS

(1) MARSAL, Maurice.— *La Autoridad*. Colección ¿Qué sé? núm. 45. Oikus-tau. Barcelona, 1971. "Jefe es aquel que se halla al frente, que dirige o manda; y autoridad el poder de hacerse obedecer" (littré).

(2) BOCHENSKI, I.M.— *¿Qué es autoridad?* Biblioteca de Filosofía núm. 9.

Herder. Barcelona, 1979. "En la autoridad se da siempre un tercer elemento, el término primero es aquel que tiene la autoridad. El término segundo es la persona para quien el portador tiene esa autoridad. Y finalmente, el campo, que se indica simplemente como ámbito de la autoridad".

(3) MOLNAR, Thomas.— *La autoridad y sus enemigos*. Temas de nuestro tiempo. Ediciones y Publicaciones Españolas, S.A. (EPESA). Madrid, 1976. En tanto que la ley es coercitiva, la autoridad se dirige a un consentimiento previo... ante la ley refrenamos nuestro comportamiento... ante la autoridad consentimos, sentimos al unisono con ella, estamos de acuerdo con lo que nos pide".

(4) WEBER, Max.— *Economía y sociedad*. (Referencias o Estructuras de poder). Fondo de Cultura Económica. México, 1964. Tomo I. "Existen tres tipos puros de dominación legítima. 1. Racional: se apoya sobre la creencia en la legalidad de ordenaciones establecidas. 2. Tradicional: se apoya en la creencia en la santidad de las tradiciones que tienen vigencia desde tiempos remotos. y 3. Carismático: se apoya en la entrega extracotidiana al heroísmo, la santidad o ejemplaridad de una persona cuyas órdenes son emitidas o reveladas".

EL MANDO EN EVOLUCIÓN (I)

FACTORES QUE AFECTAN A LA DECISIÓN

"...y me dais a elegir entre una descripción cierta, pero que no enseña nada, e hipótesis que pretenden enseñarme, pero que no son nada ciertas..."

Albert Camus. El mito de Sísifo



JUAN NARRO ROMERO
Coronel de Ingenieros

Más que una evolución, el Mando y con él todos los conceptos análogos de dirección, gestión, liderazgo, están viviendo una auténtica revolución. Esta consiste en el paso de una decisión unipersonal fruto de las cualidades del Jefe, aunque apoyada en asesoramientos adecuados, a una decisión mucho más dependiente de un grupo de personas. El ejemplo más claro está en la evolución del Mando con una estructura jerárquica

tradicional al concepto C³I (Mando, Control, Comunicaciones e Inteligencia), y de éste a otras estructuras con bases de datos comunes o distribuidas formando parte del C⁴, o C³I²; Mando, Control, Comunicaciones, Informática e Inteligencia. Ya se dio un paso importante al asumir la definición de Mando y Control (1), es decir el conjunto del mando propiamente dicho, la organización y los procedimientos. El profesor Galbraith lo define como la "tecnnoestructural" (2): el conjunto de individuos que participan en la toma de decisiones.

Las incógnitas que debe resolver el Mando son hoy mucho más complejas. Para hacerles frente hace falta especialización, la especialización provoca la compartimentación, y ésta requiere una organización adecuada. Es la idea principal que ya apunté hace unos años en esta Revista (3).

Al analizar los problemas del mando y la dirección parece adecuado aprovechar la expe-



Ya no se puede mandar con una organización tradicional, mecánica, debe hacerse con una herramienta nueva, un "sistema dinámico".

riencia del mundo empresarial o de la administración. Por un lado porque tienen mucho en común con el de los Ejércitos (4), y por otro porque si bien en un principio la empresa aprendió de la organización militar (5), hoy y más en tiempo de paz, sus experiencias son muy válidas, al ser



más dinámica y estar en continua evolución. Estos han sido tan profundos que casi no se reconocen las teorías de organización de Tylor y Fayol o las de la administración de Max Weber.

Sin embargo es necesario un factor de corrección para evitar una excesiva orientación en los modelos y técnicas de la gestión, olvidando que el principal recurso que vamos a utilizar es el humano y que su empleo en el campo de batalla impone unos condicionantes que sólo se resuelven



manteniendo algunas de las esencias tradicionales del Mando. Mac Namara, uno de los padres del planeamiento y programación de la Defensa, introdujo a su paso como Secretario de Defensa unos criterios de gestión y eficacia tan puramente técnicos que fueron de dudosa validez (6).

Por otra parte no se piense que se va a tratar de mando colegiado o de las decisiones de un Comité. El mando unipersonal sigue siendo el sujeto de este artículo, pero el Jefe se va a mover en un entorno muy distinto al tradicional. Este nuevo entorno tiene mucho que ver con los expertos o al menos con los que poseen la información adecuada o el acceso a ella. El artículo sólo pretende asomarse tímidamente a un vasto campo de una enorme importancia.

En esta I Parte se consideran los nuevos factores que afectan a la decisión. En la II Parte el Mando en sus tres aspectos, es decir su personalidad, las características de la organización que le apoya, y los procedimientos para llevar a cabo la función del mando en una organización compleja.

¿LÍDERES O GESTORES?

La primera pregunta que hay que hacerse es ¿qué es el Mando? ¿líder o gestor? Al pertenecer a una estructura jerarquizada cada escalón ejerce funciones de mando sobre los que le están subordinados, pero estas funciones son muy diferentes según sea el nivel de que se trate. No es lo mismo, y eso es obvio, el mando de Teniente que el del Jefe del Estado Mayor del Ejército. Tienen distintas responsabilidades, por lo tanto distintos niveles de decisión y en consecuencia distintas características. El primero tiene una fortísima componente de liderazgo y su misión fundamental es dirigir hombres. El segundo tiene mucho más de director y gestor y su gran misión es la de

dirigir recursos. Por tanto el concepto de Mando comprende tanto al liderazgo como a la gestión. Entre ambos extremos se encuentran todos los miembros del Ejército. Ambas componentes son comunes a todos pero con rasgos de líderes o de gestores más o menos acentuados en función de la situación de cada uno.

La vida profesional hace que la componente de líder, o el Mando de nivel inferior, se desarrolle durante mucho más tiempo que la de gestor, o el Mando de alto nivel. Si a eso se añade que esta última ofrece más dificultades, menos oportunidades para ser ejercitada, que se trata de una materia en continua evolución, y por tanto de enseñanza más difícil, que la formación no acaba de concederle la atención que merece, coincidirá el lector en que el campo de la gestión es el más desconocido.

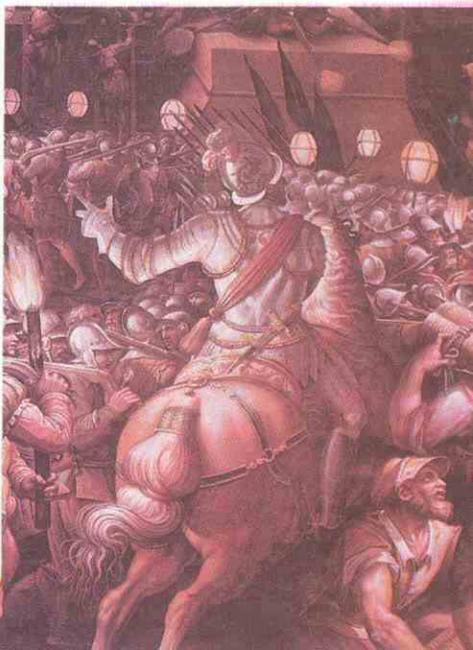
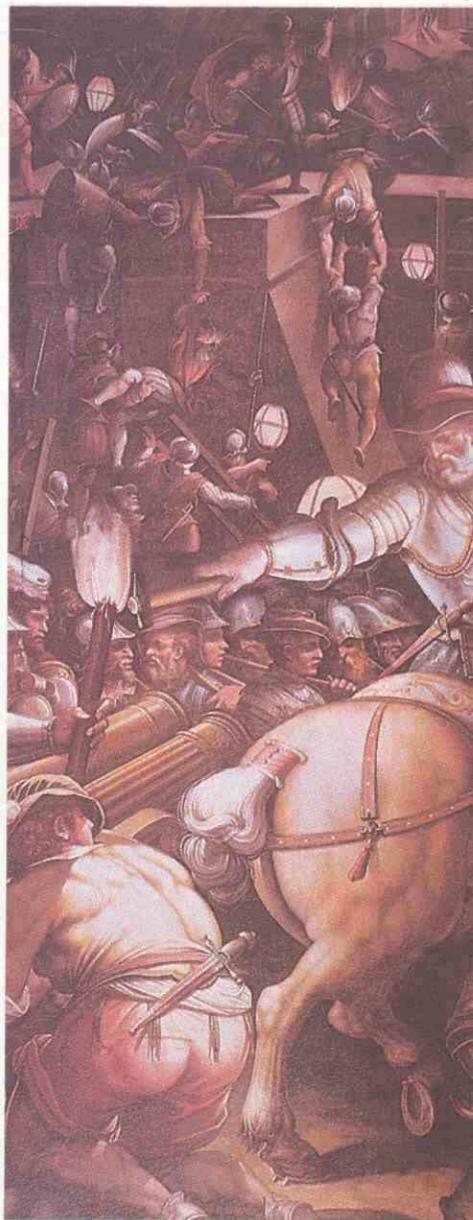
UN "MODELO" DE ANÁLISIS

Para analizar el tema ¿qué mejor "modelo" que el Mando en el campo de batalla? Es un modelo que nos es familiar y del que se puede extrapolar al campo más general de la Dirección. Aquél se mueve en unos parámetros de espacio, tiempo, y complejidad: incertidumbre, entorno difícil,

trascendencia de la información, que son válidos para este. Son tan válidos que si nos quitamos el casco Marte, nos vestimos de ejecutivos y nos asomamos a los problemas de una empresa surgen prácticamente los mismos factores. Porque en ambos casos el Mando, el Jefe, el Director, el Presidente o como quiera llamarse, lo que tiene que hacer es decidir.

"La condición esencial del que ejercer el mando es su capacidad para decidir" (art. 77 RR.OO.). Esta es la clave del problema, adoptar decisiones. La perspectiva, la escala y la proyección en el tiempo son también muy variables en función del escalón que se considere. Por ejemplo, en combate un Mando de Batallón adopta decisiones de minutos, el General de la Brigada de horas, el de la División de días, quizás sólo toma una decisión importante al día. Resulta paradójico que disponiendo de un "modelo" tan sugerente que además es la finalidad principal de los ejércitos, no extrapolemos sus enseñanzas a situaciones de paz, las más corrientes a lo largo de nuestra vida militar. Y sin embargo el mundo civil se enfrenta a problemas de organización y dirección similares y los resuelve, como se verá, con métodos también similares.

En la empresa hay igualmente



MODELOS DE DECISIÓN

DECISIÓN ESTRUCTURADA

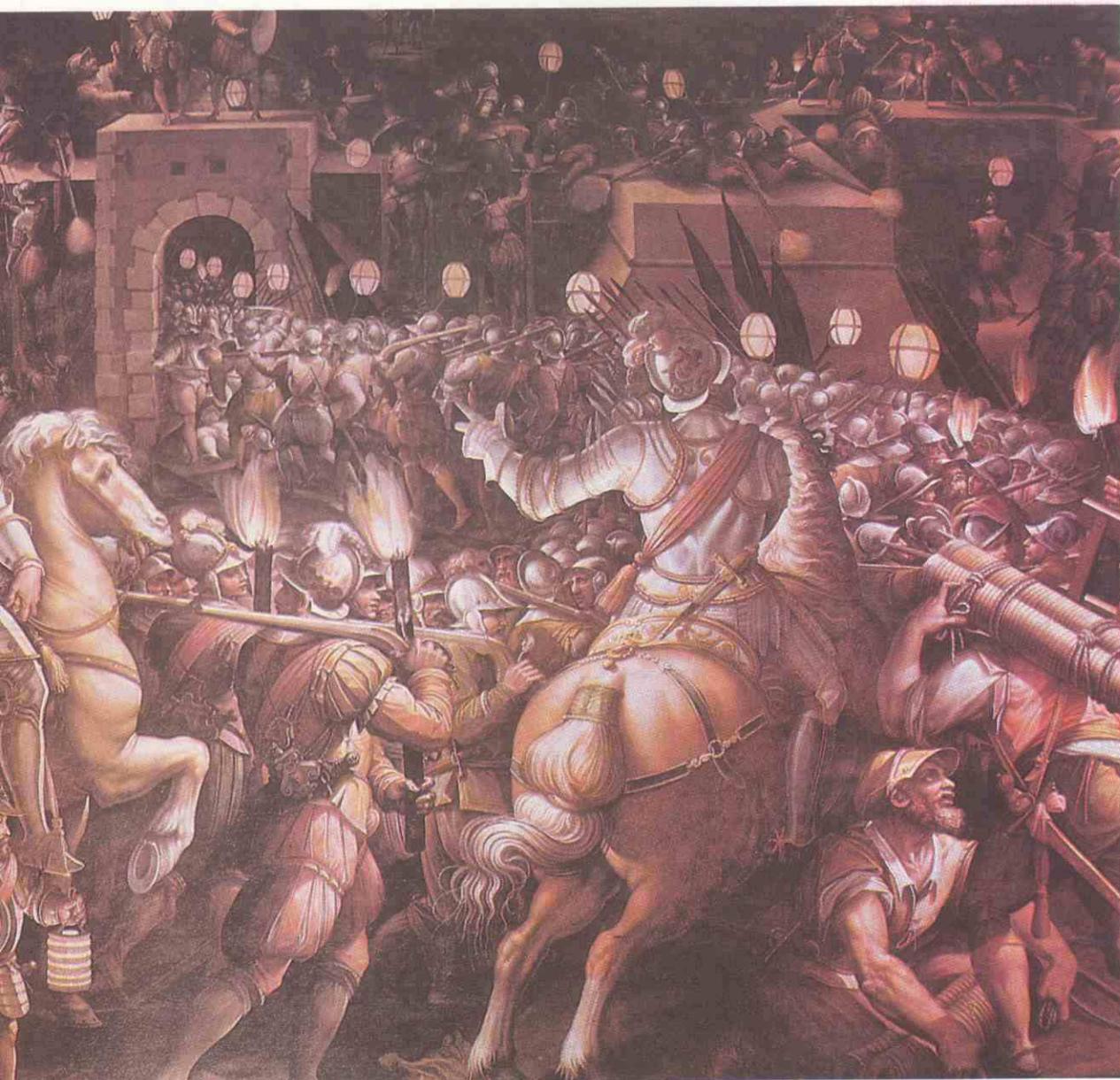
LÓGICA
 CUANTITATIVA
 FACTORES DEFINIDOS
 PLAZOS CORTOS
 NIVELES INFERIORES

BASADA EN LA EXPERIENCIA

DECISIÓN SIN ESTRUCTURAR

INTUICIÓN + LÓGICA
 CUALITATIVA
 FACTORES POCO DEFINIDOS
 LARGO PLAZO
 ALTO NIVEL

BASADA EN LA HEURÍSTICA



Ataque a Siena.

decisiones de tipo muy distinto. Simon el padre de la "Teoría de la Decisión" las clasificaba en decisiones "estructuradas", las de los niveles inferiores: repetitivas, medibles, que pueden basarse en la experiencia, de menor importancia, y decisiones "no estructuradas", las de alto nivel, que se enfrentan a situaciones nuevas y a menudo muy a largo plazo, y que exigen imaginación y riesgo.

En el gráfico partiendo de la clasificación de Simon se intentan identificar las características más acusadas de los dos tipos de decisión. El bloque de la izquierda reúne el conjunto de circunstancias que no es más habitual y el que menos incertidumbre comporta. Es el apropiado para los niveles inferiores y se basa en los Reglamentos y Manuales. El bloque de la derecha es mucho menos seguro, hay que aventurar, hacer predicciones, en definitiva arriesgarse ante lo desconocido e inventar. Los dos tipos

de decisión están presentes en cada uno de los escalones del Ejército, coexistiendo en mayor o menor proporción.

En consecuencia aunque a lo largo del artículo se considera el problema del Mando de una forma global y referido a todos los niveles, la atención principal se va a centrar en el Mando de niveles superiores y en "decisiones no estructuradas". Pero no identifique el lector este nivel exclusivamente con el de los Generales, también puede afectar al de los Oficiales Superiores, que pueden

enfrentarse, aunque en menor escala, a problemas y organizaciones complejas. Precisamente el gran salto cualitativo en el mando es el que se da al pasar del mando de Compañía, mando de carácter personal y directo, al mando de Batallón, mando por medio de un órgano interpuesto, la Plana Mayor. Mandar con una organización auxiliar implica un estilo de orden muy diferente que se va complicando conforme se asciende por la escala jerárquica.

FACTORES QUE AFECTAN A LA DECISIÓN

En cierto modo se trata de los conocidos factores de la decisión, ambiente, terreno, enemigo... pero con nombres muy distintos ya que vamos a intentar generalizar aplicándolos a situaciones de paz, crisis o guerra y al medio y largo plazo.

Complejidad

La adopción de decisiones es cada vez más compleja. En el "modelo" sugerido, en el campo de batalla, los espacios son mayores, los tiempos de reacción y decisión cada vez más cortos, la incertidumbre, la dimensión psicológica, un largo etcétera y sobre todo conseguir la conjunción de esfuerzos de muy distinta índole en el lugar y momento decisivos, hacen que el gran reto del Mando de hoy sea hacer frente a una gran complejidad.

La complejidad desborda las capacidades humanas de un solo individuo. El mando directo, el que ejerció César, el Gran Capitán, Wallenstein, Napoleón o Wellington murió definitivamente en la I Guerra Mundial. Los desastres de la guerra de trincheras, su enorme costo humano fueron fruto de un mando "ciego", que mandaba muy retrasado, "el mando de castillo", que era incapaz de seguir la evolución de la situación, y que por tanto su única manio-

bra era un plan minuciosamente preparado pero que en cuanto la realidad lo distorsionaba, su propia rigidez sólo podía conducir al fracaso.

Desde entonces se ha producido una eclosión de medios que intentan salvar el obstáculo de "la línea de horizonte", es decir ver lo que está pasando más allá. De aquí el desarrollo de los medios de obtención de información y de los sistemas de inteligencia. Pero este desarrollo está lejos de haber resuelto todos los problemas, porque si bien hoy es posible disponer de una aceptable información y de un conocimiento del enemigo "en profundidad" dando tiempo para poder decidir, y no siempre, como le acaba de ocurrir a Sadam Hussein, estos medios saturan y bloquean la capacidad humana de asimilación si no se procesan adecuadamente. Si en vez de centrarnos en el enemigo, lo hacemos en los medios propios, la situación es similar. Sistemas de armas más sofisticados, mantenimiento complejo, espacios más amplios para controlar, medios humanos más sometidos a tensión y desgaste emocional, incrementan la necesidad que tiene el mando para conocer la disponibilidad real de sus propios medios. Cuando empieza la acción, esos espacios enormes donde despliegan las unidades, dentro de ese "vacío del campo de batalla" al que obliga la necesaria dispersión y la movilidad táctica de los medios mecanizados modernos, hacen también muy difícil el seguimiento de la situación propia. En resumen, un enemigo móvil contra el que son necesarios numerosos sensores y medios de obtención, una información que pueda saturar los medios de inteligencia, unos medios propios que proporcionan datos críticos desplegados por amplios espacios de difícil control, todo ello hace que al final el jefe tenga que recurrir absolutamente a la organización para auxiliarle en la toma de decisiones.

Esta complejidad, unida a la

mayor incidencia del factor humano, y a las dimensiones superiores del Ejército de Tierra con respecto a la Armada o al Ejército del Aire, puede ser una de las razones principales que han alimentado el lugar común, a menudo erróneo, de un pretendido retraso de este con respecto a aquellos.

Si en vez del campo de batalla nos asomamos al mundo empresarial, los datos fundamentales del problema de la decisión son los mismos. Situaciones complejas, datos abundantes, necesidad de una organización que los procese y que auxilie al jefe en sus decisiones. ¿Pero se trata realmente de una decisión personal?

Recurriendo de nuevo a Galbraith y a su "tecnestructura":

"La decisión no es, pues, producto del individuo, sino de grupos. Cada uno de ellos contiene los hombres que poseen la información o el acceso a ella en la medida en que importa para la decisión en curso, junto con otros hombres cuya habilidad consiste en resumir y contrastar esa información y obtener una conclusión. De este modo obran eficazmente los hombres en asuntos en los cuales ningún individuo, por exaltado o inteligente que sea, tiene más que una fracción del conocimiento necesario. Eso es lo que hace posible la empresa moderna y, en otro contexto, lo que hace posible el gobierno moderno. Es una suerte que los hombres de conocimiento limitado sean de tal manera que puedan colaborar de este modo. Si no fuera así, los negocios y el gobierno se encontrarían paralizados en cada momento, esperando la aparición de un hombre con la suficiente amplitud de conocimiento para resolver el problema a la vista".

Se produce un cambio importante con respecto a las estructuras clásicas. Algunas de las diferencias más importantes son las siguientes:



Un regimiento de Potsdam avanza bajo el fuego enemigo en la batalla de Leuthen (1757).



- Las relaciones jerárquicas bien definidas empiezan a difuminarse en las organizaciones complejas.
- Se produce un desplazamiento desde la personalidad hacia la organización.
- Las relaciones de mando disminuyen y se incrementan las relaciones funcionales.

Estos cambios provocan la ne-

cesidad de una mayor interrelación entre sus componentes. En el Ejército, el proceso se ha desarrollado a la inversa, es decir ya existía cierta especialización, las Armas. Ahora para hacer frente a la nueva complejidad, hay que comprender el todo, el Ejército, manteniendo la especialización. El problema es doble al tener que asumir una nueva dimensión global y a la vez integrar ramas muy diferenciadas, con una gran carga histórica y tradición.

Incertidumbre

En principio aquí tienen cabida algunas de las consideraciones expuestas en el apartado de complejidad, referentes a la situación de los medios propios y a la actitud y posibilidades del

enemigo, o al desconocimiento sobre las dificultades que se deben salvar.

El campo de batalla es el "reino de la incertidumbre" según Clausewitz (8). Quizás el mejor ejemplo es la incertidumbre de dónde atacará el enemigo y el tendido del obstáculo correspondiente. ¿De qué le sirvió a Sadam una fuerte posición defensiva desbordada por el flanco? Hubiera sido mucho más eficaz organizar la posición cuando el enemigo hubiese materializado su esfuerzo, lo que se llama "el tendido inteligente del obstáculo", aquí inteligente en el contexto de conocimiento sobre el enemigo, es decir tenderlos con arreglo a lo que está haciendo el adversario. Unos ingenieros flexibles y dinámicos pueden resolver este problema, unos ingenieros clásicos no harán

frente a la gran pregunta ¿por dónde atacará? excepto con una desproporción de medios que nunca se da en alguien que defiende. La flexibilidad parece la respuesta a la incertidumbre.

En una situación clásica eran más habituales "decisiones estructuradas" a las que una organización tradicional, basada en la experiencia de sus miembros, formados para resolver situaciones repetitivas, podían hacer frente. Por ejemplo, "formar el cuadro", desplegar "dos delante y uno detrás". Pero el nuevo ambiente es distinto, hoy se trata de mandar en "tiempos turbulentos" (9). Este tipo de mando, haciendo frente a numerosas incertidumbres tiene que aceptar riesgos al no poder controlar todos los factores presentes y tener que enfrentarse a lo desconocido. Uno de los temores ancestrales del hombre.

En consecuencia para hacer frente a la incertidumbre el mando debe disponer de una organización flexible y dinámica, capaz de reaccionar en corto tiempo (la escala del tiempo varía según el escalón).

Un entorno difícil

El entorno difícil se presenta por supuesto en el campo de batalla, pero también en tiempo de paz. Está muy ligado al factor siguiente, el cambio, y en particular el cambio acelerado que es el signo de nuestro tiempo.

En el combate las características de los riesgos o amenazas a los que hay que hacer frente son, por supuesto, la principal dificultad y el fin último de los Ejércitos.

En tiempo de paz este entorno difícil se produce especialmente en el seno de las sociedades democráticas donde la pluralidad de opiniones alimenta muchas críticas hacia la Defensa y sus fuerzas. Las dificultades externas provocan un sentido centralizador en los Ejércitos. Además la clase política cambia cada cierto

tiempo y con ello pueden modificarse las grandes líneas que deben seguirse. La dificultad se produce al incidir estos cambios directamente en una estructura con cierta inercia y donde sólo se pueden provocar cambios a cierto plazo.

Los cambios continuos en doctrinas y tecnologías son otro factor de dificultad ante el que una organización tan compleja como el Ejército le cuesta reaccionar, debido a limitaciones presupuestarias para adquirir nuevos sistemas, a la necesidad de elaborar las nuevas doctrinas, y al tiempo y esfuerzo necesario para enseñárselas a sus miembros.

El ritmo del cambio

Si parte de la complejidad es debida al cambio, cuando este se produce a un ritmo cada vez más rápido, aún resulta más difícil la acción del mando. Pero este mayor ritmo parece una constante de todos los órdenes. Es casi un tópico eso de que los Ejércitos se preparan para la próxima guerra con los medios y tácticas de la anterior. El cambio siempre sorprende, pero si además este cambio se produce más deprisa, la posibilidad de sorpresa es muy superior (10).

Por otra parte el cambio parece ser la característica principal de esta época, y es un cambio sometido a aceleración. Por ello se producen dos fenómenos muy importantes: la evolución de los valores es ahora más rápida que en cualquier otro momento de la historia, y la fragmentación de la sociedad acarrea la diversificación de los valores. Se resquebraja la opinión general (11). Si la sociedad y la opinión pública son elementos fundamentales de la moral de un ejército y de su espíritu de lucha, esta evolución de valores y la diversidad de la opinión pública serán dificultades añadidas de gran trascendencia.

Todo ello provoca incertidumbre y complejidad. Para hacerles frente, a un ritmo cada vez más

acelerado, hace falta un organismo que se adapte y que sea innovador. Es decir no sólo que haga frente a los cambios en la organización sino crear una organización que pueda vivir con el cambio. Y un cambio en todos los órdenes, tanto intrínsecos a las Fuerzas Armadas como en el entorno que las rodea y al que pertenecen.



El factor humano

Como se ha indicado anteriormente incluso en un terreno puramente organizativo, el factor humano es esencial. Tanto es así que una parte importante de la "doctrina" de gestión está dedicada a esta parcela. Por supuesto lo es en los Ejércitos tal como reflejan las Reales Ordenanzas, y

mucho más en el campo de batalla donde la importancia de este factor es determinante. Lo sigue siendo a pesar del desarrollo tecnológico y de los sistemas de armas (12).

Cinco de los siete Principios esenciales de la Gestión que enuncia Drucker se refieren al hombre (13). **Los organigramas están vivos.** La bondad y eficacia



Las incógnitas que debe resolver el Mando son hoy mucho más complejas. Para hacerles frente hace falta especialización, la especialización provoca la compartimentación, y ésta requiere una organización adecuada.

de una organización depende de múltiples factores pero uno de los más importantes es la personalidad de sus miembros.

El factor humano, mando, es uno de los dos elementos clave. El otro es el factor humano, subordinado. Y no sería fácil determinar quien es más importante. Porque si unos planean, otros ejecutan y el resultado final depende de todos. Keegan, el **El Rostro de la Batalla**, hace un buen análisis del campo de batalla desde el punto de vista del combatiente del que se deduce esta complementariedad.

En busca de la Excelencia es una muestra de la importancia de este factor en la empresa, tanto en lo que afecta al líder y al jefe, como a sus subordinados. En particular, y referente al primero, describe lo que llama "liderazgo transformador" que considera una de las claves de las empresas con éxito (14).

Importancia de la información

La información ha sido definida como el mecanismo primario de conexión entre todos los sistemas. El tema de la información es hoy tan importante que algunos lo consideran como la circunstancia característica del mundo de hoy del futuro inmediato (15). En su momento la principal fuente de poder fue la fuerza, luego lo fue el dinero, ahora es el conocimiento. Tal es su importancia que Drucker (16) considera que el nuevo estilo de organización será la basada en la información.

Reconocida su importancia se plantean dos problemas. El primero es disponer de suficiente información. Pero una vez conseguida, el segundo problema es procesarla adecuadamente.

La informática es una gran herramienta para el procedimiento de esa información pero hay que superar algunas dificultades. Con anterioridad a lanzarse a costosas adquisiciones de equipo hay que crear la mentalidad necesaria. Es muy útil si el usuario es capaz de superar el "síndrome" del informático y antes de que este comience a diseñar por su cuenta, le define con precisión lo que quiere. Resuelve problemas y crea otros tan importantes o más, como son el control de esa información, en su mayoría generada por escalones alejados del mando y elaborada por expertos o especialistas que escapan a su control.

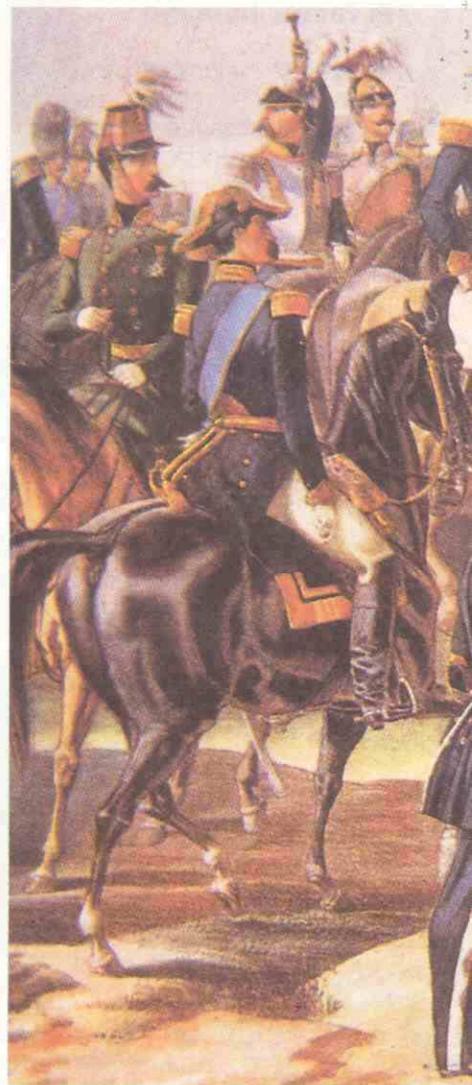
En consecuencia una de las tareas más importantes del mando es diseñar o controlar su sistema de información, que le mantenga al corriente de los cambios externos, que sirva de nexo entre los compartimentos de su organización, que cuando se genere sea fiable, y que cuando se elabore se haga adecuadamente y orientándola al cumplimiento del objetivo o de la misión.

CONCLUSIONES

El mando tiene que tener la perspectiva suficiente tanto espacial, manda una organización muy compleja, como temporal, debe planear a largo plazo. Se mueve en un entorno cambiante cuya principal característica es que lo está haciendo aceleradamente. La información es el mecanismo que liga las diversas partes de su organización, que le mantiene al corriente de los cambios externos, del funcionamiento de su organización y de los desvíos entre planeamiento y ejecución. Por tanto ya no puede mandar con una organización tradicional, mecánica, debe hacerlo con una herramienta nueva, un "sistema dinámico".

NOTAS

1. El Glosario OTAN **AAP-6** define el Sistema de Mando, Control e Información como "Un sistema integrado que comprende la doctrina, los procedimientos, la estructura de la organización, el personal, el equipo, las instalaciones y las comunicaciones".
2. John Kenneth Galbraith. **El nuevo Estado industrial**. Cuarta Edición. Ediciones ORBIS. Barcelona. Capítulo VI.
3. Juan Narro Romero. **El Mando y su Estado Mayor**. Revista Ejército. N. 549. Octubre 1985.
4. Robert N. Anthony. **Sistemas de Planeamiento y Control**. En el anexo B compara los principios militares de la "Doctrina" americana, FM 100-5 y los principios de planeamiento empresarial.
5. Peter F. Drucker. **Las Nuevas Realidades**. Edhasa. Barcelona. 1990. Pág. 324.
"En aquella época, la única gran organización permanente era el Ejército. Nada tiene de sorprendente, en consecuencia, que su estructura de mando y control se convirtiera en modelo para quienes organizaban ferrocarriles transcontinentales, siderurgias, bancos modernos, y almacenes comerciales. El modelo de organización jerárquica en que unos pocos, situados en la cúspide, mandan y una gran cantidad situada en la base obedece, ha constituido la nor-



E.M. general belga en 1854 (litografía de Hendrickx).

ma durante aproximadamente cien años. Pero nunca ha sido tan estático como podría sugerir su longevidad. Por el contrario cambió casi a la vez que el conocimiento especializado de todo tipo se derramó sobre la empresa".

6. Thomas J. Peters. **En busca de la Excelencia**. Ediciones Folio. Barcelona. 1984. Pág. 52. Al hablar del Modelo racional lo enjuicia diciendo "cuando el enfoque es exclusivamente analítico se desboca y origina una filosofía abstracta y despiadada. En Vietnam nuestra obsesión por los recuentos de cadáveres y nuestra falta de compren-



sión ante la perseverancia y la visión a largo plazo de la mente oriental culminó en la más castrófica y equivocada asignación de recursos de la historia de Estados Unidos".

7. Herbert A. Simon. **Administrative behaviour**. McMillan, 1957.
8. Carlos von Clausewitz. **De la Guerra**. Ediciones Ejército, 1980. Pág. 62.
"La guerra es la comarca de la incertidumbre; las tres cuartas partes de aquellas cosas en que se basa la acción en la guerra yacen envueltas en la niebla de una mayor o menor incertidumbre".
9. P.F. Drucker. **Managing in turbulent times**. Harper & Row, Nueva York, 1980. Pág. 40.
"La turbulencia mayor y más peligrosa resulta hoy de la con-



frontación entre las ilusiones de los que toman decisiones, sea en el gobierno, la dirección de empresa, o los sindicatos, y las realidades. Pero un tiempo de turbulencia es también de gran oportunidad para los que pretenden entender, aceptar y explotar las nuevas realidades. Sobre todo es un tiempo de oportunidad para mandar".

10. Anthony Jay. **Management and Machiavelli**.

"El liderazgo, especialmente a altos niveles, está cada vez más afectado por el cambio. El cambio se ha convertido en la principal preocupación de la gestión a alto nivel".

11. Alvin Toffler. **El "Shock" del Futuro**. Plaza y Janés, Barcelona, 1990. Pág. 215.
12. John Keegan. **El Rostro de la Batalla**. Ediciones Ejército, Madrid, 1990. Capítulo 5.
13. Drucker. **Las Nuevas Realidades**. Pág. 332.
 - El Management se refiere al hombre. Su misión es hacer a la gente capaz de eficacia conjunta, para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes.
 - Como está comprometido con la integración de las personas en un proyecto común, se encuentra profundamente inserto en la cultura.
 - Cada empresa debe comprometerse con objetivos comunes y valores compartidos... Sin ellos sólo hay una pandilla.
 - El management debe ser asimismo capaz de desarrollar la empresa y cada uno de sus miembros a medida que cambian las necesidades y las oportunidades.
 - Cada empresa se compone de gente con diferentes capacidades y conocimientos, que realiza tipos diferentes de trabajo. Debe construirse sobre la comunicación y sobre la responsabilidad individual.
14. Thomas Peters y Robert Waterman. **En busca de la Excelencia**. Ediciones Folio, Barcelona, 1984. Pág. 93.
Liderazgo es muchas cosas... es la alteración del orden del día para que las nuevas prioridades obtengan suficiente atención; es hacerse visible cuando las cosas se fuercen e invisible cuando funcionan bien; es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz; es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario y en ocasiones es el puro uso del poder; o la "sutil acumulación de matices, un centenar de cosas hechas un poco mejor" como dijo una vez Henry Kissinger.
15. Alvin Toffler. **El cambio del Poder**. Plaza y Janés, 1990.
16. Peter F. Drucker. **Las Nuevas Realidades**. Capítulo XIV.



EL MANDO EN EVOLUCIÓN (II) UN MANDO PARA EL FUTURO


JUAN NARRO ROMERO
Coronel de Ingenieros


El Mando de hoy, que va a dirigir una organización compleja, requiere una dimensión distinta y unas capacidades nuevas. La dimensión es global, ha de ser capaz de mandar "un sistema" y un sistema que está en continua evolución, que por lo tanto es dinámico. Las cualidades son las necesarias para ser capaz de abarcar esas dimensiones globales y poder adaptarse al "cambio".

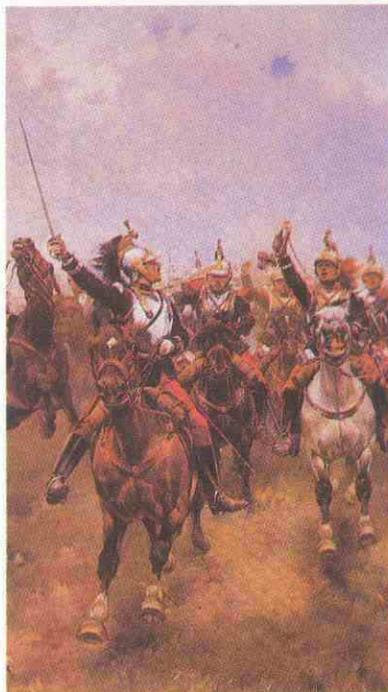
Resulta difícil acudir a fuentes militares para tratar este tema, máxime cuando nuestra forma-

ción por Armas, y la larga tradición histórica de estas, constituyen un serio obstáculo para pensar en dimensiones globales. Pero la dificultad no es exclusiva de los Ejércitos, le ha sucedido lo propio a la empresa, quien continuamente acosada por la necesidad de generar beneficios y por una dura competencia ha tenido que aprender las lecciones muy deprisa. El bien de la paz tiene como contrapartida que los Ejércitos no contrastan sus planteamientos teóricos ni la bondad de sus organizaciones, de ahí la necesidad de beber en las fuentes de la empresa para abordar este tema, aunque hay que verlas siempre a través de las perspectivas del militar.

Esta II Parte va a considerar brevemente la personalidad y formación del mando, la organización que le apoya, y finalmente los procedimientos para mandar sobre un sistema.

EL MANDO

Elegir el Mando más apropiado para un puesto determinado es una de las decisiones más impor-



tantes de una buena organización. El desarrollo de sus cualidades depende entre otros muchos factores, de la motivación y de la formación recibida. Si la formación es importante en cualquier organización que quiera mirar hacia el futuro y tenga que hacer frente a nuevos retos, lo es aún más en el Ejército *"que es un gran sistema educativo y de formación"*. Esto aún es más crítico si se acortan los períodos en filas de los reemplazos, para formar a estos y a los reservistas.

Resulta pretencioso resumir en un simple párrafo todos los matices y circunstancias que rodean a la personalidad del mando, sus cualidades, virtudes, su formación, etc. Aquí sólo se pretende dar unas pinceladas de algunos rasgos característicos del Mando a la luz de los factores expuestos en la I Parte. Entre las circunstancias que debemos destacar se pueden citar las siguientes:

Cualidades del Mando

La primera duda es sobre quién es más necesario, un generalista o un especialista. El segundo, como se ha visto es el hijo de la complejidad. La imposibilidad de abarcar muchas áreas y el cambio obligan a la especialización. Pero el otro es no menos necesario ya que al compartimentar hay que relacionar las partes y coordinarlas. De aquí la paradoja y la necesidad de disponer de ambos. Lo malo es que para los escalones más altos son imprescindibles los generalistas, pero en los inferiores lo son los especialistas. En algún momento hay que dar el salto. En el Ejército podría iniciarse al pasar a oficial superior.

La autoridad ha sido la fuente más importante de control y casi la única, pero hay muchas otras formas exigidas por sociedades más desarrolladas, en las que la participación, la motivación

juegan un papel muy importante. Los nuevos tiempos requieren nuevos estilos de mando.

El fin último de toda la formación es vencer en el campo de batalla. Y allí se dan unas circunstancias nuevas de desgaste psíquico y fisiológico que dificultan la tarea de mandar en ese entorno. Keegan considera que debido a ese desgaste pueden fallar antes las facultades del mando que la capacidad física de sus tropas. A este respecto considera la firmeza de carácter como una de las cualidades más relevantes, capaz de resistir la presión psicológica y el desgaste producidos por la tensión (1).

Parecen imprescindibles una alta tolerancia para la ambigüedad, y la capacidad de comprender temas muy complejos. La cualidad fundamental es la *"capacidad de adaptación"*. Toffler (2) describe a ese hombre del mañana: *"hombres capaces de aprender deprisa —para poder asimilar circunstancias y problemas nuevos— y con gran imaginación —para inventar soluciones nuevas—*. En suma, *el hombre corporativo del mañana no deberá actuar con arreglo al reglamento si quiere solventar problemas que se den por primera vez o sólo una vez. En su lugar deberá capacitarse para emitir juicios y tomar decisiones sobre valores complejos, más que cumplir maquinalmente órdenes provenientes de arriba"*.

La formación

Hasta ahora se ha concedido poca importancia a la formación para el trabajo en grupo y como miembro de una organización. Hay que desarrollar adecuadamente este importante factor de la personalidad.

Para hacer frente al cambio y a la incertidumbre es necesario un sistema de aprendizaje complejo. En el pasado se confiaba en la experiencia, en el futuro hay que confiar en la innovación.

La formación del mando es

Coraceros franceses, 1894
(José Cusachs).



interdisciplinar ya que como se está viendo abarca aspectos de moral, organizativos, de psicología y de sociología.

Es fundamental *"aprender como aprender"* (3), el mecanismo, ya que los contenidos van a variar continuamente. Ante tanto cambio y transitoriedad es necesario mantener cierta estabilidad. Para ello hay que ceñirse al objetivo que es lo trascendente, más que a los medios de la organización, que son contingentes.

Todo está afectado de un *"factor de transitoriedad"* (4). La educación no termina nunca, y menos si las circunstancias cambian. Hace falta un sistema ágil

capaz de captar los cambios de prisa, traducirlos en resultados concretos, y preparar el sistema educativo para su difusión y práctica.

La organización del Ejército debe estar orientada a este aprendizaje continuo. Las unidades son las grandes escuelas de mandos y tropa, y hay que darles la importancia que merecen en este campo.

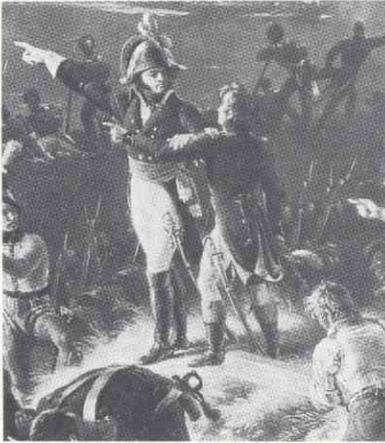
LA ORGANIZACIÓN

Como dijo alguien la organización es el arnés que permite a la gente empujar juntos.

Como un reflejo de lo indicado

en la I Parte sobre los dos polos del mando, el liderazgo y la gestión, en el terreno de la organización que sirve a ese mando, también hay dos polos extremos. En el gráfico se han agrupado, de una manera simplista, dos grupos de ideas, unas tradicionales, generalmente aplicables a niveles inferiores, y a la derecha, ideas con cierta proyección de futuro y más aplicables a estructuras complicadas. Se han escogido cinco importantes teorías orgánicas, una de un experto en estructuras, Simon (5), otra basada en la psicología, McGregor (6) y dos en la sociología, Burns (7) y Lawrence & Lorch (8).

Ya se han comentado los dos



El ejército francés de Sambret-Meuse en la toma de Düsseldorf, 1795.

orgánico, es más apropiado en condiciones inestables. Requiere una continua redefinición de tareas individuales, una complicada red de control, autoridad y comunicación, los problemas se conocen en toda la estructura y no sólo en la cúspide, hay muchas comunicaciones laterales, se aprecia más el conocimiento técnico que la lealtad.

aplicables unas que otras. Pero incluso en las pequeñas unidades, donde parece más aplicable el primer nivel, habría otra clasificación teniendo en cuenta las respectivas misiones. Las unidades de Artillería y Transmisiones tienen misiones más repetitivas y de procedimientos, con menos grado de incertidumbre, podrían clasificarse preferentemente en el primer bloque. Las unidades de Infantería, Caballería e Ingenieros, que tienen que enfrentarse a mayores incertidumbres, que requieren más iniciativa quizás ten-

SIMON	TEORÍA DE LA DECISIÓN	ESTRUCTURADA	NO ESTRUCTURADA
MCGREGOR	NATURALEZA HUMANA	TEORÍA "X"	TEORÍA "Y"
BURNS	ESTRUCTURA	MECÁNICA	ORGÁNICA
LORCH	ESTRUCTURA	POCA INCERTIDUMBRE MUY FORMALISTA CORTO PLAZO	ALTA INCERTIDUMBRE POCO FORMALISTA LARGO PLAZO

Los dos polos de diversas teorías orgánicas.

tipos de decisión de Simon. McGregor, refiriéndose al hombre, parte de dos supuestos, la Teoría X que se basa en la coerción, y la Teoría Y que se basa en la participación. La primera es la hipótesis de la mediocridad de las masas. La segunda la de las masas creativas y responsables. Hay quien en lo referente al Servicio Militar pretende identificar al personal de servicio obligatorio con el de la X y al profesional con el de la Y, pero esto no ocurre necesariamente pues el resultado final depende de muchas causas.

Burns clasifica las organizaciones en "*mecánicas*", y "*orgánicas*". Las primeras, más apropiadas para situaciones estables, se caracterizan por la clara división de tareas entre los especialistas que las ejercen aisladamente, definición exacta de cada cometido, estructura jerárquica, visión general sólo en la cima, comunicación vertical, insistencia en la lealtad y obediencia, valorar más un conocimiento interno de los problemas que el general. El tipo

Lawrence & Lorch analizan las organizaciones a la vista de la incertidumbre de su entorno. La baja incertidumbre coincide con estructuras muy formalizadas y acciones a corto plazo. Cuando la incertidumbre es alta, la formalización es muy inferior y la escala de tiempo más grande, trabajando a plazos más largos.

Pero todas las teorías de la primera columna, a excepción de las de McGregor, son en general aplicables a organizaciones poco complejas y desarrolladas, que se enfrentan a problemas relativamente simples. Cuando aparece la complejidad hay que acogerse al segundo bloque. Todas las organizaciones, y Ejército no es una excepción, tienen algo de ambas y no existe la organización perfecta, ya que es el resultado de la adaptación a múltiples factores.

Ejército se ve reflejado principalmente en la primera columna, que responde a una jerarquía claramente vertical. Como ocurría con el Mando y dependiendo del nivel de que se trate serán más

drían que parecerse algo más al segundo bloque.

El bloque de la derecha parece responder mejor a los nuevos factores que afectan a la decisión expuestos en la I Parte, y habría que alcanzar un equilibrio entre los dos tipos identificados en el gráfico. El problema radica, como dice Burns, en la dificultad de pasar de una estructura "*mecánica*" a una "*orgánica*". En aquella cualquier innovación cuestiona la posición de los puestos estables y hay resistencia. La respuesta son cambios mínimos, pasar el problema no definido al superior, crear nuevos puestos para los nuevos problemas, o crear comités. Pero difícilmente ir a una estructura flexible como sería lo adecuado.

Una organización además de oscilar entre los dos modelos que se acaban de describir, es algo más que un organigrama. Es el resultado de tres grandes componentes que le dan unidad (9):

- Estructura orgánica.
- Cultura o ambiente de la organización.

— Personalidad de los miembros.

El funcionamiento de esa organización es por tanto una constante interacción entre estructura, cultura y personalidad. Por tanto el Mando del futuro debe tener una perspectiva global y ser consciente de que su labor depende de muchos más factores que arregar a sus hombres o preparar la logística adecuada. La organización que le apoya es un "sistema" cuyas partes son tan importantes como las relaciones entre ellas. Un sistema con matices "mecánicos" y "organizativos" en variable proporción, según el nivel.

Una vez aceptada la organización como un "sistema" global, hay que crearla y hacerla flexible para adaptarse a los cambios del entorno y a las circunstancias de la organización.

LOS PROCEDIMIENTOS. MANDAR UN SISTEMA DINÁMICO

Ya se dedujo de la I Parte la necesidad de contar con un sistema y que fuese dinámico. ¿Pero qué es un sistema? Las definiciones son numerosísimas, pero la esencia es la misma, la relación y la interdependencia entre las partes. El todo es mucho más que la suma de las partes. Por tanto sólo se puede tratar como un todo y si se fragmenta para su análisis se puede perder algo mucho más importante que cada una de las partes, las relaciones entre ellas. Esta es la esencia de la "Teoría General de Sistemas" que ha tenido un gran desarrollo desde la II Guerra Mundial (10). Se trata por tanto de conseguir la síntesis y la integración de las partes de una organización y de abandonar el tradicional método del análisis y la diferenciación.

Volviendo al "modelo" citado en la I Parte, el Mando en el campo de batalla lleva a cabo una serie de tareas fundamentales, de todos conocidas. Fija los objetivos, coordina las acciones

de sus mandos subordinados, establece el enlace, amén de cuidar en grado sumo la moral y el espíritu de la unidad. Sin embargo, en tiempo de paz, y para muchos única experiencia a lo largo de toda su carrera militar, no se aplican estas mismas ideas.

Clement analiza concretamente el Mando de sistemas (11), e identifica cuatro tareas principales que debe llevar a cabo el Mando para dirigir una organización de este tipo, y que son análogas a las descritas en el párrafo anterior:

- a. Establecer los objetivos.
- b. Diseñar las interdependencias.
- c. Crear el clima.
- d. Establecer los sistemas de información.

Los objetivos

No hace falta volver a recalcar su importancia en el campo de batalla, pero los tratadistas de administración conceden la misma importancia en el campo de la empresa. Según Drucker "sólo una definición exacta de la misión y del propósito de la institución hará que puedan determinarse objetivos claros y realistas... es imposible ser eficaz antes de decidir cuál será la tarea por cumplir". Clement refiriéndose al objetivo emplea el término "setting the vision", establecer la visión, que es un término mucho más elocuente. Pizarro conquistó el Perú movido por una visión más que por un objetivo.

Es verdad que el término puede aplicarse al Mando del Ejército, pero que aplicado a un Batallón o a un Regimiento puede parecer ampuloso. Pero sea objetivo o sea visión, lo importante es determinar lo que se quiere alcanzar en un plazo determinado, cuanto más largo mejor. Las dos claves del éxito japonés parecen ser centrarse sólo en los objetivos importantes, y establecer estos objetivos a largo plazo.

Los objetivos deben tener en cuenta los posibles cambios, como se ha expuesto en el artículo



anterior. Entre ellos el paso de una sociedad industrial a una sociedad informada. Cambio que ha afectado profundamente a nuestros soldados. Ya no existe el "soldadito" de un medio rural a quien la apertura a horizontes urbanos podía compensar en parte por su servicio. Hoy la mayoría son jóvenes de medio urbano, con mejor educación y mucho más exigentes. Los cambios continuos en la sociedad dificultan el mantenimiento de valores comunes y hacen difícil contar con puntos de referencia para la de por sí difícil sintonía entre una sociedad y su ejército. Los nuevos sistemas de armas requieren otro esfuerzo de adaptación.

Los objetivos deberán además tener en cuenta los factores externos, políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Y no se piense que este marco tan amplio es exclusivo de los niveles más altos. Incluso en el Pelotón de fusileros, todos estos componentes están presentes tanto en su jefe como en los soldados procedentes de la sociedad civil y que aquí se asoma a sus Ejércitos.

En consecuencia esta es la primera función del Mando, fijar unos objetivos, a un plazo adecuado, teniendo en cuenta los factores externos y el cambio probable. No basta con predecir el futuro, hay que tender a moldearlo. Al fijar los objetivos se está ya moldeando ese futuro.



Las interdependencias

La interdependencia es la esencia de la teoría de sistemas. Para conseguir el control del sistema el Mando debe comunicar a cada subsistema el objetivo global, el de todo el sistema, y diseñar sistemas de información que faciliten la intercomunicación entre esos subsistemas.

Esta ha sido una de las principales dificultades que ha tenido que resolver el Ejército debido a sus dimensiones y una de las principales preocupaciones de los últimos Jefes del Estado Mayor del Ejército.

El sistema permite visionar los efectos que una decisión parcial puede tener en el conjunto. *"Incluso una perfecta sintonía en una de las partes puede crear la*

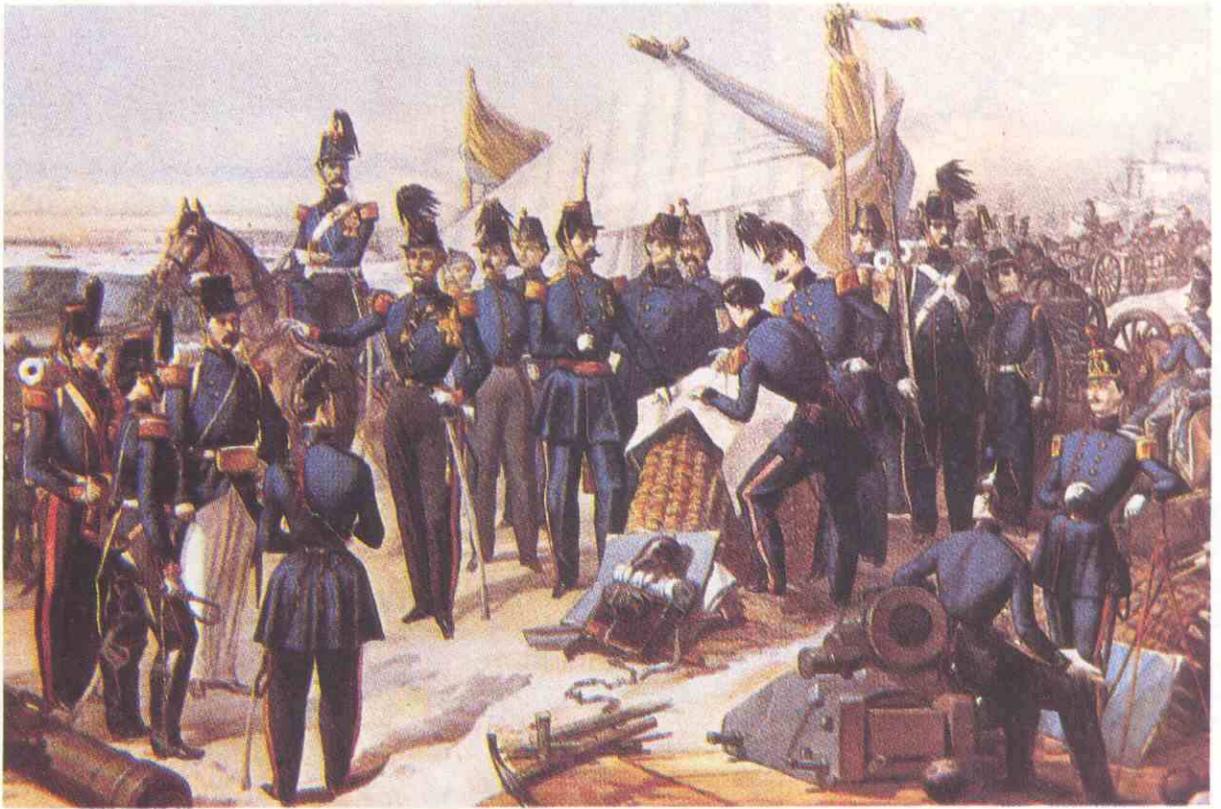
El Mando es mucho más que una persona. Como mínimo comprende el jefe, la organización y los procedimientos para mandar.

perfecta disonancia del todo' (12). Traducido a términos de Ejército, a veces han pesado más los subsistemas, las Armas, que el conjunto, el Ejército. Sólo una concepción global de los problemas, considerándolos dentro de un sistema, permitirá afrontarlos adecuadamente en beneficio del todo y de las partes.

Es muy importante comprender estas interdependencias, de otra forma, si se toman decisiones parciales, y generalmente para resolver problemas a corto plazo, pueden repercutir gravemente en el conjunto y en los objetivos a más largo plazo. Hemos tenido abundantes ejemplos de este

tipo de hacer, incluso en el Ejército. Era el estilo del virrey o del señor medieval. Por tanto hay que preparar la herramienta adecuada, la organización, para que esta encaje las decisiones parciales en el objetivo final. De ahí la importancia de nuestras Planas y Estados Mayores como elementos reguladores y sistematizadores de las decisiones del Jefe.

Como la complejidad requiere más interdependencia y esta no es una de las virtudes del carácter hispánico, más bien proclive al individualismo, haría falta buscar un sistema que corrigiese estas tendencias. Un buen ejemplo es el alemán, la **aftragstaktik**,



Ejército belga s. XIX. Litografía de Hendrickx.

fijar el objetivo a los subordinados y dejarles que lo hagan de la forma que crean necesaria. Fue la clave del éxito de la **blietk-rieg** gracias a la iniciativa que permite a los mandos subordinados. Pero nuestra última tendencia e influjo es norteamericana, muy centralizadora. Un sistema centralizado sólo funciona si desarrolla adecuadamente las interrelaciones. ¿Qué será de nosotros con una filosofía centralizadora y unos hábitos individualistas?

El ambiente

El ambiente, el clima, un ambiente propicio, o el espíritu de unidad, que son términos equivalentes, es uno de los factores considerados fundamentales para el buen funcionamiento de la organización por los expertos en Teoría de la Decisión o por nuestras Ordenanzas: "Todo militar se sentirá orgulloso de la unidad en que sirve. Se esforzará en que

ésta alcance los más altos niveles de preparación y por ello merezca ser designada para las más importantes y arriesgadas misiones". (art 37 RR.OO.).

Para algunos autores es aún más importante que marcar los objetivos o atender a las interdependencias. Pettigrew considera que el proceso de formación de la cultura es la misión fundamental de la dirección. Esta cultura es esencial ya que las organizaciones se convierten en instituciones a medida que se les insuflan valores.

Los valores no se transmiten de una manera formal sino a través de medios sutiles, mitos, leyendas, metáforas. A este respecto Selznick enfatiza el valor del mito como constructor de instituciones y dice que lo que caracteriza al líder es su capacidad para la creación de estas instituciones (13).

El ambiente es también imprescindible para asimilar los cam-



bios y vencer la natural inercia que se opone a los mismos. El clima debe ser capaz de superar el "rechazo al cambio" (14).

El sistema de información

El establecimiento de los sistemas informativos es el paso final. Y no hay que confundir el sistema de información con los de inteligencia, aunque éste pueda formar parte de aquél.

Clement cita un interesante trabajo sobre la eficacia militar que concluía *"el factor más crítico de la eficacia de una unidad militar fue su capacidad para percibir los cambios en su entorno interno y externo, procesar internamente esa información y hacer los ajustes necesarios a estos nuevos datos"*. Refiriéndose al flujo informativo, considera que este flujo puede ignorar los cambios externos, que su efectividad depende más de factores humanos que tecnológicos, y que además de los canales normales hay que establecer mecanismos de control.

Las organizaciones pueden ignorar los cambios externos a no ser que se desarrollen funciones especiales para observar el entorno e informar a los mandos. De ahí la importancia de no ignorar esos cambios externos cuando el cambio es continuo. Si el Ejército o las unidades se repliegan sobre sí mismos, pueden quedarse atrasados con respecto al entorno.

Las variables sociales o humanas, más que las tecnológicas, determinan la efectividad del flujo de información. Por tanto los mandos deben asumir su papel estableciendo los sistemas de procesamiento de la información. Y en estos sistemas más que adelantos tecnológicos, fax, ordenadores, y toda esa parafernalia técnica que nos desborda, lo importante es mentalizar al hombre. No basta con comunicar, hay que hacerse comprender. Nuestro viejo concepto del enlace, unión intelectual antes que material, sigue siendo válido. Pero lo importante es la idea de que el Mando debe tener esta preocupación fundamental ya que si no establece estos mecanismos, ni va a disponer de la información suficiente, ni va a impartir sus órdenes adecuadamente.

Hay que establecer mecanismos de control en toda la organización, sin depender exclusivamente de los mecanismos formales. Si no hay control se

desconoce si la organización responde realmente a lo previsto y si se supera nuestra tendencia general a la compartimentación.

Una de las claves para mandar un sistema es crear la adecuada comunicación lateral para vencer la compartimentación. Hay dos tipos de relaciones fundamentales, las del Jefe con sus mandos subordinados, y las del Jefe con su PLM o EM. Las reuniones sistemáticas del Jefe con sus subordinados directos son un buen medio para relacionar a los *"subsistemas"*, mantener a todos al corriente y evitar distorsiones. En el segundo caso es clave la personalidad y la organización de esa PLM o EM y su trabajo como un todo. Y no hay que olvidar que una simple mampara entre dos despachos o entre dos cabinas modulares de un TOC pueden ser más difíciles de franquear que un muro de hormigón.

Factores de estabilidad

Algunos factores sirven de contrapeso a los cambios que se quieran introducir pues tienen una fuerte carga de inercia y empujan hacia organizaciones tradicionales, del tipo mecanicista.

Los factores más destacados son los siguientes:

— Las influencias externas. Si se multiplican los controles sobre el Ejército, cosa normal al tener que justificar gastos y presupuestos, ese mismo control es otro elemento que impulsa a la centralización de la organización (15). En consecuencia las presiones del entorno empujan a la organización a la centralización y al funcionamiento muy formalizado, a la rutina, a la burocracia... La organización es como un caracol que se encierra ante una dificultad o el erizo que se encoje ante la amenaza.

— La historia y la tradición. Cuanta más antigüedad tiene una organización y mayor es su tradición más tiende a estructuras muy formalizadas y rígidas. Un triste ejemplo fue la Caballería

polaca de gloriosa tradición haciendo frente a los carros alemanes al iniciarse la II Guerra Mundial.

— El desarrollo tecnológico de los sistemas de mando y Control que permiten ejercer el mando desde muy alto nivel propicia la centralización. Ya tuvimos ejemplos en la guerra de Ifni, cuando se tomaban muchas de las decisiones desde Madrid. Y en USA ha habido muchos casos en Vietnam, o en el tema de los rehenes de Teherán.

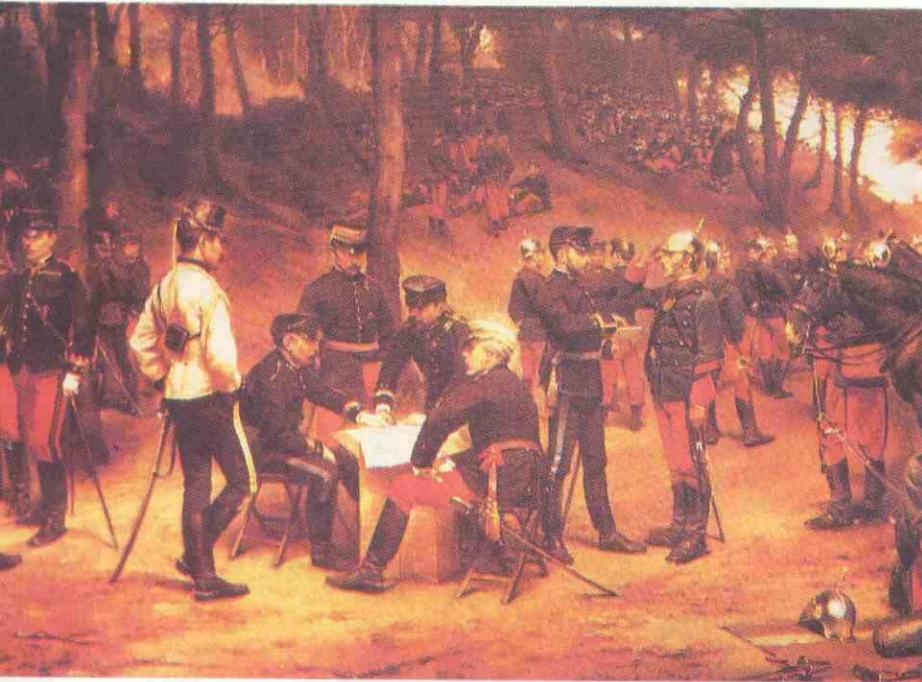
— La filosofía del Mando tradicional que se basa en la autoridad. El exceso de esta componente conduce a la centralización y a estructuras rígidas. Sadam o Hitler son ejemplos de mando supremo centralizado.

Algunos de estos factores no son ni buenos, ni malos. Existen y hay que tenerlos en cuenta. Tienen su parte positiva y sus limitaciones. Hay que saber cómo actúan y mantenerlos en las dosis adecuadas.

CONCLUSIONES

En resumen, el Mando es mucho más que una persona. Como mínimo comprende el jefe, la organización y los procedimientos para mandar. Además hay que mandar organizaciones muy complejas en un entorno cambiante. Los mandos de un "sistema dinámico" más que basarse en pasadas experiencias y en un mando de tipo personal, deben ser capaces de afrontar el futuro, a un plazo razonable, con iniciativa e imaginación, evitando la tendencia a replegarse sobre sí mismos y venciendo la inercia del pasado. Deben comprender su doble función de líderes y de gestores. Tienen que saber cómo hacer frente a la incertidumbre y al cambio creando organizaciones flexibles que están al corriente de lo que pasa en su entorno y capaces de reaccionar a sus cambios.

Hacen falta mandos con visión de futuro, con creatividad e

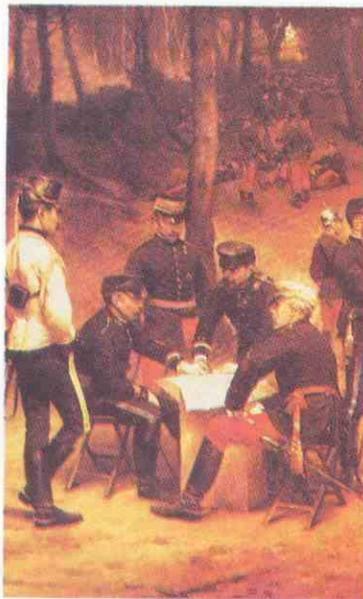


Campamento militar. Caballería española, 1887 (José Cusachs).

iniciativa, dispuestos a aceptar riesgos, diseñando un futuro en gran parte desconocido. Volviendo a la cita inicial de Camus, lo seguro es acogerse a lo conocido, pero eso hoy no sirve para resolver el futuro. Hay que afrontar lo desconocido a pesar del riesgo de error, pues el error más grave sería no intentarlo.

NOTAS

1. John Keegan. *El Rostro de la Batalla*. Ediciones Ejército. 1990. Pág. 361. "Poco a poco la simple firmeza de carácter del tipo mostrado por Zhukov o Model, más que cualquier olfato especial estratégico o táctico, llegó a ser la principal virtud militar conforme se alargaba la II Guerra Mundial".
2. Alvin Toffler. *La Empresa Flexible*. Plaza y Janés. 1985. Pág. 125.
3. Peter F. Drucker. *Las Nuevas Realidades*. Edhasa. Barcelona. 1990. Capítulo XVI.
4. Alvin Toffler. *El Shock del Futuro*. Plaza y Janés. Barcelona. 1990.
5. Herbert A. Simon. *Administrative Behaviour*. McMillan. 1957.



6. Douglas Mc Gregor. *The human side of enterprise*. MacGraw. 1961.
7. Thomas Burns. *The management of innovation*. Tavistock. 1966.
8. Paul R. Lawrence & Jay William Lorch. *Organization and environment*. Harvard University Press. 1967.
9. Elliot Jaques. *The changing culture of a factory*. 1957.
10. Ludwing von Bertalanffy. *Tendencias en la teoría general de*

sistemas. Alianza Editorial. 1981. *Perspectivas en la teoría general de sistemas*. Alianza Editorial. 1986.

11. S. D. Clement. *Systems leadership*. Capítulo 11. Editado en *Leadership on the Future Battlefield*. Pergamon Brassey. 1985.
12. William Mc Neil. *The Pursuit of Power*. Chicago University Press. 1984. Pág. 298.
13. Thomas J. Peters. *En busca de la Excelencia*. Ediciones Folio. 1984. Pág. 323. "Al crear una institución se recurre a muchas técnicas para inculcar el comportamiento cotidiano con sentido y vocación de continuidad. Entre estas técnicas una de las más importantes es la creación de mitos socialmente integrantes, es decir, esfuerzos tendentes a expresar, en el lenguaje del idealismo y de la exaltación moral, lo que más caracteriza a los objetivos y métodos de la empresa. Los mitos que tienen éxito no son nunca cínicos ni maquiavélicos... para ser eficaz, el mito proyectado no debe limitarse a los discursos conmemorativos ni a las declaraciones ante los comités, sino que requiere cierta interpretación y la toma cotidiana de muchas y diversas decisiones. El mito contribuye a satisfacer esa necesidad. Además podemos confiar en que el mito contribuirá a crear un sentido unificado de misión y por consiguiente a la armonía del conjunto".
14. Niv Ahituv. *Principles of Information Systems for Management*. Brown Company Publishers. Iowa. 1983. Pág. 32. "La resistencia al cambio es un factor dominante en la implementación de casi todos los sistemas de información. Se revela una resistencia moderada a cooperar, se oculta información clave, se mantienen sistemas privados y manuales. La resistencia extremada puede provocar un rechazo total e incluso el sabotaje. La resistencia al cambio es un fenómeno no sólo típico de los sistemas de información, se detecta cada vez que un proceso innovador se introduce en un grupo de individuos. Sin embargo el rápido desarrollo de los sistemas informáticos ha intensificado actualmente la intensidad del problema".
15. H. Mintzberg. *The structuring of organizations*. Prentice-Hall. Nueva Jersey. 1979.

NUESTRO GRUPO DE MANTENIMIENTO



JUAN A. NAVAS CÓRDOBA

Capitán de Caballería. Curso de C.C., Cañón OERLIKÓN 20/120 y de radar RASURA.

ANTONIO PATIÑO GACIO

Capitán Especialista AME EM. Diversos cursos de mantenimiento. Curso de operadores de ordenadores de 2.º Escalón.

INTRODUCCIÓN

DESEARÍAMOS con este artículo dar contestación a tres interrogantes:

- ¿Forma de llevar a cabo la misión del Grupo?
- ¿Rentabilidad del mismo?
- ¿Con qué medios cuenta?

Todo queremos tratarlo lo más lejos posible de las precisiones reglamentarias y demás textos legales que nos distancie del carácter pragmático y

Se trata de divulgar la estructura, cometidos y rendimiento de un Grupo de Mantenimiento, una de las unidades logísticas que configuran el escalón intermedio del SALE y que resulta muy desconocida para la mayoría de los cuadros de mando del Ejército.

funcional que ha de tener el artículo, circunscribiéndonos a ellos, cuando nos sea absolutamente necesario.

Es conveniente antes realizar una reseña histórica, de nuestro Grupo de Mantenimiento VII, el cual se halla encuadrado en la AALOG 211. Los ocho Grupos de Mantenimiento VII de España, estructurados y organizados por la Instrucción 300/10942/87, asumen la historia de su Unidad de procedencia, en su mayoría de los Parques y Talleres de Vehículos Automóviles de las Regiones Militares. Sin embargo, el nuestro, arranca y ha adquirido su estela histórica del "DESTACAMENTO DEL PARQUE Y TALLERES DE VEHÍCULOS AUTOMÓVILES DE LA REGIÓN MILITAR SUR, que dicho sea de paso, al tener su origen en una Unidad de menor entidad como es un Destacamento en comparación con los que parten de los Parques y Talleres supone una desventaja, ya que ha seguido con la misma infraestructura y casi nos atravesaríamos a decir, los mismos medios con los que contaba en su vieja denominación.

Así pues, son ya cuatro años de funcionamiento con los que cuenta nuestra Unidad, y no se puede hablar de historia,

sobre todo con el concepto que tenemos de ésta, forjada a base de hechos de armas, o hilos excepcionales en paz, los cuales evidentemente no se encuentran en nuestro anuario.

Dentro de la organización del Grupo cuenta con el Destacamento "LOS PINOS", sito en Algeciras (Cádiz), el cual ya existía con anterioridad (como otro Destacamento de Parque y Talleres de vehículos Automóviles de la Región Militar SUR).

El Grupo ejerce sus funciones en toda Andalucía Occidental, concretamente en las provincias de Sevilla, Huelva, Cádiz y Córdoba apoyando a las Unidades ubicadas en ellas. Este apoyo supone atender a 3.200 vehículos, con una antigüedad media de 12 años.

MISIÓN GENÉRICA

En virtud de la Norma 1/88 del EME que desarrolla el procedimiento operativo para el mantenimiento del armamento y material del Ejército de Tierra se nos fijan unas misiones claras como 3º Escalón, las cuales son:

- Efectuar el apoyo directo a todas las Unidades no per-



Pasando I.T.V. (Detector de holgas).

Almacén Pegaso del equipo de mecánicos.



tenecientes a Divisiones, que se encuentren ubicadas, en tránsito o de maniobras, en su zona de acción.

- Apoyar directamente a las Unidades pertenecientes a

las GU,s, que se encuentren alejadas más de 50 km de su Agrupación Logística.

- Llevar a cabo el apoyo general a la AGL de la GU ubicada en su zona de ac-

ción, cuando ésta por exceso de su carga de trabajo, no pueda realizar la totalidad de las reparaciones.

Finalmente nos señala que cuando la carga de trabajo del Grupo de Mantenimiento sobrepasa sus posibilidades de reparación, podrá contratar con empresas civiles las reparaciones, algo que dicho sea de paso no se realiza con mucha frecuencia.

Para el desarrollo y cumplimiento de dichas misiones y prueba de la experiencia y de los medios reales con que cuenta se articula para su funcionamiento.

¿CÓMO DESARROLLA SU FUNCIÓN?

Son tres los campos donde ejerce su actividad, con los vehículos ruedas, con el ma-



terial de Intendencia y con el material de Ingenieros (Zapadores).

En cuanto al procedimiento operativo desarrollado en los vehículos ruedas se lleva a cabo en la forma siguiente:

Circulación del Estadillo M-401

1º Las U,s solicitan al Mando del Grupo las reparaciones mediante dicho estadillo.

2º Este estadillo se estudia y clasifica, en la Oficina de Labores y Jefatura de Talleres.

3º Del resultado de esta diagnosis se desprende: Orden de ingreso en talleres o petición (M-401) al CMVR-2.

Circulación del Estadillo A-2407

4º Recibido en la U o 2º Escalón AALOG, la orden de ingreso en talleres, ésta trasladará el vehículo que se va a reparar acompañado del A-2407.

5º Se diagnostica el vehículo en el Grupo por el Jefe de Talleres, pudiendo optar por:

- Propuesta de baja.
- Solicitud de envío al CMVR-2 (originando un M-401).
- Ingreso en talleres.

6º Finalizada la reparación en talleres, pasaría la inspección ITV.

7º Entrega a la U de procedencia.

Circulación del Estadillo M-704

8º Las peticiones de repuestos las realizan las U,s a través del Estadillo M-704 al Mando del Grupo.

9º Traslado a los almacenes.

10º Los almacenes a la vista de las peticiones anteriores (M-704) y vales de material de los talleres opta:

- Si hay existencias:
 - Las suministra.
- Si no hay existencias, las solicita a:
 - CMVR-2 (conjuntos y subconjuntos).

- PCMA (piezas de repuesto).
- Proveedores (piezas de repuestos y urgencias).

— Con respecto al material de Intendencia, existe sólo una pequeña modificación:

- El CMVR-2 (Córdoba) y el PCMA (Madrid) es sustituido por:
 - El CTI (Madrid) para el material de Intendencia.

Sin embargo, el mayor problema es que son pocas las posibilidades de reparación con que cuenta el Grupo pues es mínimo el personal especialista en este material, así como instalaciones especiales (para gas, frío, electrónica, etc.), por lo que en la mayoría de los casos somos eslabón intermedio entre las Unidades y el Centro Técnico de Intendencia (CTI).

— Con respecto al material de Ingenieros la única modificación que se introduce en el procedimiento operativo es:

El CMVR-2 (Córdoba) y el PCMA (Madrid) son sustituidos por:

- El PCMI (Madrid) para el material de Ingenieros.

Se podría decir que si bien en la Instrucción Técnica 572/01/90 existe una relación detallada de los distintos materiales de Ingenieros existentes e indica a quién corresponde su mantenimiento, es decir, al Grupo VII o al Batallón de Zapadores de la División, nos encontramos con lagunas, las cuales se resuelven con el buen hacer y el contacto entre los Jefes de las U,s citadas.

¿RENTABILIDAD?

Para responder a la segunda pregunta, y como una imagen vale más que mil palabras, lo mejor es hacer una representación (gráfico nº 4) sobre variables, de las que ya conocemos su significado, y obtener unas conclusiones. Estas tres variables, que representamos durante el pasado año por estados bimestrales, son:

- Los estadillos M-401 que

Plataforma Ebro recuperando un vehículo.



llegan al Grupo, que como ya se ha indicado representan las *peticiones de reparación* que realizan las distintas Unidades que apoyamos.

- La segunda representa las *reparaciones efectuadas* en el Grupo.
- La tercera, la *lista de espera*, es decir, las reparaciones que por falta de personal, o por falta de repuestos no se pueden llevar a cabo, incrementando dicho número.

Al respecto hay que hacer una salvedad que si bien en

3) Previsiblemente y al ritmo que se lleva, es de esperar que para principio de 1993, se llegue a unos valores mínimos inapreciables, y que exista un equilibrio entre los M-401 o *peticiones de reparación* y las *reparaciones efectuadas*, que es la panacea de la eficacia.

¿CON QUÉ MEDIOS CUENTA?

Como se expuso en su introducción, el Grupo ha seguido con similar estructura y sobre todo, igual cuadro numérico de personal civil que

Personal Civil no funcionario 28

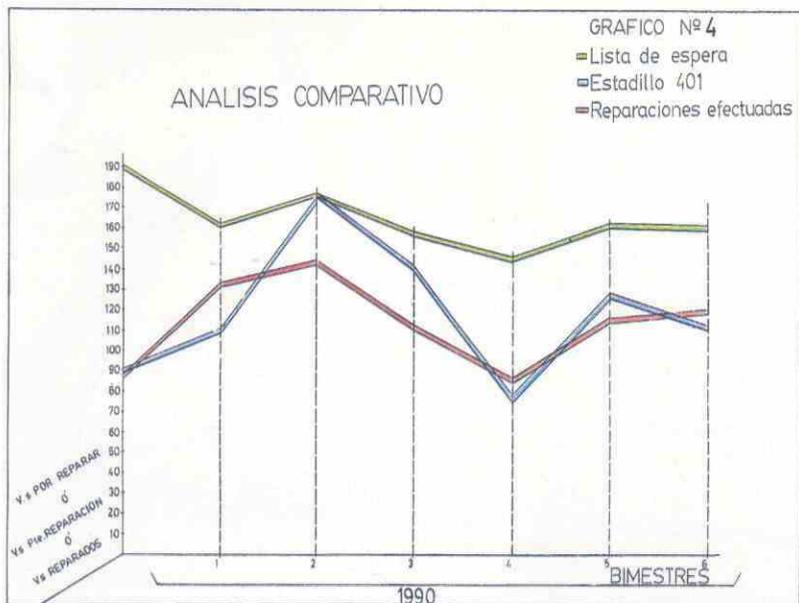
MEDIOS VEHÍCULOS OPERATIVOS

Land Rover 109 2
 Camión Pegaso Grúa 2
 Camión Ebro Plataforma Grúa 1
 Camión Pegaso Taller (F-0852-1 SCH-511-A) 1
 Camión Pegaso Almacén (F-0851-2 SCH-510-A) 1

Se trasluce que los medios debieran de aumentarse para la cantidad de apoyos que presta el Grupo, acrecentado con el apoyo constante que realiza de recuperación y reparación en ruta de los vehículos de la AALOG-21, con un equipo de servicio de mecánicos y otro de recuperación.

CONCLUSIÓN

Es deseable que en un corto plazo se logre una adecuación entre los medios disponibles y los innumerables apoyos que se prestan.



valor absoluto podría parecer importante, lo es verdaderamente si observamos su valor relativo: los incrementos o decrementos que ha existido a lo largo del año, se saldan con un valor negativo, o sea, ha disminuido a lo largo del período representado. De dicho gráfico se obtienen tres conclusiones:

- 1) Descenso del elemento catalizador que es la gráfica de la lista de espera.
- 2) El valor absoluto de dicha lista procede del período de formación y originario de creación del Grupo.

tenía cuando era Destacamento. Para reflejar lo medios relacionaremos los humanos y los vehículos:

MEDIOS HUMANOS

Teniente Coronel 1
 Comandante 1
 Oficiales de Arma 6
 Oficiales Especialistas 6
 Suboficiales de Arma 3
 Suboficiales Especialistas VE,s (Media en los dos últimos años) 17
 Tropa (Media en los dos últimos años) 137
 Personal Civil funcionario 2

BIBLIOGRAFÍA

- INSTRUCCIÓN 300/10942/87.
- NORMA 1/88 del EME.
- INSTRUCCIÓN TÉCNICA 572/01/90.

ABREVIATURAS

- AALOG: Agrupación de apoyo logístico.
- CMVR: Centro de mantenimiento de vehículos ruedas.
- CTI: Centro técnico de intendencia.
- ITV: Inspección técnica de vehículos.
- PCMI: Parque central de material de ingenieros.
- PCMA: Parque central de material automóvil.
- U: Unidad.
- VE: Voluntario especial.

LOS ZAPADORES FERROVIARIOS EN LA REALIZACIÓN DE OBRAS DE INTERÉS MILITAR



EMILIO FERNÁNDEZ TOVAR

Teniente Coronel de Ingenieros
Diplomado en Vías
de Comunicación. Jefe
del Batallón de Zapadores
Ferroviarios I/13

INTRODUCCIÓN

EN el presente artículo se exponen las obras realizadas por el Batallón de Zapadores Ferroviarios I/13, en colaboración con RENFE, entre el 31 de octubre y el 23 de noviembre de 1990 en la Estación del Ferrocarril de Chinchilla (Albacete), se justifica la necesidad de dichas obras y se hace una somera descripción de las mismas.

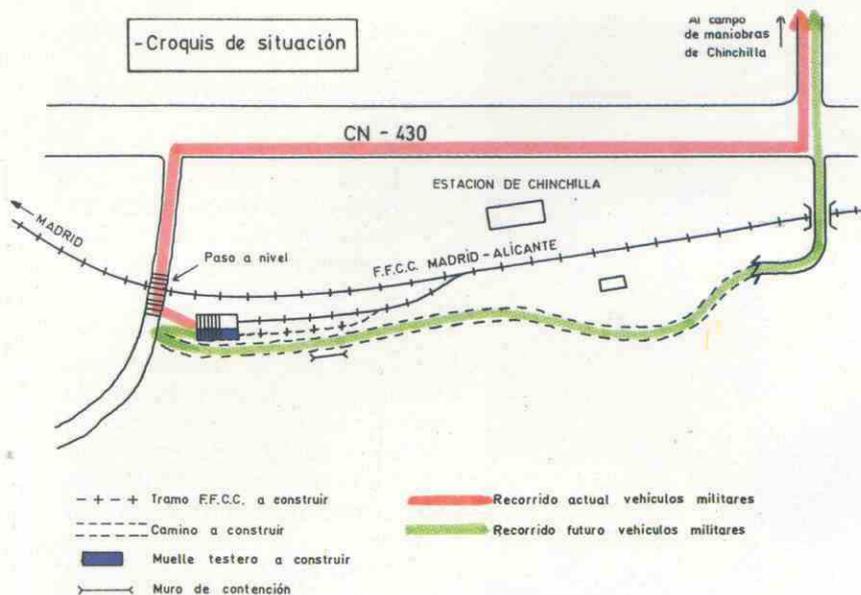
ANTECEDENTES

Reunión mantenida entre el General Jefe del Mando de Ingenieros y el Jefe de la Terminal de RENFE de Albacete, en la que se pone de manifies-



Colocación del cambio con ayuda de una grúa.

- Croquis de situación



Vertido del balasto mediante tren tolvero.

to el interés por parte de ambos organismos en la colaboración para la mejora de las instalaciones de la Estación de Chinchilla.

JUSTIFICACIÓN DE LAS OBRAS

La estación de ferrocarril de Chinchilla es utilizada regularmente por Unidades Militares que se trasladan a dicho campo de maniobras. Su capacidad para carga y descarga de trenes resulta insuficiente a la vista del incremento de trenes militares observado en los últimos tiempos.

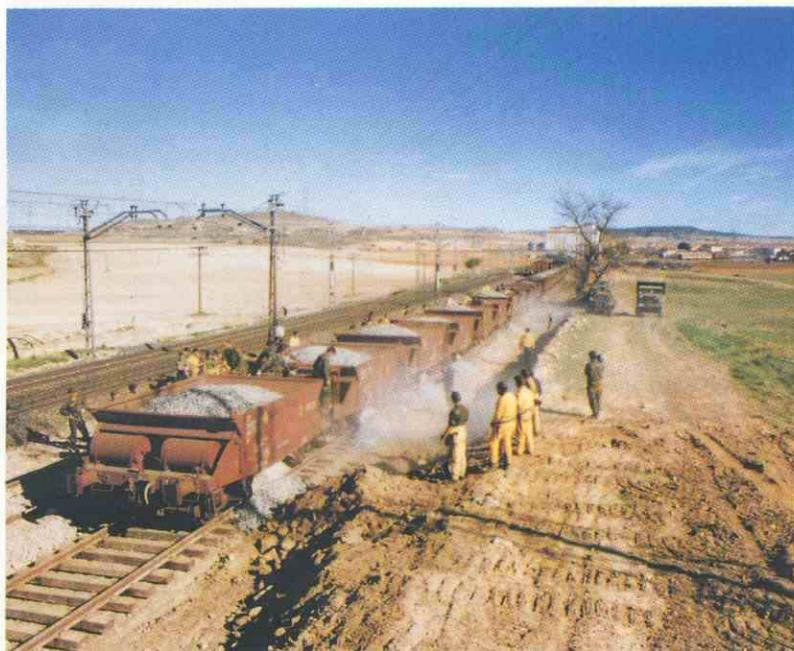
La construcción de un ramal ferroviario partiendo de la vía apartadero que se indica en el croquis, aumentaría considerablemente las posibilidades de carga y descarga de trenes, si bien esto traería consigo la necesidad de ampliar el muelle testero existente para dar servicio a la nueva vía que se construirá.

Por otra parte, la salida de los vehículos militares hacia el campo de maniobras se

realiza a través de un paso a nivel que entraña un grave peligro por estar en curva y encontrarse situado en la línea férrea de Madrid-Alicante que, formando parte del triángulo Madrid-Valencia-Barcelona en el que se alcanzan velocidades de 160 km/hora soporta un elevado tráfico ferroviario. Superado el paso a nivel, los vehículos acceden al campo de maniobras después de recorrer unos 800 m por la CN-430 en la que tienen que

realizar un giro a la izquierda con el evidente peligro que todo ello conlleva.

Estos problemas se reducirán al mínimo con la construcción de una pista que saliendo del muelle discurriera paralela a la vía accediendo a un paso elevado sobre el ferrocarril, existente en el lado este de la estación y que permite cruzar la CN-430 perpendicularmente a la misma. Este último inconveniente se solucionará en breve al estar prevista la construcción de un paso a distinto nivel sobre la mencionada carretera nacional, con lo que los vehículos accederán directamente al



campo de maniobras sin peligro alguno.

OBRAS QUE SE DEBÍAN REALIZAR

Todo lo anteriormente expuesto se materializaría en la ejecución de tres obras necesarias:

- Construcción de un ramal ferroviario de 300 m de longitud, partiendo de una vía apartadero existente,



Máquina de bateo.

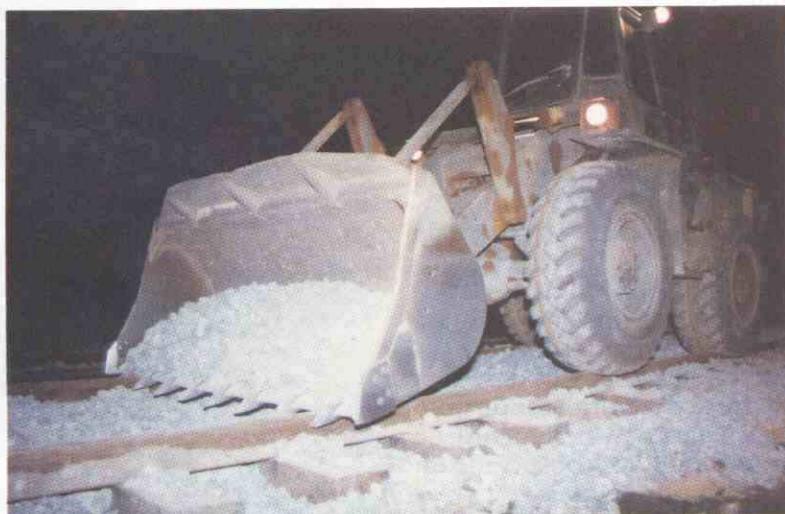
Máquina cargadora repartiendo balasto. Trabajo nocturno.

incluyendo la instalación del correspondiente cambio.

- Ampliación del muelle testero existente, para dar servicio al nuevo ramal que se debía construir.
- Construcción de una pista que partiendo del muelle de descarga llegue, tras un recorrido de unos 950 m, hasta el paso elevado anteriormente indicado.

RELACIONES CON RENFE

El día 8 de agosto de 1990 se celebró una reunión en la estación de ferrocarril de Albacete entre personal del Regimiento de Zapadores Ferroviarios nº 13 y de RENFE, al objeto de estudiar la posibilidad de la colaboración entre



ambas entidades con vistas a la ejecución de las obras antes apuntadas, al tratarse de una obra de interés militar.

Como resultado de dicha reunión se estableció un convenio por el que RENFE se comprometía, entre otras cosas, a aportar en los plazos acordados el siguiente material:

- De vía (cambio, carriles, traviesas, etc.) para la cons-

trucción del ramal ferroviario.

- Hormigón y ferralla para el muelle testero.
- Zahorra para la base de la pista.
- Apoyo con maquinaria pesada de vía (BCP) para acabado final del ramal ferroviario.

Asimismo RENFE, como usuaria de la futura obra, destacaría durante la ejecución de los trabajos al personal técnico cualificado que asumiera la responsabilidad de la certificación técnica de la obra.

Por su parte, el Regimiento de Zapadores Ferroviarios aportaría la ejecución de los correspondientes proyectos y la realización de las obras con su personal y medios orgánicos y los suplementarios que se solicitasen, destacando en-

tre estos últimos, maquinaria pesada de movimiento de tierras del Regimiento de Especialidades de Ingenieros nº 11 de Salamanca.

INCLUSIÓN DE LOS TRABAJOS EN LAS EPING.90

Por considerar que la realización de estas obras, máxime



si se establecieran limitaciones en tiempo de ejecución, aportaría conclusiones que enriquecerían la formación de los cuadros de mando, facilitaría el conocimiento del material así como las técnicas de ejecución y la organización de equipos de trabajo, se decidió incluirlas en el marco de las EPING.90 como misión o cometido a realizar por el BZFC I/13, separándolas de las prácticas previstas para el resto de las Unidades del Regimiento.

EJECUCIÓN DE LAS OBRAS

Recibida del mando la aprobación a la propuesta remitida al efecto, se continuó trabajando en la preparación de los trabajos que se llevaron a cabo en las fechas antes indicadas.

A continuación se describe someramente cada obra, indicando algunas de las dificultades encontradas durante la ejecución de las mismas:

Excavación para la cimentación del muelle testero.

Ramal ferroviario

Comprende la construcción de un desvío de 300 m con el correspondiente cambio, paralelo a una vía de descarga ya existente que termina en el muelle oeste.

Para realizar este trabajo se comienza con una labor previa

de explanación donde se asentará la vía, efectuado por la sección de máquinas de la Compañía Mixta.

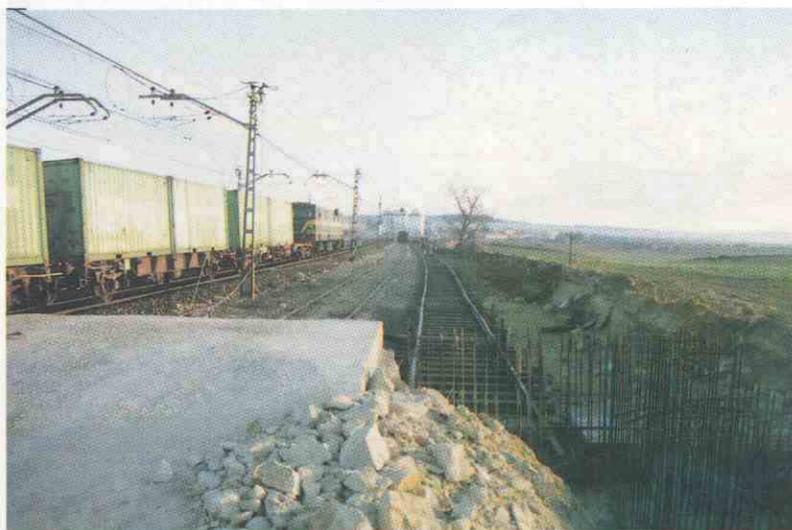
A continuación se desembridan los elementos de la vía general necesarios para intercalar el cambio, se replantean los puntos importantes del mismo (punta geométrica y corazón), así como el eje de toda la vía.

Se comienza a materializar físicamente el cambio mediante la colocación de los elementos que lo componen, así como el resto del desvío montando toda la vía.

Una vez colocados todos los componentes de la vía y comprobada su alineación, se vierte el balasto desde tolvas repartidoras sobre vagones, se batea y se coloca la vía a su altura definitiva con ayuda de gatos.

Esta obra fue realizada por la Compañía de Vía y Obras, articulada en dos secciones, que durante algunas jornadas y con objeto de no interferirse mutuamente, trabajaron en turnos de 8 a 16 horas y de 16 a 24 horas respectivamente.

Muelle testero. Detalle de la colocación de las armaduras para el hormigón.



Muelle testero terminado.

MUELLE TESTERO

Consistió en la ampliación del ya existente, anclándolo transversalmente a éste para dar servicio al nuevo ramal ferroviario y construido a base de cimentación, paramentos frontal y lateral de hormigón armado, relleno de zahorra compactada y cerrado en superficie por una losa de hormigón armado que sirve al mismo tiempo de capa de rodadura.

Se empleó una sección de construcción de la Compañía Mixta, siendo necesarios unos 42 m³ de hormigón.

La excavación para la cimentación se vio dificultada por la existencia de tres cables de comunicaciones que fue necesario entubar, dejándolos embebidos en hormigón en masa por debajo de la cota de cimentación, construyéndose dos arquetas de registro para dichos cables a ambos lados



del muelle testero y en sentido longitudinal al mismo.

PISTA DE SERVICIO

Construida por la sección de máquinas de la Compañía Mixta, con una longitud de

unos 950 m y anchura mínima de 3,50 m, empleándose la siguiente maquinaria:

— 2 Tractores empujadores.

Tractor utilizado en trabajos de explanación.



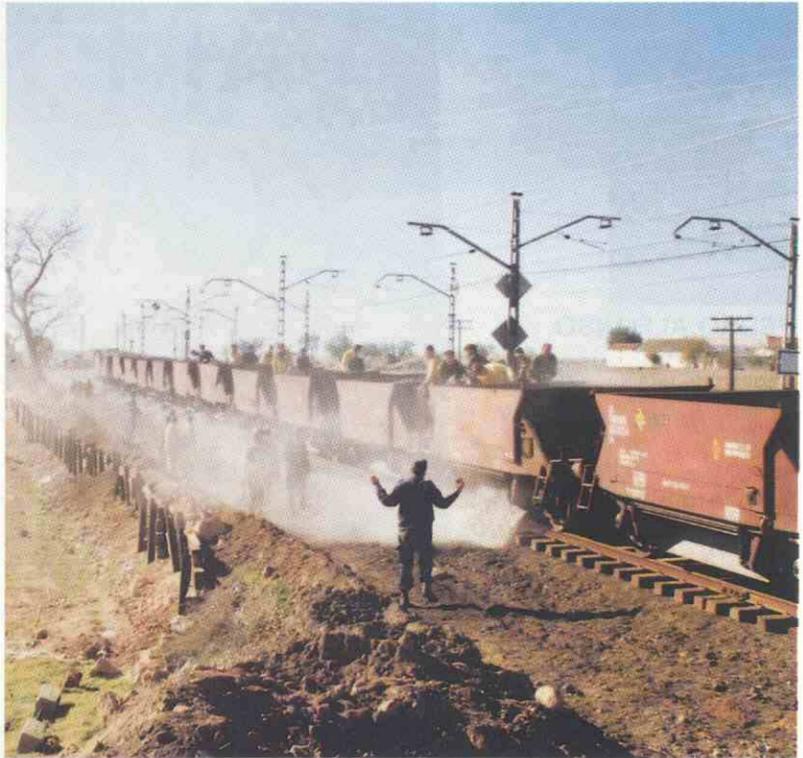
Muro de contención. Pista en fase de construcción. Tren tolvero echando piedra.

- 2 Cargadoras-retroexcavadoras.
- 1 Motoniveladora.
- 2 Rodillos compactadores.
- 1 Aljibe irrigador.
- 2 Camiones volquete.

Como elemento constitutivo de la base se empleó zahorra compactada, siendo necesario el empleo de explosivos para rebajar la cota de la explanación en una zona rocosa.

También fue necesaria la construcción de un muro de contención de 2 m de altura, en una longitud de unos 50 m para evitar la invasión de los terrenos de una finca particular colindante con la pista.

Este muro se materializó a base de tongadas de traviesas de ferrocarril de madera, suje-



tas con piquetes contruidos con trozos de carril e hincados con la ayuda de un camión-ahoyador hidro-neumático. Fue realizado por la sección

de construcción empleada para el muelle testero.

CONSIDERACIONES FINALES

Aparte de las enseñanzas obtenidas en la ejecución de trabajos reales lejos del acuartelamiento habitual, merece la pena destacar:

- La abnegación, el espíritu de sacrificio y la capacidad de trabajo puestos de manifiesto por la tropa, habiendo experimentado las dificultades de trabajo en condiciones adversas (frío, lluvia, de noche, etc.).
- Excelentes relaciones con el personal de RENFE que colaboró en la ejecución de este proyecto, así como con otros organismos de la zona con los que se han mantenido contactos: Alcalde de Chinchilla, Alcalde pedáneo de Chinchilla-Estación, Guardia Civil, Comandancia Militar del campo de maniobras, etc.



Vía terminada y pista de servicio vistos desde el muelle testero construido.



PEDRO ALFONSO
MOREIRA
Capitán de Infantería (R)

Un año más, el 8 de diciembre, la española Infantería, se apresta a rendir honores de Reina celestial a "La Purísima", como a los infantes, sus más fieles y devotos hijos, les gusta llamar a su Patrona espiritual. Y así lo han venido haciendo durante siglos, porque, además de consoladora de sus tribulaciones, es la que le da vigor, como leales defensores de la Patria, para entregarse a tan noble servicio para verla temida y honrada. Y no porque como afirma el poeta

*"la española Infantería
es valiente porque sí"*

sino porque, buceando en los libros de la Historia, se comprueba que nuestra brava Infantería ha sido considerada siempre digna de tanta fama. Fama bien ganada desde los tiempos de nuestro Imperio, cuando los Tercios españoles pusieron sus picas en Flandes asombrando a Europa. Luego la sangrienta Guerra de la Independencia afianzaría el privilegiado puesto, tanto a cargo de los intrépidos guerrilleros, con sus célebres jefes de partida, como por las acciones del ejército regular, donde el heroísmo de los infantes alcanzó cimas de epopeya numantina.

El patronazgo de la Inmaculada, que tiene su fecha oficial en el Decreto de 12 de

VALEROSOS Y GALANTES

diciembre de 1892, firmado por la Reina María Cristina, nació, en realidad, a partir de aquel milagroso hecho en el que el Tercio del Maestre Bobadilla fuese salvado del asedio de los holandeses en la isla de Blommel, después de que un arcabucero cavando una trinchera, se encontrara un lienzo con la imagen de la Virgen María. Se heló la superficie del mar, permitiendo a los soldados saltar a los barcos y alcanzar una de las victorias más rotundas del brillante mando del gran Alejandro Farnesio. En Bruselas aquel Tercio para perpetuar el hecho y su devoción a la Inmaculada, levantó una iglesia bajo su advocación, en la que ellos llamaban Plaza de los Pajes, uno de los lugares más típicos de la importante ciudad.

En este solemne día de la festividad litúrgica de La Purísima, es apropiado recordar un episodio épico a cargo de aquellos Tercios que acaeció el primero de octubre de 1581, ante los muros de Turnay, valiosa plaza y magnífica base de operaciones. Los defensores que, con fundamento, suponían a las tropas españolas muy lejos, quedaron sorprendidos cuando las reducidas huestes de Farnesio se presentaron ante las murallas de la plaza. Ni siquiera se hallaba en ella el confiado Gobernador. Pero sí su esposa, la gobernadora Cristina de Lalaing, que fue la que se encargó de defender el puesto y el honor de su marido, asumiendo el man-

do de la asediada fortaleza. Se trataba de una bella dama, casada con el príncipe de Espinay, matrimonio con justificados resentimientos hacia los españoles. La intimidación de los sitiadores para que se rindiese, fue contestada con altivez por Doña Cristina: *"También las mujeres flamencas, saben pelear por la Patria"*. No se puede negar que la valentísima señora era bien "FLAMENCA" en el sentido que los españoles damos a la expresión.

La plaza no contaba con mucha guarnición, pero estaba bien organizada, gracias a un veterano oficial, tan decidido como la Gobernadora a la defensa a ultranza de aquel enclave. Así que se propusieron resistir hasta el límite de las humanas posibilidades. Picado el orgullo de los indómitos Tercios, juramentáronse para asaltar la plaza de una vez y entrar en ella o morir en el empeño. De pronto, en una de las pausas del combate, se vio que los defensores permanecían mudos y que desde lo alto de las ruinas se tremolaba bandera blanca. Cesó el fuego y el ejército aguardó curioso el espectáculo que aquella tre-gua prometía. Era la rendición de la plaza. Se convino para ello el pago de una importante suma, concediéndosele al resto de la guarnición que saliera con todos los honores; es decir, banderas desplegadas, tambor batiente y bala en boca. El acto se fijó para el día siguiente.

Así cuentan las crónicas la



Batalla de Brabante.

histórica escena. Las diez de la mañana; la luz del sol, tan azul como el que recordaban los soldados de España, arrancaba relámpagos de plata de

los bruñidos arcabuces, las buidas puntas de las picas, los relucientes coseletes, los aceros toledanos y los morriónes del Tercio de Milán. Ale-

jandro Farnesio se hizo conducir a la puerta de la ciudad, donde formaron piquetes de todos los Tercios, escuadrones y baterías, para rendir honores a la valiente guarnición. Los demás soldados formaron calle para ver y saludar a los valerosos enemigos. A la cabeza de éstos, sola, sin acompañamiento alguno y muy delante de la tropa vencida, apareció la gobernadora, Cristina de Laíng, montada en un poderoso caballo negro, color que contrastaba con el nítido traje blanco de la apuesta dama. Nada de su delicado aspecto hacía pensar que dentro del femenino cuerpo, hubiese un corazón tan bravo. Ojos azules muy claros, cabellos de oro, talle esbelto y flexible. ¿Quién podía imaginar que figura tan frágil hubiese sido capaz de mantener a raya a los temibles Tercios con la heroica hazaña de defender una plaza mal amurallada, pero tenazmente acaudillada por esta mujer?

Presentaron las armas los piquetes; abatiéronse las banderas de las dos fuerzas adversarias en señal de saludo; descubrióse reverente y galante Alejandro Farnesio, y la señora agitó su pañuelo, contestando a la cortesía del caudillo español. Los soldados que formaban calle prorrumpieron en clamorosos vivas a la heroína, poniendo sus chambergos en la boca y punta de los arcabuces y picas. También alfombraron el suelo con sus capas para que las pisase la cabalgadura que, asombrada de tanto grito y movimiento, piafaba y se revolvió más con ánimo de demostrar también su júbilo que con el de desmontar a la brava amazona. Entonces dos capitanes españoles sujetaron y tranquilizaron al fogoso animal y tomando cada cual una rienda, descubiertos como dos palafreneros, condujeron a través

de la entusiasmada tropa a la bella Cristina de Lalaing, cada vez más impresionada y conmovida por las muestras de respeto y admiración que recibía de sus galantes admiradores. Muchos soldados cogían flores del campo y deshilachadas las cuerdas de los arcabuces, ataban ramos que entregaban a los vencidos flamencos "para la Señora".

Los oficiales de Caballería montaron a caballo para escoltarla hasta el pueblo más próximo, donde la aguardaba su marido en una carroza. A fin de honrarla más, tomaron los estandartes de sus escuadrones y destocados al acercarse a ella, le pedían respetuosos que los tocara con sus manos. Y aquella mujer, que había soportado impasible el fuego de las baterías y el arrojamiento de los asaltos, no pudo resistir

la emoción que le embargaba al contemplar a los soldados hispanos rindiéndole el homenaje que merecía su tesón, abnegación y valor. Lloraba la heroína ante la conmovedora escena y con turbada voz tuvo aliento para gritar lo que jamás pensara que hubiese salido de sus labios: "¡Caballeros soldados españoles! ¡Viva España!".

Refugiada en su palacio de Bruselas fueron muchos los oficiales de aquellos Tercios que testigos de tanto heroísmo, acudían a ponerse a sus pies.

El valor español había conquistado en buena lid la plaza de Turnay; pero la proverbial galantería de los Tercios inmortales de nuestra Infantería, conquistó algo más difícil: el corazón de una heroína mujer que fue orgullo de su

pueblo... Y es que, una vez más, lo cortés no quita lo valiente.

Nuestra Infantería, que se enorgullece de ser depositaria de las glorias de tan afamados Tercios, tiene hoy otra dama a quien demostrar su galantería, rindiendo a los pies de su trono los arreos marciales: esa Dama es la Virgen Inmaculada, su Patrona espiritual que, con la fidelidad a la Patria y el culto a su Bandera, son las tres devociones más puras y venerables de los que amor y vida les consagran...

BIBLIOGRAFÍA

- "MOSAICO MILITAR". General Bermúdez de Castro. Madrid, 1951.



RAMÓN SÁNCHEZ DÍAZ
Coronel de Infantería.
Primer premio de Literatura
"Ejército" 1981.

LA primera ley española sobre inválidos y heridos de guerra fue promulgada el siglo XIII por el rey Alfonso X el Sabio. Se halla en el título XXV del **Código de las Siete Partidas** y empieza con estas bellas palabras: *"Hombre es la más honrada cosa que Dios hizo en este mundo"*. En este venerable Cuerpo Legal se definen ya los grados de mutilación con su recompensa en metálico.

En los fueros, ordenanzas y pragmáticas otorgadas por los soberanos españoles de los siglos XIV al XVI no se encuentra la legislación específica referida a los inválidos de guerra. Los sociólogos de aquellos lejanos y duros tiempos, incluyendo entre ellos al mismísimo don Miguel de Cervantes, promovieron fuerte y airado movimiento intelectual de crítica y acción en favor de los inválidos de guerra, señalando al Estado la obligación de asistir *"a los pobres inválidos"*. Felipe II concedió algunas pensiones de invalidez, con carácter vitalicio y a título graciable.

A partir de Felipe IV (1605-1665) empieza a legislarse en España en favor del soldado *"estropeado"*, término que abarca estados de invalidez causados por mutilación en guerra o por vejez. En junio de 1647, la Junta de Guerra,

UN RATO A MUTILADOS DE GUERRA

que después fue Ministerio de la Guerra y ahora de Defensa, eleva al Jefe del Estado, el Rey, una propuesta para que los obispos admitieran en sus diócesis a algunos soldados *"que se han inutilizado en el servicio de Vuestra Majestad, por no haber forma de mantenerlos por cuenta de la Hacienda"*.

En 1660, la baronesa de Silveyra funda en Madrid una obra pía dotada con 12.000 ducados de renta anual *"para el sustento de soldados pobres, capitanes y oficiales que hayan servido en los Ejércitos, Armadas y Fronteras y hayan padecido mutilación"*.

En junio de 1677, reinando Carlos II, el Consejo de Guerra solicita pensiones eclesiásticas *"para los soldados que se han inutilizado en el servicio de Vuestra Majestad, a imitación de lo que se dispuso en Francia"*. Este mismo monarca dictó en 1699 un verdadero reglamento de inválidos, cuya amplia extensión lo excluye de este brevisimo resumen.

Felipe V (1683-1746) se encontró con que, en España, la situación de los inválidos de guerra era desastrosa. Las interrumpidas guerras habían aumentado hasta tal punto el número de inválidos, que éstos constituían problema a nivel estatal. El año 1717 dictó un





Reglamento de Inválidos, agrupándolos en cuatro batallones de seis compañías de cien hombres cada una. Unificó la paga de los inválidos tomando por base la graduación militar de cada uno, y los clasificó en "útiles" y "completamente inútiles". Los útiles prestaban servicios auxiliares en los Ejércitos. A algunos de éstos se les empleaba en servicios especiales de Frontera y en los de custodia de edificios públicos.

Durante el reinado de Fernando VI (1746-1759), se creó en Toro (Zamora) un establecimiento fijo para "Inválidos Inhábiles", capaz para seis compañías, al mando, el establecimiento, de un coronel o teniente coronel.

En 1761, reinando Carlos III (1759-1788), se disuelven los cuatro batallones de inválidos creados por Felipe V. En su lugar se organizan treinta "Compañías sueltas", repartidas entre Madrid, Castilla, Galicia, Andalucía y Guipúzcoa. Esto para los "inválidos hábiles"; para los "inhábiles" se crean otras dos Compañías residenciadas en Sevilla y en Valencia. Por primera vez, la ley acoge en su seno protector a los inválidos de América y Filipinas. A todos los inválidos se les asignan misiones a tenor de su capacidad física: vigilancia de fronteras, de orden público en las ciudades, etc. Visten uniforme azul, de paño, con chupa y vuelta blanca.

Como consecuencia de la llamada Guerra de la Independencia (1808-1814: Invasión napoleónica), aumenta considerablemente en España el número de mutilados y de inválidos. En 1815, Fernando VII vuelve a organizar ocho Compañías de "Inhábiles". Prácticamente, se distribuyen estas Compañías por todas las provincias españolas. En 1837 se funda en Madrid un Cuartel de Inválidos "para recibir en él a mutilados y total-

mente inutilizados". Gozaban de los mismos sueldos y régimen de ascenso que los militares en activo.

En 1880, Alfonso XII recopiló y modificó con generosidad toda la legislación sobre inválidos de guerra, promulgando un "Reglamento de Inválidos", extensivo a Ultramar.

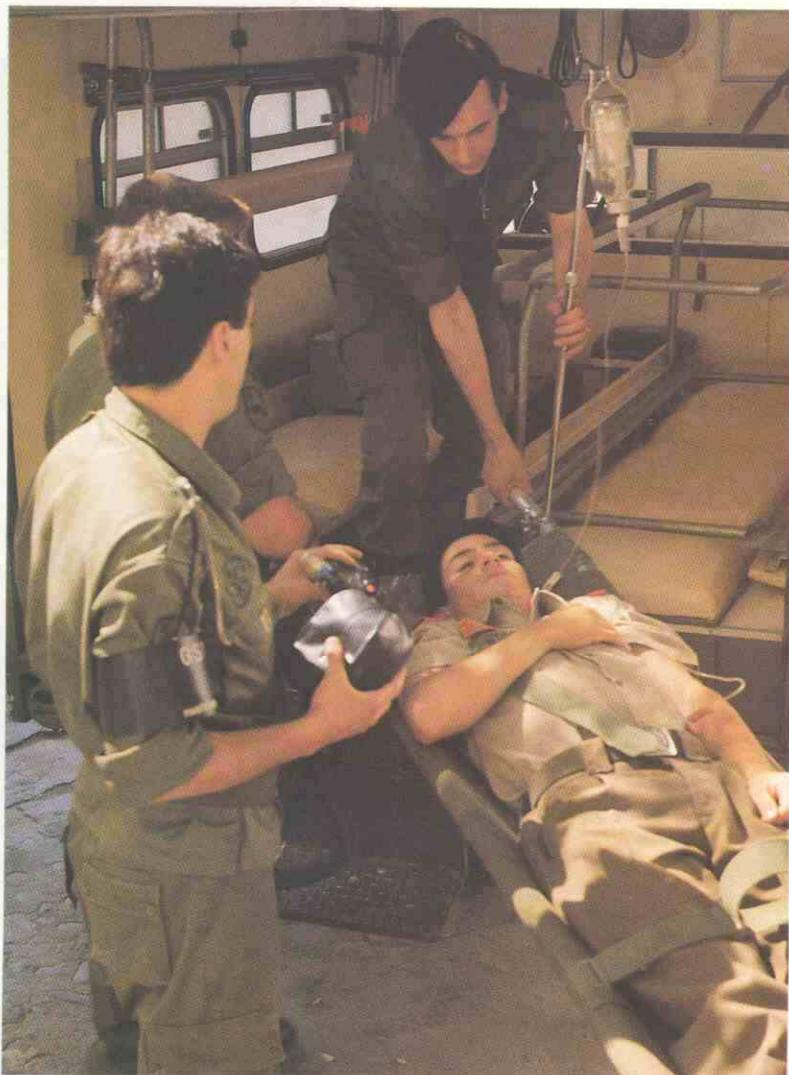
En 1890, bajo la Regencia de María Cristina, vuelve a considerarse el problema nacional de los inválidos, agrupándolos en lo que se llamó "Cuerpo de Inválidos".

En 1906, con Alfonso XIII, se aprueba el "Reglamento y Cuartel de Inválidos", por el que estos gozan de la misma paga y régimen de ascensos que la Escala Activa. El uniforme consiste, esencialmente, en levita y capote de paño azul, con el emblema de los Inválidos: dos banderas españolas cruzadas por el asta. Los oficiales y suboficiales llevaban en el cuello de la levita el emblema de su Arma de procedencia.

La campaña de Marruecos por la implantación del Protectorado vuelve a incrementar el número de inválidos de guerra. En 1927 se decreta nuevo reglamento, amplio y magnánimo cuerpo legal de 74 artículos, por el que los inválidos del Ejército, Armada e Institutos Armados conservan el "status" castrense, tanto judicial como administrativo, de los militares en activo.

La cuestión del mutilado de guerra fue siempre y sigue siendo hoy noble motivo de sensibilidad legislativa, y no hace falta decir que tanto en España como en todas las naciones del mundo. No podría ser de otra manera.

Lo que sí extraña es que no se haya ensayado más que tímidamente —tal nos parece— un sistema de acoplamiento funcional de los mutilados de guerra, o los



mutilados en acto del servicio, a la sociedad civil. Salvo el caso del mutilado con inutilidad total, el resto de los inhábiles puede seguir haciendo cosas. Hubo un excombatiente que había sido herido en pecho y mano izquierda, a los veinticuatro años, a consecuencia de un arcabuzazo, quedando manco para siempre del referido miembro —es decir, mutilado permanente—. Soportó su manquedad hasta el último día de su vida, cuando tenía sesenta y nueve años. Legó a la posteridad, sin valerle más que de una mano, una oleada o un ciclón de cuarenta obras literarias, y entre ellas, como quien no quiere

la cosa, la historia de aquel loco e hidalgo manchego, que mucho me temo no haya sido el primer defensor de los derechos humanos a campo raso y lanza en ristre.

Siendo yo Capitán de larga capitanía en el Grupo de Regulares de Larache, mandé durante algún tiempo la Compañía de "Inútiles y No útiles", tal como suena, aunque suene mal. Aquella unidad, como las que del mismo porte existían en todos los Grupos de Regulares Indígenas, acogía a soldados, cabos y sargentos malheridos en la guerra de 1936. Todos aquellos soldados eran mutilados de verdad, con predominio de cojos y mancos.

NORMAS DE COLABORACIÓN

Puede colaborar en EJÉRCITO, cualquier persona que presente trabajos originales y escritos especialmente para esta revista que, por el tema y desarrollo, se consideren de interés y estén redactados con un estilo adecuado.

Se acusará recibo de los trabajos, pero ello no compromete a su publicación, ni se mantendrá correspondencia sobre aquéllos que no hayan sido solicitados por la revista.

El Consejo de Redacción se reserva el derecho de corregir, extractar y suprimir algunas de sus partes, siempre que lo considere necesario, y naturalmente sin desvirtuar la tesis propuesta por el autor.

Toda colaboración publicada se remunerará de acuerdo con las tarifas vigentes, que distinguen entre los artículos solicitados por la revista y los de colaboración espontánea.

De los trabajos no publicados, se devolverá exclusivamente el material gráfico que los acompañe.

Los trabajos deberán ajustarse a lo siguiente:

1. Se presentarán original y duplicado, en papel de formato A4 (norma UNE 1-011-75) y mecanografiados a doble espacio, por una sola cara (treinta líneas por hoja) y amplios márgenes en blanco. Se recomienda que el texto no exceda de diez hojas.

2. El autor, en una hoja aparte, enviará un resumen del artículo cuya extensión nunca ha de superar las 250 palabras, que la Redacción de "Ejército" remitirá al Centro de Documentación del Ministerio de Defensa, para su integración en la Base de Datos, a disposición de cualquier persona interesada en estos temas.

3. En la primera hoja, y a continuación del título del trabajo, deberán figurar el nombre y empleo del autor, si es militar, y siempre, domicilio y teléfono.

4. Al final del artículo figurará una relación de las siglas empleadas, con su significado y la bibliografía o trabajos consultados.

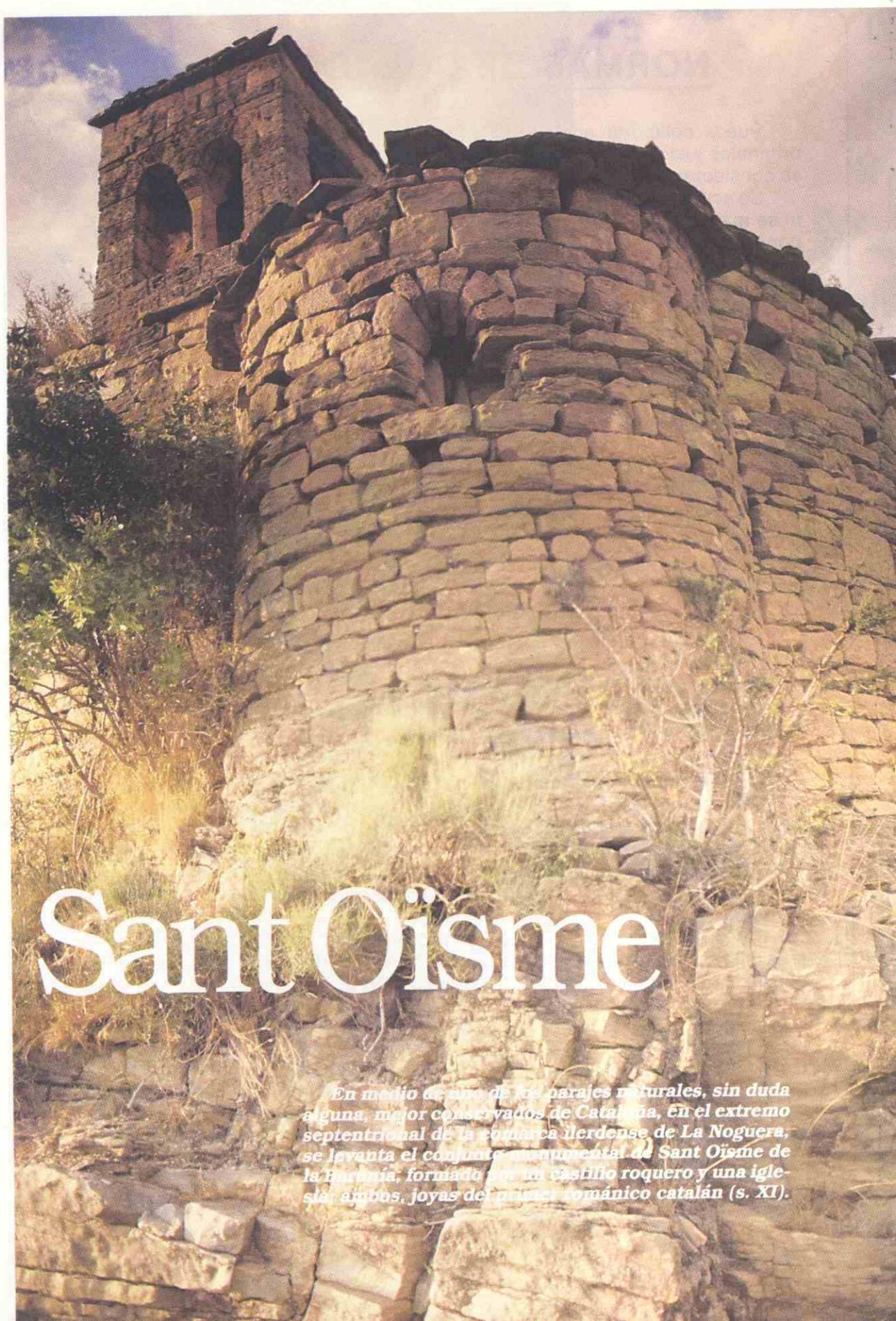
5. Se procurará acompañar los trabajos con fotografías y gráficos debidamente numerados, y se indicarán, en hoja aparte, los pies correspondientes a cada foto o gráfico.

6. Con el texto, conviene enviar una fotografía en color del autor, de uniforme si es militar, y de tamaño carné, acompañada de un brevísimo currículum en el que conste: Arma, empleo, estudios superiores realizados y destinos desempeñados.

7. No deben haber sido enviados a ninguna otra revista o diario para su publicación.

8. Se solicita también el envío de colaboración gráfica de dibujos y fotografías sueltas, que por su carácter y calidad sean apropiadas para las ilustraciones de nuestra publicación. Se remunerará esta colaboración de acuerdo con el autor.

9. Se dirigirán a: Servicio de Publicaciones del EME. Alcalá, 18-4^a. 28014 MADRID.



Sant Oisme

En medio de uno de los parajes naturales, sin duda alguna, mejor conservados de Cataluña, en el extremo septentrional de la comarca ilerdense de La Noguera, se levanta el conjunto monumental de Sant Oisme de la Baronia, formado por un castillo roquero y una iglesia, ambos, joyas del primer románico catalán (s. XI).

CONJUNTO HISTÓRICO-ARTÍSTICO, JOYA DEL PRIMER ROMÁNICO CATALÁN

JESÚS ÁVILA
GRANADOS

Licenciado en Ciencias de la
Información.

Miembro de la Asociación
Española de Críticos de Arte.
Crítico literario.

Escritor.

En el extremo meridional de la Conca de Tremp, al norte de La Noguera —en el centro de la provincia de Lérida— dentro del término municipal de Fontllonga, frente a las azuladas aguas del embalse de Camarasa, en medio de un paraje de insuperable belleza —recientemente declarado Parque Natural—, se levanta el conjunto monumental de la Baronía de Sant Oisme, que cuenta ya con nueve siglos de historia.

Sant Oisme de la Baronía es uno de esos conjuntos monumentales que impresionan verdaderamente; no por su grandeza física, sino por la acertada elaboración arquitectónica y escultórica de sus edificios —tanto militares como religiosos— y, sobre todo, por su estratégica ubicación, coronando un espolón rocoso que cuelga, a modo de nido de águilas, sobre el meandroso curso del Noguera Pallaresa, tras haber sorteado el estrechísimo desfiladero de El Tarradets, y pocos metros antes de que éste entregue sus

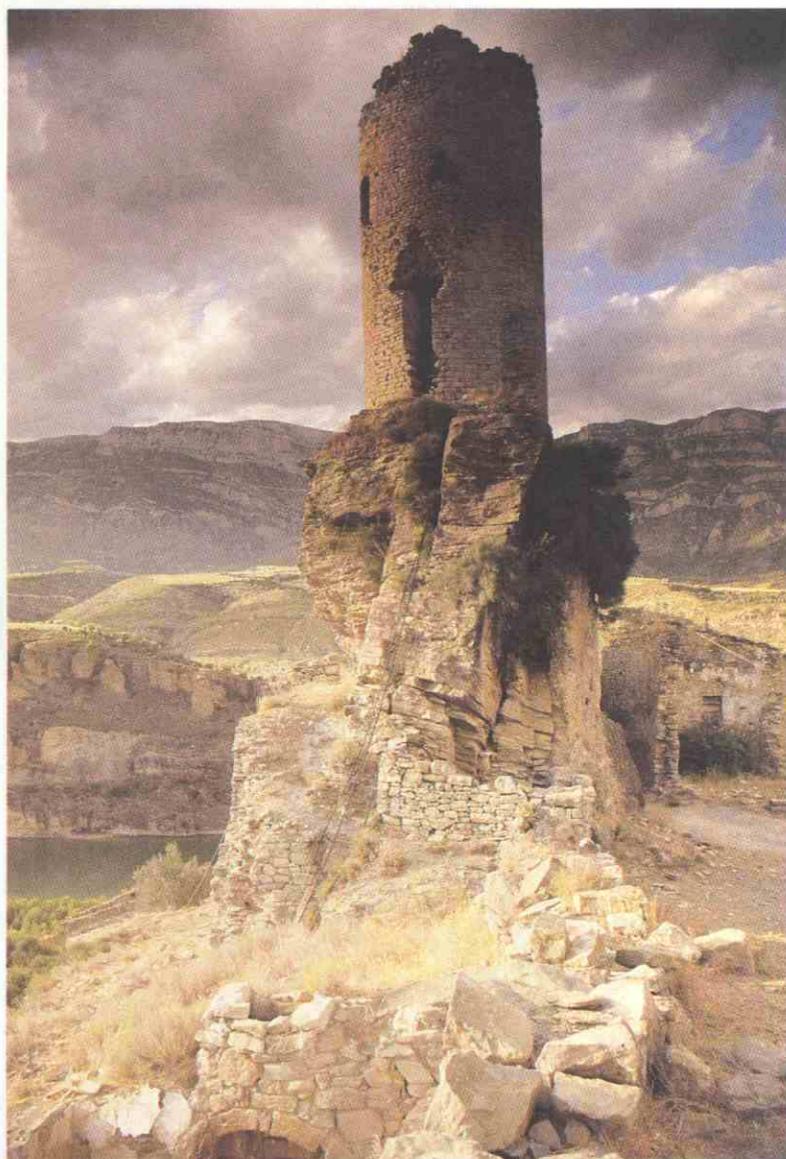
aguas al Segre, en el embalse de Camarasa.

ESCASA DOCUMENTACIÓN

Son escasos, por no decir nulos, los textos que citan a este singular conjunto monumental de La Noguera —curiosamente, la comarca más rica en testimonios románicos

de toda Cataluña—; incluso el célebre historiador y arquitecto modernista Josep Puig i Cadafalch, en sus prestigiosos manuales sobre la arquitectura románica catalana —editados en el primer tercio del presente siglo—, o el libro **Castillos y Torres de Cataluña**, de Pere Català i Roca, lo ignoran.

Por su estructura física, tanto la modesta iglesia como el conjunto militar del castillo



La torre del homenaje arranca sobre una roca viva, desde cuya terraza natural se puede contemplar la mejor panorámica del Noguera Pallaresa y del Pantano de Camarassa.

roquero con su majestuosa torre-atalaya, evidencian un origen altomedieval, probablemente de mediados del siglo XI, coincidiendo con los territorios recién conquistados por el impetuoso y noble caballero Arnau Mir de Tost —como ya lo hiciera en la vecina población de Ager (año 1050)— y los ejércitos de los condes Ermengol II (1010-1038) y Ermengol III (1038-1066), con el visto bueno del poderoso Conde de Barcelona, Ramón Berenguer I “El Viejo” (1035-1076), siguiendo los accidentados cursos de los grandes ríos del occidente catalán, y, sobre todo, arañando las defensas de Balaguer, una de las ciudades hispano-musulmanas más importantes de Cataluña.

El castillo de Sant Oïsmè, estudiando los materiales constructivos, debió de haber sido, en principio, una atalaya de vigia islámica, sobre el estratégico barranco natural que cuelga la montaña rodeada, a modo de península por las azuladas aguas del Noguera Pallaresa. Los bloques de piedra rojiza, típica de la región, conviven con fragmentos de teja (elementos arquitectónicos que, como se sabe, fueron utilizados por la civilización hispano-musulmana en las construcciones militares); también el muro de sostén, notablemente macizo e inclinado, que contribuye con la roca natural a la fortaleza y estabilidad del torreón, son otra prueba evidente de los cimientos musulmanes de este singular castillo, que tiene la particularidad cromática y física de confundirse fácilmente desde la lejanía con los elementos geológicos que le envuelven.

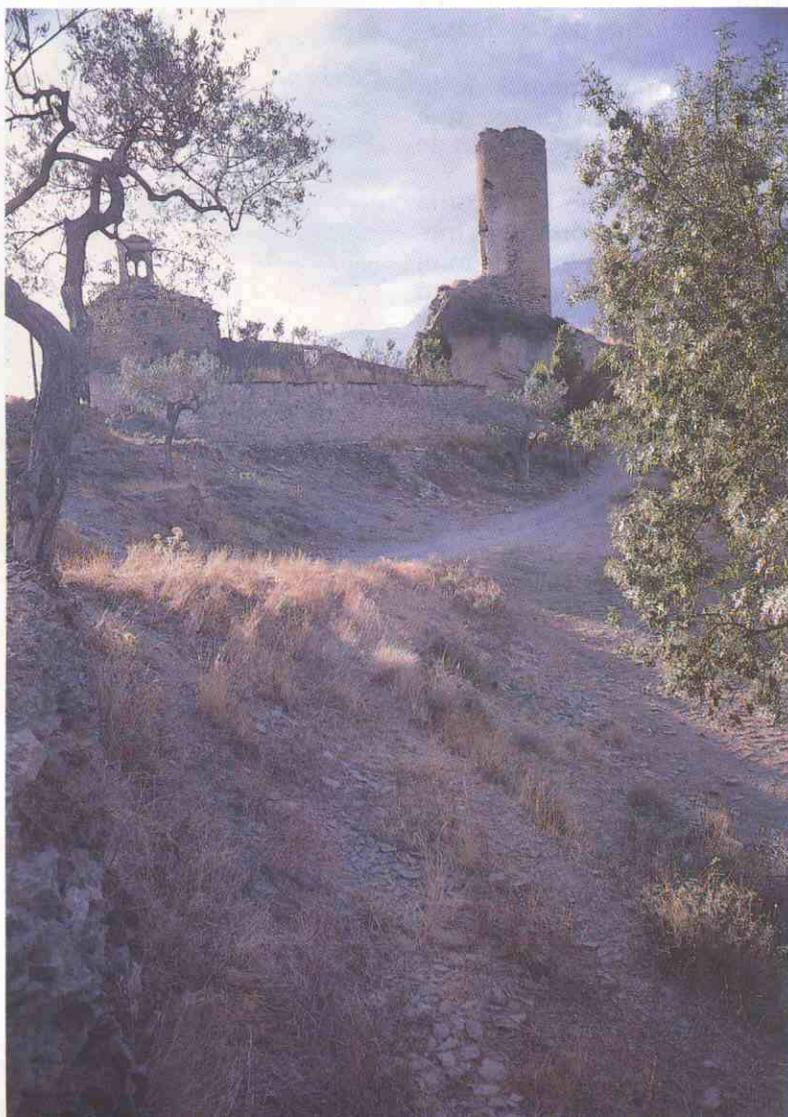
Posiblemente fuera el torreón, de planta circular, la primera construcción de todo el conjunto; entonces nos remontamos, sin duda, a los

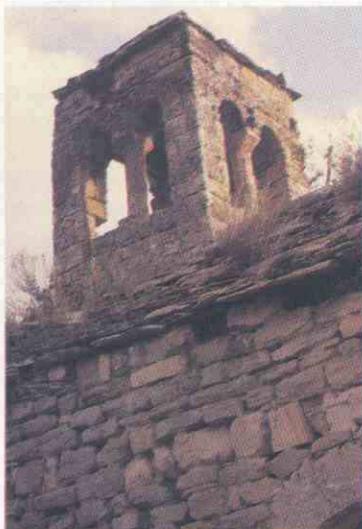
siglos IX y X. Los torreones de piedra circulares son muy abundantes en todo el Occidente de Cataluña (Agramunt, Mur, Alos de Balaguer, Cas, La Guardia de Tremp, Escaló, Verdú, Guimerà, Fals, Vallferrusa...), y en todos los casos coinciden los historiadores y arqueólogos en datarlas de la Alta Edad Media; unas, obras de musulmanes; otras, de los primeros movimientos de repoblación de tierras, tras las conquistas cristianas; lo que no quiere decir que no hayan sido aprovechadas de obras anteriores. Algunas de estas torres nos recuerdan a enhiestos minaretes de Oriente Medio, desde cuyo balcón superior se llamaba a los creyentes a la oración: en estos casos de torreones no hay balcón, pero sí restos de almenas desde donde se podía contemplar

el territorio y lanzar toda clase de armas arrojadizas, en caso de asedio.

El castillo de Sant Oïsmè de la Baronía, a pesar de su lamentable estado de conservación, pregona un carácter noble que gravita en el patio de armas, cuando el aire frío de las montañas del Montsec atraviesa sus grietas de muerte y retumba en los fosos. Las saeteras, verticales y sin elementos cristianos decorativos, están estratégicamente orientadas. Una fortaleza, en suma, no muy grande, pero sí lo suficientemente fuerte como para mantener a todo un ejército retenido en la garganta, en espera de recibir refuerzos.

El conjunto monumental de la Baronía de Sant Oïsmè es fotogénico desde cualquier ángulo.





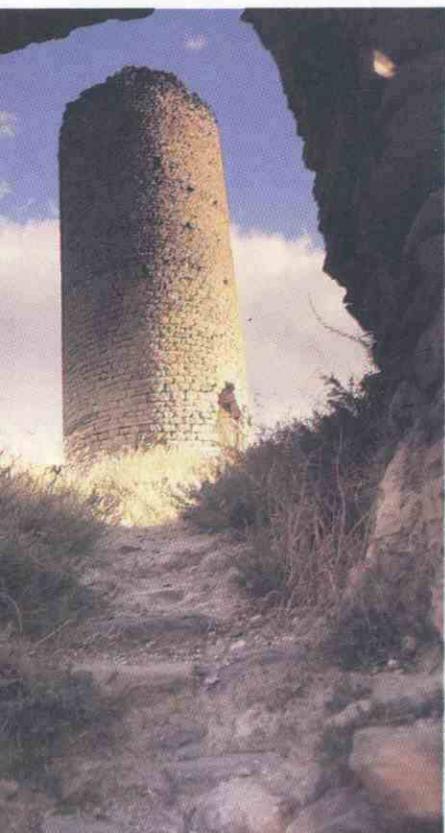
Detalle del pequeño campanario de la iglesia románica.

Contraluz de la torre del homenaje, desde el patio de armas del castillo.

Vista del enhiesto torreón, desde los sótanos del castillo.

combatía al servicio de los condes de Urgell, anteriormente citados.

Siguiendo el orden cronológico del desarrollo militar de conquistas durante la Alta Edad Media en la zona, llegamos a la conclusión de que el castillo de la Baronía de Sant Oïme debió de ser una pieza estratégica de suma importancia; todo un escenario de combates para controlar el paso natural del río Noguera Pallaresa, tras su salida de los barrancos de vértigo del Terradets. Y el lugar, una vez conquistado, sería ampliado con lienzos de muralla y otros torreones angulares, actualmente desaparecidos, pero del que quedan muestras arquitectónicas del todo evidentes. Todo ello, bajo la bendición religiosa de un templo, que no tardaría en levantarse: Sant Bertomeu; iglesia del más puro estilo románico, de finales del siglo XI, provista de una sola



Por lo tanto, el castillo sería más una torre de vigía del gobernador musulmán de Balaguer, al norte de sus extensos territorios, que un castillo de construcción cristiana. Sus quebraderos de cabeza le daría la fortaleza al valiente caballero Arnau Mir de Tost, que

En estas latitudes de la geografía catalana es muy normal que el cielo amenace lluvia.

nave de reducidas dimensiones, con cabecera (ábside) diseñado en forma de trébol (triple ábside), sobre el que emerge un sencillo campana-

rio cuadrangular provisto de ventanas geminadas, al que se accede utilizando unas rústicas lajas de piedra que sobresalen del muro eclesial. La sombra de los alarifes lombardos está bien presente en esta singular obra religiosa, en el extremo meridional del recinto del castillo, consagrada a Sant Bertomeu.

TERRIBLE ABANDONO

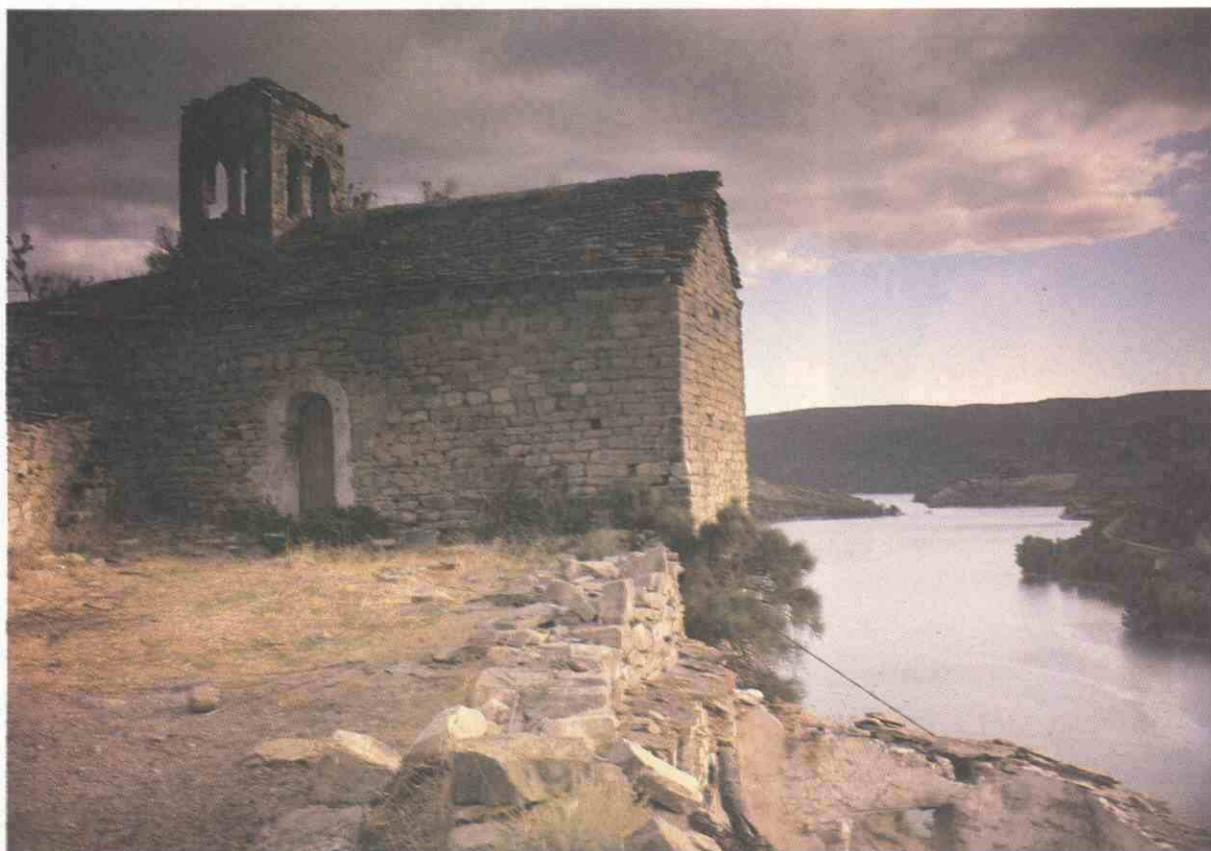
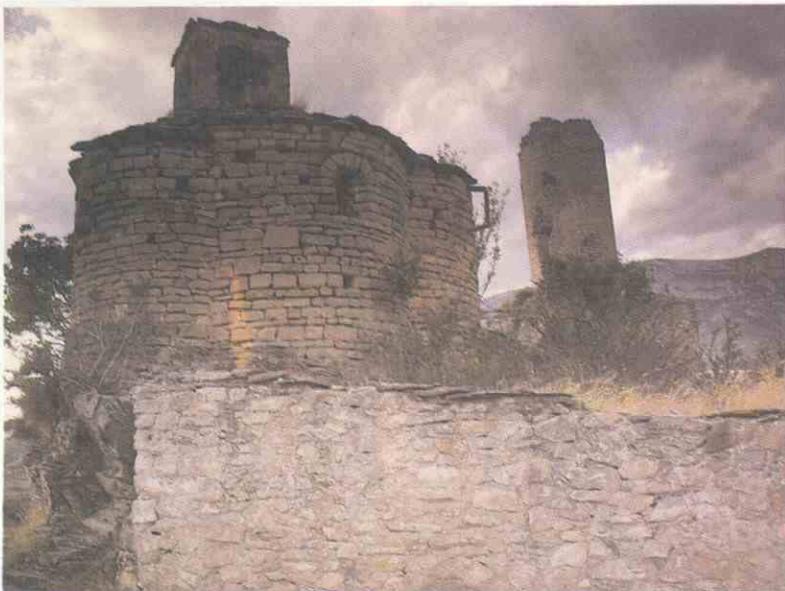
El trazado de la nueva carretera que enlaza ya la C-1313 con la C-147, cerca de la localidad de Llimiana, ha facilitado enormemente el acceso

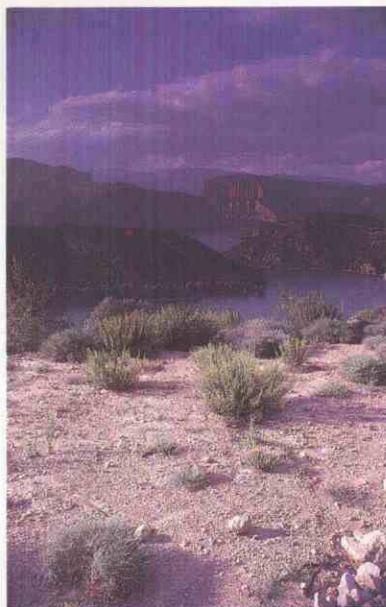
Uno de los muros del antiguo castillo; a la izquierda la iglesia, y al fondo, en el centro, el torreón del castillo.

Atardecer sobre el sector oriental del conjunto; abajo, al fondo, el pantano de Camarassa.

a Sant Oïsmo de la Baronia —después de visitar Camarassa, una población que conserva su medieval trazado urbano netamente islámico, además de un horno moruno en donde se elabora un riquísimo pan artesanal, y el mara-

viloso paraje en donde se halla el embalse—, ya que la vía asfáltica pasa a pocos metros del ábside de Sant Bertomeu. No podrá el viajero evitar parar el vehículo y pasar a descubrir el maravilloso conjunto histórico-artístico que





El suelo calcáreo, de tonalidad blanquizca, contrasta con los bloques rojizos de las construcciones medievales.

Elevados cortes orográficos y altos torreones facilitaban la defensa del castillo.



Detalle de los peldaños de piedra que facilitan la subida al campanario de la iglesia de Sant Bertomeu.

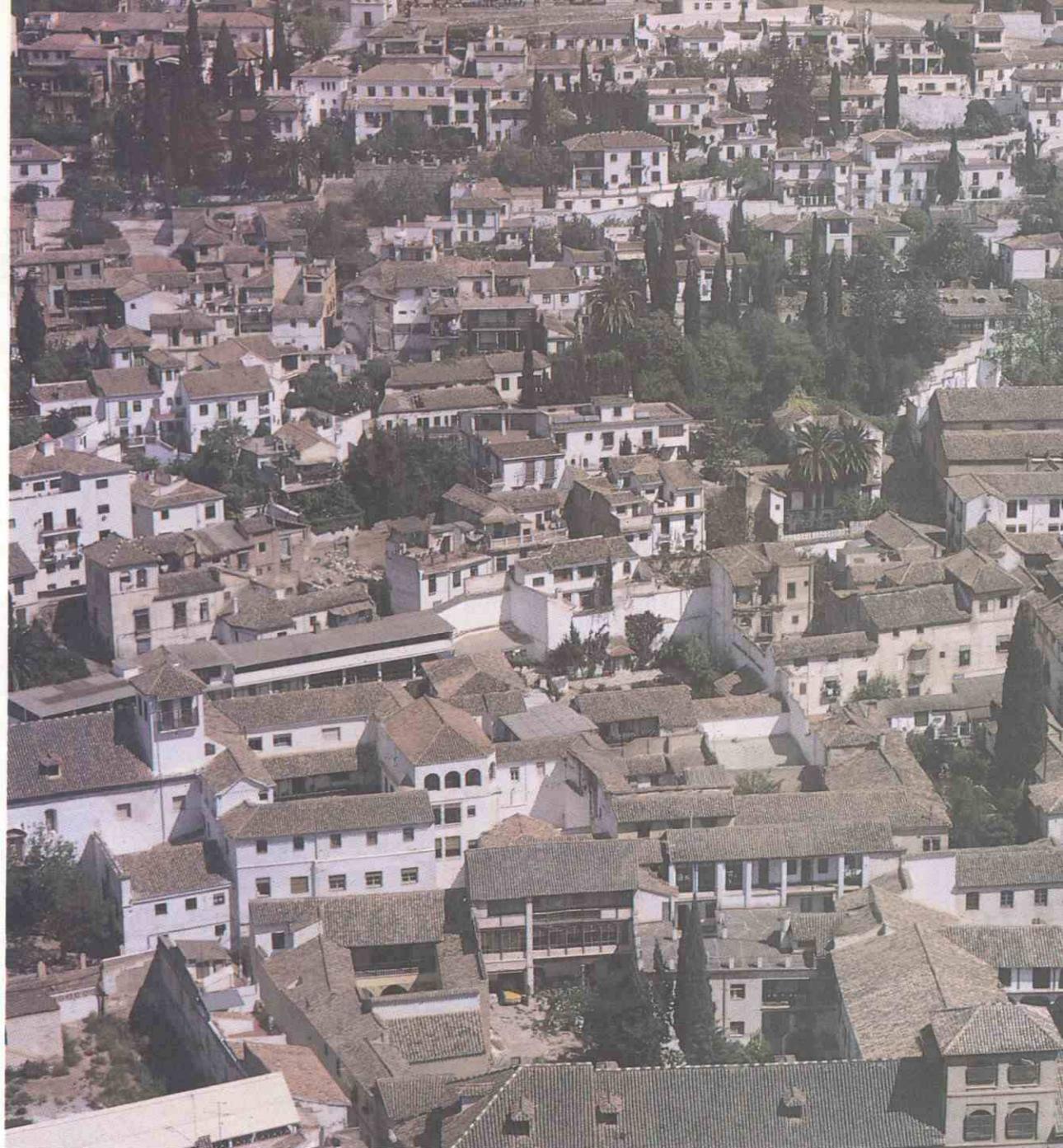


le sorprenderá, de golpe, tras la pronunciada curva de la vía asfáltica. Espacio para aparcar no falta. Una vez dentro, nos embriagan los sentidos la monumentalidad de las construcciones, donde las murallas y torreones forman parte ya, después de nueve siglos, del agreste paraje que sirve de caja de resonancia, porque todos los sonidos que proporciona la naturaleza son fáciles de oír; al fondo, abajo, cortada la montaña por las aguas del Noguera Pallaresa, el pantano de Camarasa, otrora un desfiladero obligado para los ejércitos cristianos que tenían la misión de conquistar Balaguer; pero el castillo debió impedirselo en más de una ocasión.

La fortaleza requiere una urgente restauración y consolidación; se trata de uno de

los mejores testimonios de la arquitectura militar de los siglos altomedievales, donde las reminiscencias islámicas se confunden con los primeros baluceos del arte románico; una simbiosis, por lo tanto, que no es fácil de encontrar en muchos lugares, no sólo de nuestro país, sino del resto de Europa. Restaurando este singular conjunto, habremos recobrado una brillante página de nuestra historia, cargada de elementos culturales, donde la naturaleza, como hemos podido comprobar, también ejerció un notable papel. Pongamos ya los andamios para su rehabilitación...

Fotos del autor.



LA CONQUISTA DE GRANADA (V) (1490-1492)

Ultimas escaramuzas,
capitulaciones y entrega



PILAR CASTILLO
MANRUBIA
Doctora en Historia



Con este trabajo termina la serie que hemos venido publicando con el título general de "LA CONQUISTA DE GRANADA", catalizador, como decíamos en el primero de los artículos, que dio lugar a la constitución de España en el primer estado moderno europeo, todo ello con vistas a la celebración de la unidad nacional y al quinto centenario del Descubrimiento de América.

Boabdil les tenía embargados, los últimos días de febrero de 1490. En consecuencia, los reyes enviaron a Granada a Gonzalo Fernández de Córdoba y a Martín de Alarcón para pedirle a Boabdil que les entregara la capital del reino nazarita. A la vez, escribieron a las autoridades musulmanas de todos los pueblos de Las Alpujarras, advirtiéndoles de que, en adelante, les tenían que pagar las rentas, pechos y derechos a El Zagal, a quien desde entonces pertenecían, obligándose, además, a prestarle todo el favor y ayuda que les pidiera. Y el 18 de enero escribieron al Concejo de Sevilla avisándole para que estuvieran preparados para ir a Granada a tomar la ciudad.

Por su parte, Boabdil escribió el 16 de diciembre de 1489 a los ministros, jeques y cadíes de la taha de Ugíjar, animándolos a que se pasaran a su bando y estimulándolos con la oferta de amnistía total. Simultáneamente, envió a los Reyes Católicos a su visir Abulcasim el Muleh, para tantearlos. Su táctica era: mientras necesitó ayuda, permaneció sumiso a ellos; pero cuando desaparecieron sus rivales y era consciente de que el reino estaba perdido, se declaró en rebeldía. Tanto a los emisarios de los reyes como a los suyos, —Abulcasim y Aben Comixa— les dijo lo mismo: *"Que no le era posible entregar Granada, porque era una ciudad tan populosa, que en ella había divisiones de votos e intenciones"*. Esta respuesta tan ines-

perada impresionó tanto a Don Fernando, que estuvo a punto de declararle la guerra, limitándose a considerar rescindidos todos los tratos hechos con Boabdil, ofreciéndole algunos lugares para que residiera y con sus rentas pudiera sobrevivir. Esto hizo reaccionar a la población granadina que pidió a su rey que se alzara contra los monarcas cristianos. Como, por otra parte, éstos, en venganza, revelaron al municipio de Granada los pactos que habían hecho con Boabdil exigiéndoles su cumplimiento, el pueblo granadino se levantó contra su rey, precisando la intervención de los notables granadinos, quienes sofocaron la revuelta y exhortaron al pueblo a luchar contra los cristianos. Por su parte, Boabdil rompió los pactos y publicó la declaración de guerra a Don Fernando.

LAS TALAS DE LA VEGA

Como por aquellos días estaban los reyes en Sevilla celebrando la boda de su hija, Don Fernando ordenó que las operaciones contra Granada se limitaran por entonces a una tala arrasadora en La Vega, para reducir en lo posible las provisiones a los enemigos. Con este objetivo, 5.000 caballos y 20.000 peones descendieron por Parapanda y Sierra Elvira, talando huertas, segando mieses, y destrozando molinos y alquerías. Pero el ataque de la caballería granadina les ocasionó numerosas bajas. Los cristianos, para lo-

INTENTOS DE RECUPERAR GRANADA

Según lo estipulado en el Tratado de 1487, una vez conseguidas por los monarcas de Castilla las plazas de Baza, Guadix y Almería, la Guerra de Granada estaba concluida, como lo probaba el hecho de que, en la capitulación firmada con El Zagal, se fijaba como plazo para entregarle a él y a los suyos los bienes que

grar apoderarse de una fortaleza que existía en el Soto de Roma, acudieron al ardid de disfrazarse de árabes que huían perseguidos, y pedir asilo, y cuando estuvieron dentro, se lanzaron contra sus defensores, que estaban confiados, maniatándolos y apoderándose de la fortaleza.

El 20 de mayo Don Fernando acampó en La Vega y requirió de nuevo a Boabdil para que entregara la capital del reino nazarí, como medio de liberar a su hijo. El monarca nazarí le contestó que, si bien tenía en su poder la Alhambra, no disponía de Granada, cuya entrega no podía hacerse sin contar con la aquiescencia de sus ciudadanos, los que lo degollarían, si les hablaba de entregarse. Don Fernando, viendo frustradas sus esperanzas, mandó demoler el fuerte de Gabia, reparar los castillos de Alhendín y La Malahá, reforzando sus guarniciones, y levantó su real marchando hacia Córdoba.

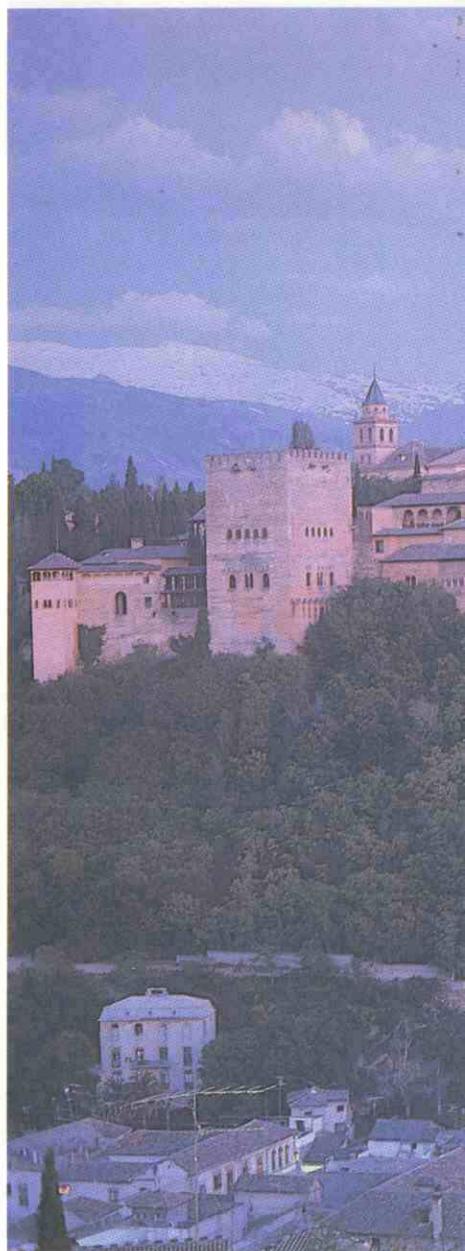
El 15 de julio, Boabdil encaminó a sus tropas a cercar y asaltar Alhendín, que tuvo que rendirse. Luego invadieron las tierras de Alboloduy y Marchena, y la taha de Andarax —que incendiaron—, regresando a la Alhambra. Esta victoriosa correría excitó los ánimos de los vasallos de El Zagal de Guadix, Almería y Baza, estallando un movimiento en Fiñana, donde se levantaron los mudéjares, que fueron derrotados por el alcaide cristiano de Guadix. En consecuencia, los pueblos del Zenete emigraron en masa hacia Granada.

Acuciado por tanta rebeldía, Don Fernando se decidió a hacer una segunda tala en La Vega a mediados de agosto, y mandó salir a los moros de todas las villas amuralladas, dándoles seguro para marchar a África o instalarse en otras partes del reino.

CORRERÍAS POR LA COSTA

Entretanto, Boabdil y los suyos reunieron Consejo en la Alhambra para decidir cuál había de ser su próximo objetivo, decidiéndose por Almuñécar. Boabdil destacó una columna de caballería hacia Jaén para distraer a los cristianos, y el 3 de agosto se dirigió a la costa; pero al llegar a Restábal fue informado de que la guarnición de Salobreña se hallaba en una situación muy apurada, por lo que se dirigió hacia esta última población, apoderándose de sus arrabales y estrechando a sus defensores en el castillo. Aunque acudieron a socorrerlos todos los gobernadores de las poblaciones cercanas e incluso el conde de Tendilla, sólo pudieron apoderarse de una isla cercana. Entonces, Hernán Pérez del Pulgar, con setenta escuderos, fletó un barco en Vélez y desembarcó en la isla y, al amanecer, entraron por un postigo en el castillo cercado por los granadinos. Boabdil ordenó el asalto, pero como los asediados eran ayudados por los de la isla, los granadinos se hallaban entre dos fuegos, lo que unido a la noticia de que los condes de Tendilla y Cifuentes y Don Rodrigo de Ulloa se aproximaban a Almuñécar con muchas fuerzas y Don Fernando tomaba posiciones en el Valle de Lecrín para cortarles la retirada, hizo que Boabdil levantara precipitadamente sus reales y, por las faldas de Sierra Nevada, regresara a Granada.

Una vez que Don Fernando regresó a Sevilla, Boabdil volvió a apoderarse del Andarax y tomó el castillo de Purchena, apresando a su guarnición. Así las cosas, El Zagal sintiéndose inseguro, pidió a Don Fernando permiso para abandonar las Alpujarras y pasar a África. Y a cambio de sus



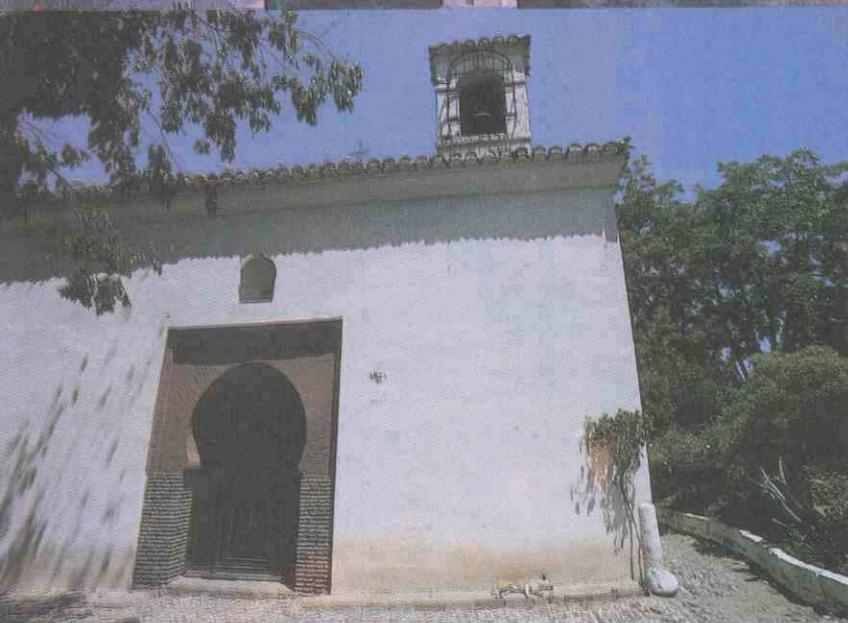
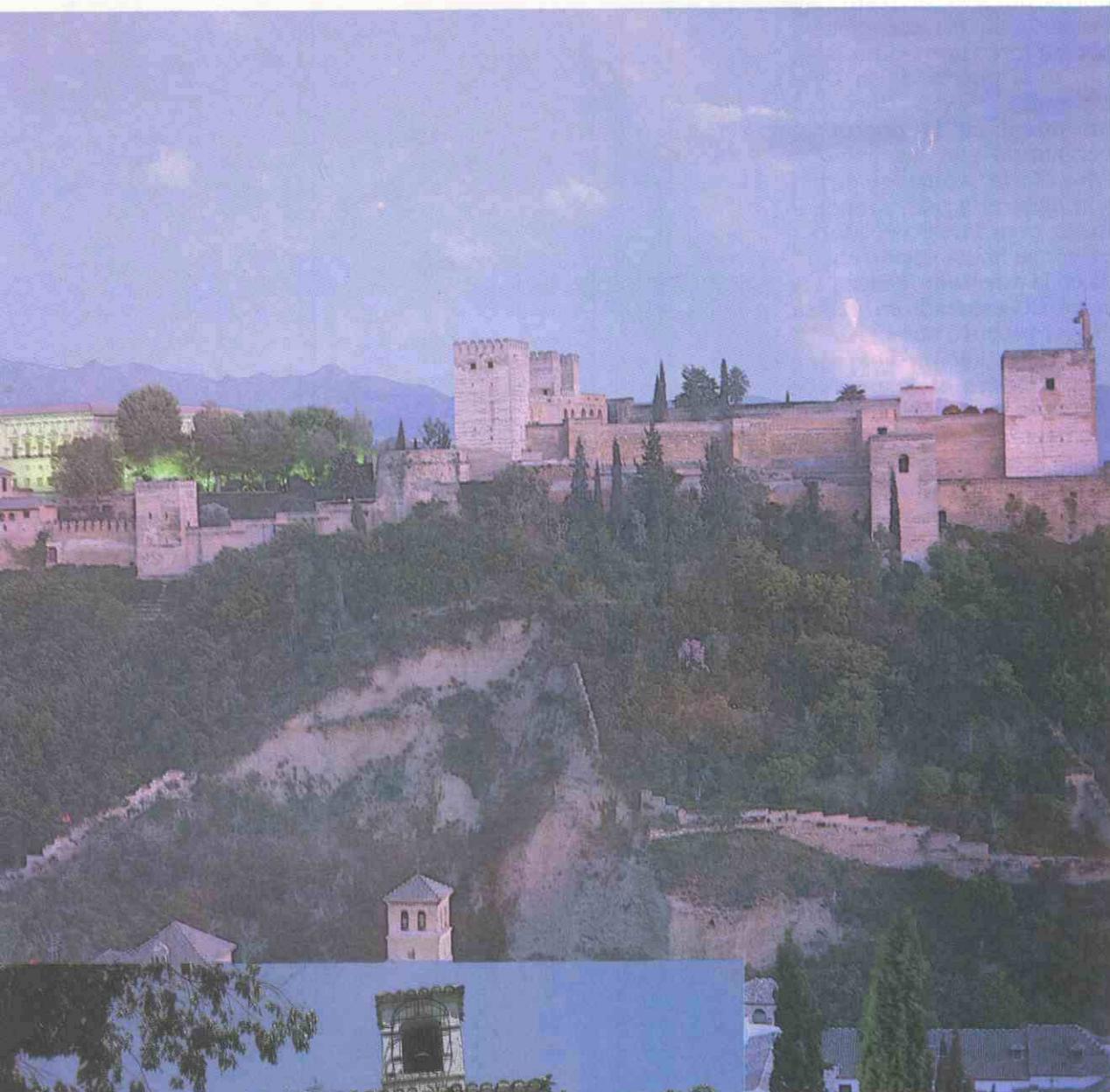
Alhambra. Vista General.

Ermita San Sebastián. Vista General.

veintitres lugares, recibió cinco millones de maravedíes.

INTENTO DE INCENDIAR GRANADA

Cuenta Lafuente Alcántara (**Historia de Granada**, vol. IV, págs. 101-2) que, estando Pul-



gar en Alhama, convocó a quince valientes a los que preguntó si estaban dispuestos a seguirle: quería entrar en Granada e incendiarla. Aunque sorprendidos, todos se brindaron a acompañarle. Salieron de Alhama hacia La Malahá, donde se escondieron durante el día y cogieron un manejo de retama para prender el fuego; entraron en Granada por la Puerta de Bibataubín, y, por el cauce del Darro, llegaron hasta Puerta Real, donde

quedaron seis; el resto, con Pulgar a la cabeza, dirigido por un moro granadino, llegaron a la puerta de la Gran Mezquita. Pulgar clavó con un puñal en la puerta un pergamino con las palabras "Ave María" y luego se dirigió a la Alcaicería para prenderle fuego; pero Tristán de Montemayor se había dejado olvidada en la puerta de la mezquita la tea. Obsesionado en su idea, Pulgar procuró obtener fuego por todos los medios a su alcance; pero al aparecer la ronda de los moros, se retiraron hacia Puerta Real, en donde saltaron sobre sus caballos y, picando espuelas, se alejaron de la ciudad.

CAMPAÑA DE 1491

A lo largo del año 1491, ocurrieron sucesos de dos clases: operaciones militares y negociaciones, que fueron llevadas a escondidas, y ambos tuvieron como objetivo final la entrega de la capital granadina. Para la campaña de aquel año, Don Fernando envió carta de apercibimiento a Sevilla el 15 de octubre de 1490, que fue reiterada el 31 de enero de 1491, por la que pedía 500 lanzas y 6.000 peones, que, además de sus armas, deberían llevar espada y un puñal grande u hocino, amén de alimentos para veinte días. La carta de llamamiento fue de 28 de marzo, emplazándolos para el 18 de abril, en Loja. Bernáldez nos cuenta que los reyes partieron con sus hijos de Sevilla el 11 de abril, y pasando por Carmona, Córdoba y Alcalá la Real, asentaron su real en Cabeza de los Jinetes; el 22 se trasladaron al valle de Velillos, cerca de Pinos Puente, y de allí a los Ojos del Huécar, a una legua de Granada, adonde llegó Don Fernando el 27 de abril.

La campaña de 1491 tuvo

dos objetivos: impedir que la capital recibiera socorros —por lo que el marqués de Cádiz concibió la idea de invadir el Valle de Lecrín y luego llegar hasta La Alpujarra, que era el granero de la capital—, y la fundación de Santa Fe, desde donde se mantuvo el asedio a Granada.

El sábado 23 de abril, el rey mandó al duque de Escalona y al marqués de Villena que invadieran el Valle de Lecrín, con 3.000 jinetes y 10.000 peones, y él se trasladó a El Padul, desde donde observaba las operaciones. Después les ordenó seguir hasta La Alpujarra, pero al salir de El Padul tropezaron con la caballería granadina, por lo que regresaron a El Padul, volviendo a instalarse en el Gozco.

En mayo comenzó la construcción de Santa Fe, en medio de La Vega, como una ciudad-cuartel permanente, con el objetivo de impedir a los granadinos salir de su ciudad y comunicarse con la Alpujarra, ya que esta ciudad completaría el cerco de torres y fortalezas que rodeaban la capital. Convencido Don Fernando de lo difícil que era reducir a Granada por la fuerza, decidió rendirla por hambre. A propósito de esto, pensaba que cuando el mijo, trigo y cebada de La Alpujarra se acabaran y la nieve cortara las comunicaciones, unido a los saqueos que los cristianos hacían en La Vega, el desánimo se apoderaría de los granadinos. Por su parte, éstos hacían incursiones nocturnas al campamento cristiano, pillando todo lo que encontraban (caballos, mulos, asnos, ganado vacuno y ovino, hombres y otras cosas) y defendieron al máximo la posesión de Alfacar, que representaba la de todas las alquerías del monte, es decir, las últimas posibilidades de abastecimiento de Granada, por lo que llegó a

quedar sola en posesión de los musulmanes, entregándose por capitulación, el 22 de diciembre.

Hernando de Baeza dice que la pérdida de Granada se debió a la imposibilidad de renovar a sus combatientes, que se redujeron casi a la nada. El asedio de Granada duró ocho meses y ocho días, en cuyo tiempo tuvieron lugar las negociaciones para la entrega, y las acciones militares tendentes a conquistarla.

SANTA FE

Después del regreso de los cristianos al Gozco —26 de abril—, se comenzó la construcción de la ciudad-cuartel, rodeada de marjales y comunicada con Loja. Fernández de Oviedo dice que "*Santa Fe fue una villa que se fundó en medio del real, durante el cerco*". De acuerdo con esta afirmación, hay que pensar que Santa Fe era un barrio principal dentro del campamento cristiano, que era muchísimo más grande. Y, por supuesto, queda descartada la teoría de que se construyó a causa de un incendio, sino que estaba proyectada desde hacía mucho tiempo, pues en la carta de apercibimiento que el rey envió a Sevilla el 31 de enero, pedía 150 pedreros y albañiles; y en la de llamamiento de 28 de marzo, reclamaba bastimentos y bestias para la obra, tapias y otras cosas.

El 18 de junio manifestó la reina su deseo de ver Granada. Cuenta Bernáldez que salió con el rey y las infantas y un lucido acompañamiento de caballeros. En La Zubia se metieron en una casa, desde cuyas ventanas contemplaron la capital. Pero como las tropas que le acompañaban se desplegaron ante la casa, los moros, temerosos de que los atacaran, sacaron sus escuadro-

nes a La Vega y arremetieron contra los cristianos, hasta con artillería. Se produjeron más de 2.000 bajas y hay una tradición que nos transmite que la reina se refugió en un bosquecillo de laureles y que ofreció levantar un convento bajo la advocación de San Luis (21 de junio). Esta batalla tuvo una segunda parte: como los jefes cristianos suponían que, cuando se retiraran, saldrían los moros a recoger sus muertos, les tendieron una celada cerca de Armilla; pero descubiertos por un moro escondido en la copa de un álamo, fueron atacados por sorpresa, produciéndose muchas bajas entre los cristianos.

Como la situación de penuria no sólo afectaba a la capital granadina, sino que era simi-

lar en el campamento cristiano, en más de una ocasión Don Fernando manifestó su intención de marcharse y desistir de su empeño de rendir Granada por la fuerza de las armas. Pero un caballero propuso al monarca cristiano que, antes de levantar el real, debía jugarse la última y decisiva carta: atacar a los moros, taldando la zona de Almanjáyar, con el fin de hacerlos salir de la capital y entrar ellos, muriendo los que murieran. Informado Boabdil de este plan, se preparó para el combate y se despidió de su esposa, hermana y madre, quien le hizo jurar que no se apartaría con sus tropas de las puertas de la ciudad. El ejército cristiano entró por Albolote y avanzó hasta Aynadamar y Almanjáyar, donde Boabdil cargó al frente de su caballería. La batalla quedó indecisa y las pérdidas fueron escasas.

LA ACCIÓN DIPLOMÁTICA

Fue Hernando de Zafra el que, mostrándose hábil y diestro diplomático, intentó, persiguió y logró que Granada se entregara, valiéndose de Hamet Uleylas, que gozaba de la confianza de Abulcasim y actuaba como doble espía. El visir quería que las negociaciones se llevaran exclusivamente entre Zafra y él, pero tuvo que resignarse a que también participara el alguacil mayor de Granada, Yuzaf Aben Comixa. Pero le reiteraba a Zafra que, si quería decirle algo en secreto, lo pusiera en una hijuela. Los Reyes Católicos escribieron a los representantes de Boabdil para decirles que ellos respaldaban todo lo que hiciera su secretario; pero como Boabdil no ratificaba las negociaciones de sus mandatarios, los monarcas cristianos se lo pre-

Salón Embajadores. Reales Alcázares.



guntaron directamente y Boabdil les contestó afirmativamente. Dice Gaspar y Remiro que, a través de la correspondencia entre Zafra, Aben Comixa y Abulcasim, se vislumbra la sagacidad y astucia que emplearon para conseguir sus propósitos, especialmente los reyes de Castilla y Aragón, *"valiéndose de todos los medios posibles, aun de aquéllos que a las prácticas actuales del Derecho de gentes repugnaría"*.

SUCESIVAS CAPITULACIONES

El proceso de gestación de las Capitulaciones se inició cuando Boabdil estaba preso en Lucena —abril de 1483—, continuó cuando recobró la libertad dejando como rehenes a su propio hijo y a los de otros magnates, que fue el precio por comprometerse a la entrega de la capital nazari. En 1487, se habló de entregarle o apoderarle a Sus Altezas el reino granadino, lo que suponía una declaración de vasallaje de Boabdil respecto a los Reyes Católicos. Y, a partir de septiembre de 1491, continuaron las negociaciones hasta la firma de las Capitulaciones definitivas. En todas ellas se reconocía la continuidad de los musulmanes en sus leyes y costumbres, respecto a su religión, organización social, régimen fiscal y formas de vida. Todos los incluidos en las distintas capitulaciones, podían viajar libremente por Castilla, aunque estas amplias facultades quedaron mermadas con la creación de señoríos, y porque la Corona hizo obligatoria la conservación de la residencia. El trato que los monarcas cristianos dieron a las autoridades y moros notables fue muy bueno, porque les convenía tenerlos de su parte para que les sirvieran

de puente hacia un nuevo período en la administración territorial de las tierras ganadas a los nazaries.

Las capitulaciones de 1488 tuvieron un matiz de benevolencia respecto a las anteriores: se les permitía a los vencidos continuar viviendo en sus hogares y retener sus propiedades. Solamente se quería obtener el reconocimiento de la soberanía del rey castellano y de ocupar los puntos fuertes del reino granadino, sin cambiar en absoluto su régimen legal ni las condiciones de vida de sus moradores; en consecuencia, los territorios que pasaron a dominio de Boabdil, fueron en calidad de señorío, como vasallo de los reyes cristianos. En las de 1489, se avanzó un paso más: se les permitía conservar los caballos y armas blancas. Y en la de Almería se estipulaba que los hijos de los cristianos no serían requeridos antes de los doce años para aceptar la religión de sus madres, dejándoseles después a su libre albedrío; y los mismos privilegios se concedían a los judíos. También fueron respetados otros derechos: el del jornal adecuado por cualquier trabajo, y no llevar señales. En todas las capitulaciones se mantuvo como constante el dar a cada uno según su linaje.

Las Capitulaciones para la entrega de Granada fueron muy importantes: 1. Por la extensión y riqueza del territorio que se transfería. 2. Por su trascendencia, ya que implicaban la extinción del reino nazari, el término de la dominación musulmana en la Península y el de la Reconquista, asentándose con ello las bases de la unidad territorial de España en la Edad Moderna. 3. Fueron concertadas por el propio soberano, pues cuando se acordaron, Boabdil era el rey indiscutido de Granada,

una vez muerto su padre y anulado su tío. 4. Eran unas capitulaciones generales, de la totalidad del reino.

Se concertó otro acuerdo con Abulcasim el Muleh y Yuzaf Aben Comixa, en el que se fijaban las gracias y mercedes que los Reyes Católicos otorgaban a los negociaciones musulmanes, en recompensa a la difícil y eficaz tarea que sobre ellos pesó, a lo largo de varios meses. Además hubo otro convenio para Boabdil y su familia, y otro acuerdo firmado el 22 de diciembre de 1491 con el pueblo de Alfacar, en el que se suscribía todo lo acordado para Granada días atrás.

Los tratos se llevaron, unas veces verbalmente, por medio de entrevistas personales, y otras por correspondencia. Se cruzaron escritos entre los Reyes Católicos y Boabdil, pero fueron mucho más numerosos los enviados por Hernando de Zafra a Abulcasim el Muleh y a Aben Comixa, y los de éstos para aquél. Convenidas las cláusulas del acuerdo, los monarcas cristianos requirieron la presencia de un alfaquí o jurista, indicando el Pequení. Las Capitulaciones fueron firmadas por los Reyes Católicos y los representantes de Boabdil, el 25 de noviembre de 1491. Después de firmadas y hasta la entrega de la ciudad, se añadieron nuevas cláusulas y se reformaron otras, que siempre supusieron ventajas y mercedes para los sitiados, y otorgadas por los Reyes Católicos, movidos por su deseo vehemente de apoderarse de la ciudad que tanto ambicionaban.

Cuando llegó a oídos de la población esta firma, algunos barrios se alborotaron e hicieron barricadas en las calles; pero Boabdil y sus seguidores lograron contenerlos. Las proposiciones de Boabdil constituyeron el meollo de este im-



Talla de los Reyes Católicos.

Escudo de los Reyes Católicos. Ciudad Real (detalle).

portante documento. Eran 37 estipulaciones, excesivas para personas que estaban casi vencidas y agotadas; y lo extraordinario fue que los Reyes Católicos las aceptaron casi en su totalidad. Carriazo cree que esta condescendencia se debió: 1. A la fuerza del precedente, ya que reproducían, con pocas variantes, las establecidas para otras ciudades. 2. Por la impaciencia de los reyes en acabar. Y 3. Pensando en que las condiciones que se pactaran tendrían que acomodarse en la práctica a la prepotencia cristiana. A cambio, los nazaritas entregaron lo máximo: su independencia y libertad.

De las Capitulaciones de Granada hay dos versiones: la de Simancas —recogida en el CODOIN—, y la del Ayuntamiento de Granada, regalo del marqués de Corvera. El texto



original es el de Simancas, y el otro es una carta-privilegio, expedida el 30 de diciembre de 1491, y que cita como matriz la del 25 de noviembre. Moreno Casado dice que contienen cláusulas que regulan derechos políticos y civiles, garantías penales o jurisdiccionales, de contenido fiscal,

militares, intereses generales y particulares, derechos de los vencedores y obligaciones de los vencidos, etc. etc. También especificaban las mercedes que los Reyes Católicos otorgaban a la familia real granadina y a sus colaboradores.

TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD

Consecuencia obligada del cumplimiento de las Capitulaciones, fue la transformación que se operó en la sociedad: desaparecieron los mozárabes; los mudéjares, al ser obligados a bautizarse, se convirtieron en moriscos; los judíos conversos no podían ejercer cargos fiscales ni jurisdicción

alguna respecto a los moros sometidos, y los que permanecieron fieles a su fe, fueron expulsados; y los cautivos, tanto moros como cristianos, recuperaron su libertad.

La aceptación en bloque, por parte de los monarcas cristianos, no excluía algunas diferencias de fondo y forma.

El punto más debatido de toda la negociación fue la fecha de la entrega de la ciudad: Boabdil propuso el último día de marzo y en las Capitulaciones se estipuló que sería en un plazo de sesenta días contados a partir de la firma. Así las cosas, Aixa, madre de Boabdil, alertó a su hijo sobre que, cuando entregara Granada y sus llaves, no debía besar la mano a los Reyes Católicos, ni hacer otras ceremonias de rendido y vasallo. Aben Comixa envió un emisario a los reyes para comunicarles esto, acordándose que Boabdil no hiciera más que un ademán de pleitesía, sacando un pie del estribo y quitándose el turbante y bonete, y que Don Fernando le haría una señal para que se detuviera; e igual con la reina. Para evitar la más mínima ostentación, se dispuso que las fuerzas cristianas entraran a la Alhambra por fuera de la ciudad, por un carril que, exprofeso, había construido un moro aragonés, por encargo de los Reyes Católicos.

Las Capitulaciones se publicaron el 29 de noviembre, día en que le llegó a Boabdil una carta de los Reyes Católicos dándole un plazo de veinte días para entregarse. El conocimiento de las Capitulaciones por el pueblo, produjo sublevaciones en el Albaicín, Alixares y en la capital, por lo que Boabdil tuvo que amonestarlos, a la vez que le rogaba que le expusiera sus quejas. Simultáneamente, escribió a los monarcas cristianos contándoles lo que ocurría y pidiéndoles que le devolvieran a su hijo Hamet y le dieran mil doblas que necesitaba, y añadiéndoles que, lo que más deseaba, era realizar la entrega de la ciudad. Los reyes, satisfechos, le dieron lo que les pedía y enviaron un mensaje de intimidación a la población granadina, amenazándola con un

castigo semejante al de Málaga. En respuesta, Boabdil prometió a los soberanos de Castilla que la entrega la haría el 2 de enero; y, para calmar a su pueblo, les dijo que los autores de los tratos para la entrega habían sido sus enemigos.

ENTREGA DE LA CIUDAD

Dice Carriazo y Arroquía, que, el 1 de enero al anochecer, llegaron a Santa Fe los 500 rehenes que se había acordado ceder a los monarcas castellanos la víspera de la entrega de la ciudad, acompañados de Abulcasim y Aben Comixa, quienes solicitaron de los reyes que enviaran inmediatamente un destacamento para apoderarse de la Alhambra y lugares fuertes de la ciudad *"porque en cuanto los moros vieran que se habían apoderado de ella, bajarían la cabeza; lo que de otra manera no harían sino con mucho escándalo, si de día los vieses entrar"*. Partió la expedición a medianoche, al mando de Don Gutierre de Cárdenas, y llegaron a la Alhambra al amanecer, entrando por los Alixares, y una vez dentro de la fortaleza, se repartieron en dos alas. La entrevista con Boabdil tuvo lugar en la Torre de Comares, donde los esperaba. Don Gutierre y los caballeros que le acompañaban se acercaron a besar las manos del sultán, quien les entregó las llaves, exigiendo una carta firmada por el Comendador, en la que testificaba que recibía para Sus Altezas la fortaleza de la Alhambra. Boabdil y su corte se retiraron a la Alcazaba, mientras las tropas cristianas se repartieron por todas las torres y puntos estratégicos del recinto; a continuación, instalaron un altar en una lujosa estancia, y oyeron Misa en compañía de los 150 cautivos que acababan de libertar;

y Cárdenas desplegó los 17 estandartes cristianos que estaban en poder de los moros, y que habían sido cogidos en distintas batallas.

Rodríguez Ardila dice que, al salir el sol, se dispararon en la Alhambra tres cañonazos, que era la señal convenida para comunicar a Don Fernando que habían cumplido su objetivo, a la vez que para que el ejército cristiano, mandado por el conde de Tendilla, se pusiera en marcha. Recibido en Santa Fe el aviso, las tropas en traje de gala se aprestaron a marchar hacia Granada y, al llegar al arenal del Genil —donde hoy está la ermita de San Sebastián—, tuvo lugar el encuentro entre Boabdil y Don Fernando, precisamente a las tres de la tarde, y que todavía se rememora con las tres campanadas que, desde entonces, a esa hora, tañe la campana mayor de la catedral, ganándose indulgencia plenaria, si se rezan tres Padrenuestros y tres Ave-marias. Esto acaeció el lunes 2 de enero de 1492. Rodríguez Ardila cuenta que, al entregar Boabdil las llaves al Rey Católico, le dijo: *"Mucho te quiere Dios. Estas, Señor, son las llaves de este paraíso"*. Y al hacer entrega del anillo al conde de Tendilla, le manifestó: *"Con esta sortija se ha gobernado Granada desde que se ganó para los moros; tomadla para que la gobernéis con ella y Dios os haga más dichosos que a mí"*. Después, el cortejo encabezado por el conde de Tendilla y Fray Hernando de Talavera, nombrados respectivamente alcaide de la fortaleza y obispo de la nueva diócesis, se dirigió a la Alhambra, atravesando el Genil, siguiendo por el carril que habían construido los cristianos unos días antes y por las puertas de la Loma y de Los Molinos llegaron al Campo de los Mártires, y de allí entraron



Entrega de llaves. Azulejería sevillana (Sevilla).

por la de Siete Suelos, —por la que acababa de salir Boabdil—, que luego llamaron Puerta Cerrada, por haber pedido Boabdil que no se abriera más. Los guardias musulmanes rindieron las armas y cedieron las torres y baluartes de la Alhambra a las tropas cristianas. Alonso de Palencia afirma que, después de erigida la Cruz en la Torre de la Vela por Fray Hernando de Talavera y entonado el Te Deum, Don Gutierre de Cárdenas colocó el pendón de Santiago y el conde de Tendilla el pendón real. Acto seguido, un rey de armas proclamó desde la fortaleza la soberanía de los Reyes Católicos sobre la ciudad de Granada, pronunciando un pequeño discurso que, en esencia, contenía una invocación a Santiago, el reconocimiento

de la ayuda divina y humana, y la declaración de que Granada quedaba incorporada a la Corona de Castilla.

Como hemos dicho, la entrega militar tuvo lugar el 2 de enero, pero fue el 6 cuando los monarcas hicieron su entrada solemne en Granada. Partiendo de Santa Fe en procesión, entraron por la Puerta de Elvira, subieron a la mezquita de los Conversos —que Fray Hernando de Talavera purificó y convirtió en parroquia de San Juan de los Reyes—, y por Plaza Nueva y Cuesta de Gomérez, subieron a la Alhambra, tomando asiento en el Salón de Comares, en un trono que les había preparado el conde de Tendilla, donde tuvo lugar el besamanos de los caballeros cristianos y de los principales moros.

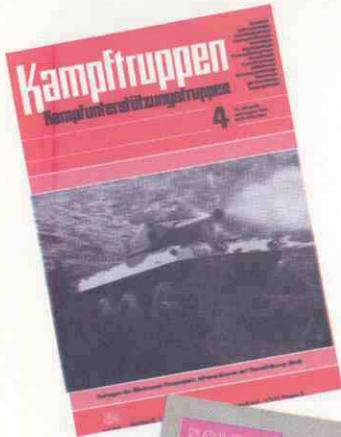
BIBLIOGRAFÍA

- CARRIAZO Y ARROQUÍA: *Historia de la Guerra de Granada*. Vol. XVII-1 de la Historia de España, dirigida por Menéndez Pidal. Madrid. Espasa-Calpe. 1969.
- GARRIDO ATIENZA, Miguel: *Las Capitulaciones para la entrega de Granada*. 1910.
- LAFUENTE ALCÁNTARA, Miguel: *Historia de Granada*, Vol. 4. 1843.
- MORENO CASADO, José: "La Capitulación de Granada en su aspecto jurídico". *Bol. Universidad de Granada*. 1949.
- PESCADOR DEL HOYO, Carmen: "Cómo fue de verdad la toma de Granada, a la luz de un documento inédito". *Al-Andalus*, XX. 1955.
- SECO DE LUCENA PAREDES, Luis: *El musulmán Ahmed Uleylas, espía de los Reyes Católicos en la corte granadina*. MEAH. Granada 1960.

Hemos leído...

JOSÉ M.^a SÁNCHEZ
DE TOCA Y CATALÁ

Teniente Coronel de Infantería DEM.



No sé si ustedes se habrán enterado, pero este verano el "Saboya" se trasladó de Leganés a Bótoa, en Badajoz. Un regimiento viejísimo (454 años de vida), en un cuartel de 200 años acumula de todo, así que la movida ha sido monumental. Si les sirve de "vaca", 4 trenes y 150 viajes de camión. Y para que la salud no decaiga ni la instrucción se olvide, el Regimiento seguía su vida: mandos que van y vienen, reclutas que llegan, licenciados que se van, maniobras alfas y betas, cursos de conductores, cabos y cabos 1^o, entregas de regimiento, brigada y división, permisos de verano... ya se sabe, aquí como en el circo, "más difícil

todavía", "la función debe continuar".

Todo esto no tendría nada que ver con las revistas extranjeras si no fuese porque un servidor de ustedes —milicia es servicio— está en la Plana Mayor del Saboya y ha llevado intermitentemente, además, el Regimiento o la Base. Así que las revistas extranjeras para por la noche, después que el corneta de esta recién-tísima Base de Bótoa toca silencio y en la noche extremeña suena la descarada contraseña del Saboya: "Los del Saboya somos la gallina joven" (ésta no es exactamente la letra; ustedes ya me entienden). El caso es que voy de cráneo, lo que por lo demás me viene ocurriendo en todos los empleos desde que era aspirante.

(Acabo de leer que un ilustre periodista dice que el Ejército tiene derecho de pernada sobre la sociedad, y que es el ocio sin descanso: que el Señor le ilumine y le conserve el oído, porque la vista no vale la pena).

Total, que ustedes me disculpan si este mes no les

resumo el último, sino el penúltimo grito en publicaciones militares extranjeras, y les extracto tres que me había guardado para mi solaz de las del envío pasado. Gracias por su comprensión.

EL FUTURO DEL CARRO

("ZUR ZUKUNFT DES KEMPFPANZERS", Gen. Br. Dietrich Rogler, en **Soldat und Technik**, 7/91).

Con esto de la reducción de armamento pesado en Europa, y con los proyectiles inteligentes la gente de carros (o de "tanques semilivianos" como dice mi amigo el Tcol. Royo), anda un poco inquieta. Así que el General Rogler del Arma Acorazada alemana, salta al ruedo de la prestigiosa revista "Soldat und Technik" y por derecho coge los cuernos al toro: el carro ha sido, es, el arma clásica del siglo XX; ninguna otra conjuga como él la movilidad, rapidez, potencia de fuego y coraza. La cuestión es si en el futuro lo será todavía, se pregunta Rogler (aunque con su respuesta preparada). El General hace un poco de historia y aprovecha para decir que no son muchos los que, todavía hoy, entienden al arma acorazada. Todavía a fines de la II GM. había brigadas de Caballería a caballo, y salvo excepciones, se veía al carro como un cañón con cadenas para apoyo directo de la Infantería. Solo Guderian, Fuller y pocos más comprendieron su nueva



El Puma de morteros.

calidad y las posibilidades de los ejércitos acorazados y mecanizados.

Pero hoy se ponen en tela de juicio los cometidos del carro en el combate integral de todas las armas: sus cometidos de apoyo a la Infantería (ya me disculparán que le ponga mayúscula a mi Arma); arma pesada para las Unidades motorizadas o mecanizadas; y por fin, arma principal de la Brigada Acorazada.

Parece que otro General alemán, Uhle Wetter, había advertido contra el peligro de sobretecnificar el campo de batalla. Al fin y al cabo, ni en Corea ni en Vietnam sirvieron de mucho los carros. Wetter opina que lo que Alemania necesita es Infantería ligera. Claro, Rogler no está de acuerdo. Dice que hoy sería inverosímil un escenario puramente defensivo, y que a Alemania le van a pedir que su Ejército actúe fuera de sus fronteras. Hay muchos países en el mundo que tienen excelente Infantería ligera, pero no hay muchos que tengan un arma acorazada como la alemana. (En esto tiene razón pero en lo de defensiva inverosímil la cosa está por ver, porque el mundo está muy revuelto).

Y además, dice Rogler, a

ver qué arma puede sustituir las prestaciones del carro: las nuevas corazas resisten a las cargas huecas. El carro tiene más autonomía y más potencia de fuego que el helicóptero de ataque. La artillería puede dominar, pero no ocupa el terreno. A las Unidades contracarro o contrahelicópteros les falta potencia de choque y no son polivalentes. Las minas de los zapadores, una vez rebasadas son inútiles. La aviación ligera y las Unidades de guerra electrónica no ocupan el terreno.

Solo la Infantería mecanizada (ojo, que en Alemania cada

vehículo de Infantería mecanizada lleva torreta y cañón) tiene prestaciones semejantes al carro en fuego, movilidad, y capacidad de supervivencia.

Por eso lo que hay que hacer, según Rogler, es seguir investigando la rica experiencia alemana en este campo. Guderian prohibió en 1944 que la Infantería Mecanizada (Panzergranadiere) se enterrara; quería que pudiera desembarcar y embarcar rápidamente.

Lo que hace falta es que las Unidades de carros sean acompañadas por Artillería autopropulsada, Unidades Mecanizadas de Exploración e Infantería Mecanizada. En resumen, concluye el General Rogler, no hay nada a la vista que pueda sustituir a los carros en el umbral del año 2000.

LA CAMPAÑA DE LOS BALKANES. OPERACIÓN MARITA

(“Operación MARITA. Der Balkanfeldzug”, de Egbert Thomer, en **Kampftruppen**, 4/jul-aug/91).

Con lo complicadas que se están poniendo las cosas en el este de Europa, parece como si la gente estuviera

Patrulla de reconocimiento en el cabo Sunion.



tirando de "vaca": hace poco los austriacos recordaban en su revista TRUPPENDIENST la invasión de Yugoslavia por el III Reich en 1941. Ahora son los alemanes los que recuerdan la invasión de Grecia.

El 28 de octubre de 1940, Mussolini decidió la invasión de Grecia con 7 Divisiones. Había sobreestimado sus fuerzas; el 3 de noviembre, los griegos habían rechazado a los italianos, que el 14 tenían las cosas muy mal. Mussolini, que no había consultado a Hitler para la invasión, se reunió con él en Florencia, a resultas de lo cual dictó la

"Directiva (Weisung) 18" para la Operación MARITA: invadir Grecia desde Bulgaria. El EM. alemán tenía 78 días para preparar la invasión. Al mismo tiempo, Hitler había encargado planes para capturar Gibraltar ("Operación Félix") y la invasión de la URSS (Operación "BARBAROSSA").

Por esta época Yugoslavia tenía 29 divisiones de Infantería; 3 de Caballería y 6 Brigadas acorazadas; y los ingleses en Grecia, 2 Divisiones de Infantería y 1 Brigada acorazada con un total de 60.000 hombres. Los alemanes preparaban la invasión con 13

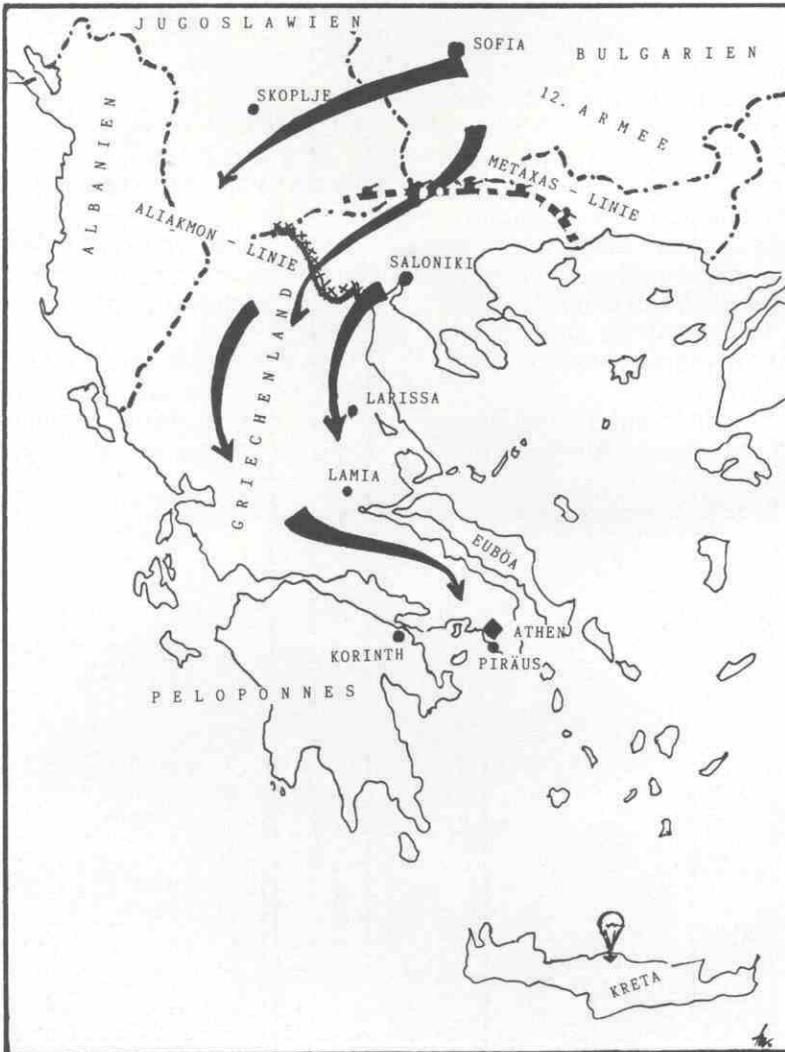
Divisiones de Infantería, 7 motorizadas y 6 acorazadas con un total de 1.200 carros.

La contraofensiva griega rechazó a los italianos, y el 5 de diciembre Italia pidió ayuda apremiante; había 30.000 italianos prisioneros. Mientras, el 10 de diciembre, Franco se niega a la operación Félix; y el 9 de enero de 1941 Hitler decide enviar una fuerza acorazada al Norte de África, así como la ejecución de "Barbarossa", la invasión de Rusia. Por su parte, los ingleses deciden enviar un CE. a Grecia, del que el 7 de marzo desembarca un contingente en el Pireo.

Un golpe militar en Yugoslavia, que se había adherido al Eje el 25 de marzo, da al traste con este posible aliado. La operación Marita tendría que hacerse sobre todo el conjunto de los Balcanes. El 6 de abril, las fuerzas alemanas se reúnen con las de sus aliados y la 4ª Flota Aérea bombardea Belgrado, así como todos los aeródromos y nudos de comunicaciones. El 1º Grupo Acorazado de Kleist marcha sobre Nisch. El Mariscal List, con el 12º Ejército, avanza desde el norte sobre Croacia; los italianos operan contra la costa adriática (península de Istria y Eslovenia) y las tropas húngaras sobre el Banato. Los búlgaros ocupaban la Tracia oriental. Sólo en Macedonia se hacen 100.000 prisioneros.

Los griegos abandonan Albania y Yugoslavia pide el alto el fuego. Mientras, los cuerpos de Ejército que atacaron la línea Metaxas por el paso de Rupel para llegar a Salónica logran que el Ejército griego capitule en esta ciudad el día 23 de abril. Hitler ordena que se libere cuanto antes a los prisioneros griegos a causa de su encarnizada defensa; sus instrucciones para el trato a los griegos distribuidas a cada combatiente alemán, son

Operación Marita.



ejemplares. El 27 de abril entra en Atenas la primera compañía alemana. Hay 223.000 prisioneros griegos y 22.000 ingleses; las pérdidas alemanas suman 2.559 muertos, 5.820 heridos y 3.169 desaparecidos. El 20 de mayo los paracaidistas comienzan la operación Merkur (invasión de Creta), que finalizan el 1º de junio con gravísimas pérdidas.

A partir de entonces empieza la ocupación de las islas, que se hace a bordo de cualquier cosa que flote, ya que la Marina alemana no llega al Mediterráneo, y la italiana, que por esas fechas tenía 23 destructores, 34 torpederas y 16 lanchas rápidas, no se mueve.

Los alemanes guarnecieron los Balcanes con una división y un regimiento de Montaña en Creta; en Grecia el XVIII CE, la División 164 y el Regimiento 125; y en Yugoslavia 8 Divisiones (reserva para Barbarossa) pronto fueron sustituidas por otras cuatro reservistas (704, 714, 717, 718).

Egbert Thomer finaliza su trabajo con uno de esos implacables juicios críticos —no como los nuestros— a los que se someten los alemanes al acabar las maniobras. A los alemanes les faltó tacto para manejar a las poblaciones balcánicas. Italia se anexionó Eslovenia e Istria; Alemania, Estiria y Carintia; Hungría el Banato; y Bulgaria la Macedonia servia, con lo que se frustraron los anhelos de independencia local de estas etnias.

Montenegro quedó en unión personal con el Rey de Italia; Dalmacia en dos zonas de ocupación italiana; y Croacia, independiente, aunque con "Altos Comisarios" alemán e italiano. La cadena de mando era complicada. El partido, la Gestapo y las SS actuaban por su cuenta, así como los funcionarios de los ministerios alemanes de Asuntos Exteriores y Economía.

La buena armonía inicial de la población con el ejército alemán fue enturbiándose, y en Ravnagora nació el primer movimiento de resistencia. En resumen, un planeamiento largo y flexible que fue adaptándose a las circunstancias del momento; y una ejecución impecable. Por otra parte, clara descoordinación tanto entre Roma y Berlín, como entre los diversos poderes actuantes en Alemania. Y a la cabeza, un jefe que da la impresión del niño caprichoso que no sabe qué hacer con su juguete —unas FAS victoriosas— y que después de la campaña de Francia planea simultáneamente invadir Rusia, España, los Balcanes y el Norte de África.

DEVOCIONARIOS

("GEBETBÜCHER", KT, en **Kampftruppen** 4/91).

Una breve noticia de KAMPF-

TRUPPEN da cuenta de que el Ministerio de Defensa alemán ha dedicado una partida de 400.000 marcos para la adquisición de 206.842 devocionarios para tropa. El Ministerio alemán, que disuelve algo así como el 30% de las guarniciones actuales, encuentra que la reducción de presupuestos no debe afectar a los devocionarios, porque la fuerza no consiste solamente en el número.

Todo un ejemplo, porque los alemanes de ejército entienden un rato, y si consideran esencial este gasto es porque lo es. Buena nota para profanos y profesionales.

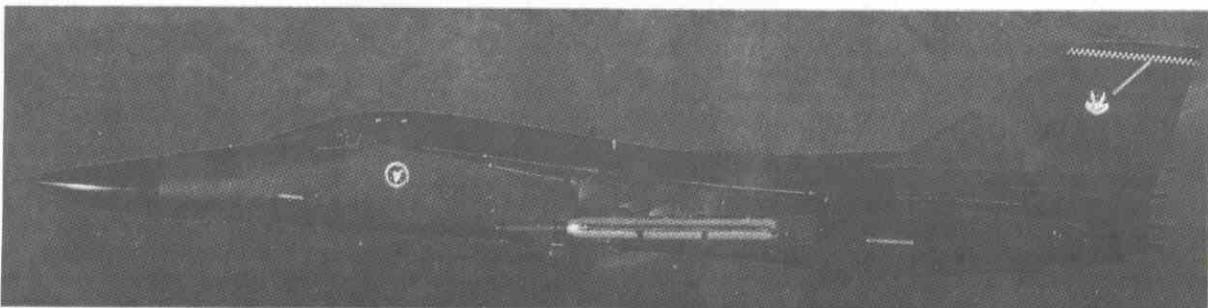
OBRA MAESTRA DE IMPROVISACIÓN: EL OBÚS-BOMBA

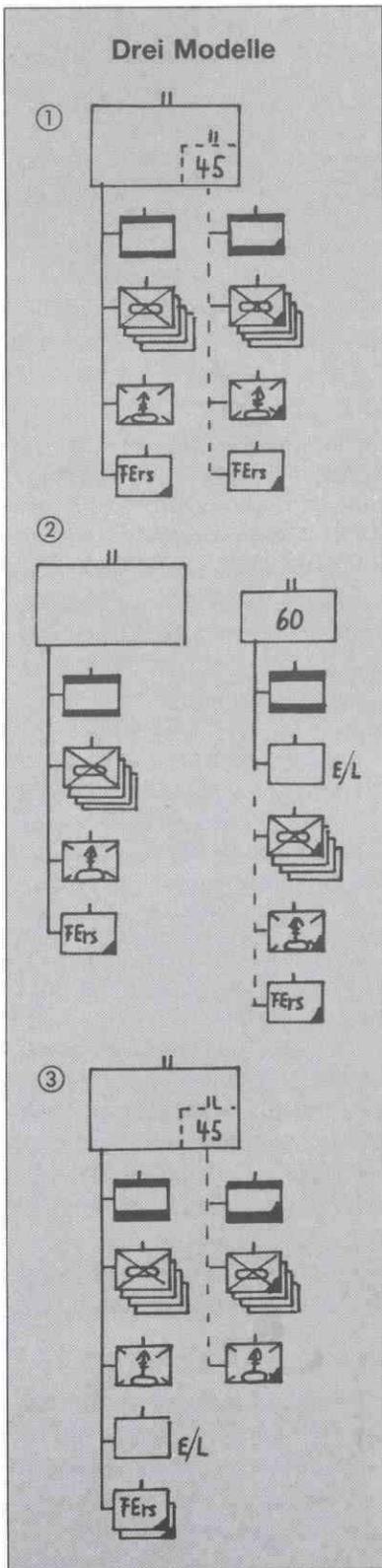
("MEISTERSTÜCK DER IMPROVISATION: AMERIKAS HAUBITZEN-BOMBE", de Cay, Conde BROCKDORF, en **Europäische Sicherheit**, 7/91).

Durante la Guerra del Golfo, los americanos han demostrado la capacidad de reacción de su industria a las demandas militares.

Una muestra, que el conde de BROCKDORF publica en "ES.", es la super bomba que pidió urgentemente el General SCHWARZKOPF pocos días antes de la invasión. Necesi-

F-111 de la Air Force con la primera "Bomba-Obús" GBU-28 en vuelo hacia el polígono de pruebas de Tonopah.





Tres modelos para desdoblarse un batallón con reservistas.

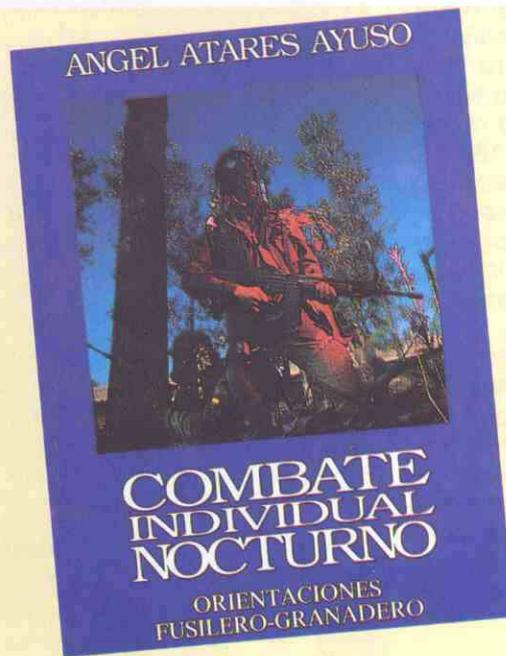
taba una bomba capaz de perforar al menos 30 metros para poder destruir el refugio donde se suponía estaba el mando iraní. El pentágono se dirigió a la LOCKHEED en California, donde un técnico se acordó de los tubos del obús de 203 que se hallaban almacenados en la Costa Este. Rápidamente se llevaron 30 de estos tubos al Estado de Nueva York, donde se recalibraron para que admitieran más carga explosiva. Se prepararon ojivas cónicas de un acero especial y se rellenaron de explosivo. La primera bomba (GBU "28") recibió en Texas una dirección láser de Texas Instruments. Era una bomba de 5,40/m de largo que pesaba 1.800 Kg. Fue lanzada desde un F-111 en el

desierto de Nevada, y se hundió a 30 metros en tierra.

Se prepararon más bombas GBU-28, ("La Bomba Obús") y todavía caliente su carga explosiva se llevaron al Golfo, donde se lanzaron sobre el bunker "AL-TAYI", al norte de Bagdad.

Ambas hicieron blanco, aunque el apuntador del segundo avión eligió mal el objetivo. La primera hizo blanco en el bunker principal. La tripulación no vio el impacto, porque sólo siete segundos después se produjo la explosión.

Sin retrasos burocráticos se había preparado una nueva arma en un tiempo récord. Ahora se piensa en una bomba más corta para el avión F-15E, con cohetes para darle mayor velocidad inicial.



**OTRO
NUEVO
LIBRO**

SERVICIO
DE PUBLICACIONES
DEL ESTADO MAYOR
DEL EJERCITO

Alcalá, 18, 4º
28014-MADRID



INFORMACIÓN



Bibliográfica

EL ESTRÉS EN CAMPAÑA. Félix Utrilla Layna. Servicio Geográfico del Ejército. Madrid (1991).

El autor del texto que reseñamos, Coronel de Artillería especialista en Psicología Militar, ha sentido la necesidad profesional de profundizar en el estudio de los efectos que el cansancio o agotamiento, tanto físico como mental, pueden producir en el ámbito castrense considerado éste en sus más variados aspectos y no sólo en el que se deriva de las especiales condiciones del combate.

Por ello su exposición del estrés como problema militar rebasa los límites estrictos que el título del libro parece enmarcar únicamente a la situación de campaña. Dedicando, fundamentalmente, la mayoría de sus páginas a los problemas propios del estrés en el combate no deja de considerar, igualmente, las manifestaciones de este fenómeno psicológico en tiempo de

paz porque durante esta etapa de la vida militar tampoco está ausente. Como señala acertadamente el autor, en estas condiciones también se da el estrés —en el fondo— ya sea a nivel personal o de la Unidad.

En una adecuada consideración del problema, el autor presenta su estudio en diversos capítulos por los que van desfilando no sólo las circunstancias en las que puede producirse el estrés y los indicios del mismo, sino que expone con claridad la forma de controlarlo en sus diversas manifestaciones. Establece la responsabilidad de los Mandos en cuanto a la observación de las causas que pueden producirlo y señala sus obligaciones para prevenirlo y, en su caso, contrarrestarlo.

Libro particularmente interesante por cuanto la Doctrina ya señala con precisión que *"el valor de la tropa no depende únicamente de su instrucción para el Combate, sino también de su fuerza moral y de su aptitud física"*.

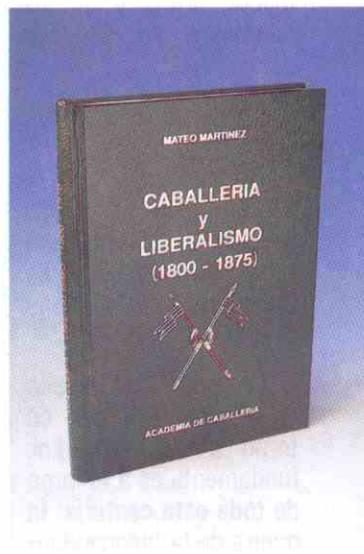
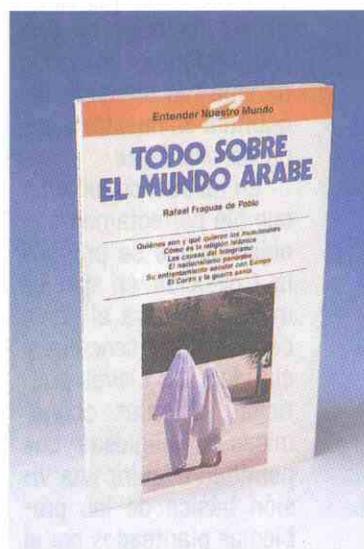
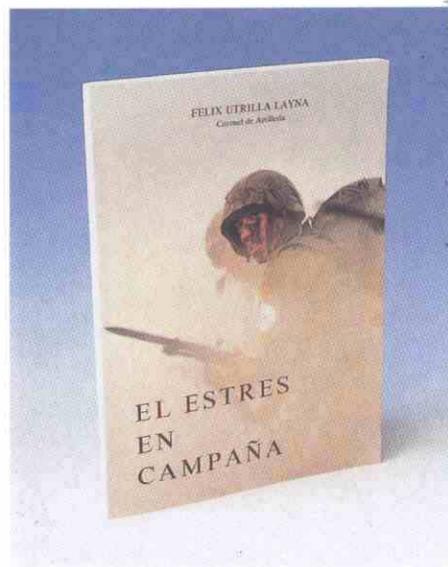
J.U.P.

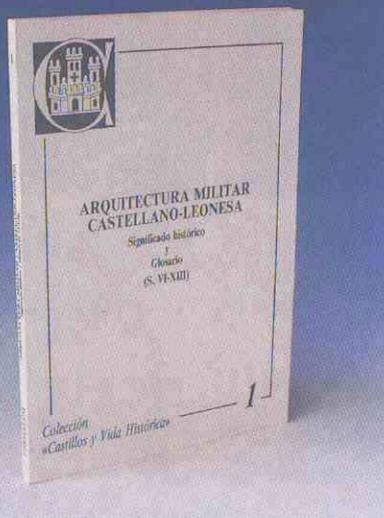
TODO SOBRE EL MUNDO ÁRABE. Rafael Fraguas de Pablo. Editorial ASES. Barcelona (1991).

Es preciso iniciar el comentario de este libro con una breve puntualización sobre el título con el que aparece ante sus posibles lectores.

TODO SOBRE EL MUNDO ÁRABE es, evidentemente, un título excesivo y hasta presuntuoso para un texto que no alcanza las cien páginas.

Sin embargo, y una vez dicho esto, hay que subrayar enseguida la oportunidad de esta publicación en una época en que el mundo árabe se encuentra sometido a grandes tensiones y en la que resulta indispensable conocer (aunque sólo sea en la forma puntual y concreta con que son tratados en el texto comentado) una serie de cuestiones sobre el origen del nacionalismo panárabe, las causas del integrista, los fundamentos religiosos y los hábitos y costumbres de los creyentes musulmanes, su concepto del liderazgo,





y tantas otras que constituyen la base de una civilización y un modo de vida tan diferente del habitual en nuestro mundo de occidente.

En tal sentido, el autor cumple perfectamente el objetivo que se propone la Colección en que se incluye su obra al dar a conocer, con sencillez y claridad, las claves políticas, culturales, económicas y religiosas que permiten adquirir una visión básica de los problemas planteados por el mundo árabe y de los conflictos que de ellos se derivan:

J.U.P.

CABALLERÍA Y LIBERALISMO. Mateo Martínez. Academia de Caballería. Valladolid (1991).

La historia de España en el siglo XIX giró en torno a tres episodios fundamentales a lo largo de toda esta centuria: la guerra de la Independen-

cia, las guerras carlistas y la restauración de la monarquía constitucional en 1875.

El pensamiento político universal había ido decantándose en una larga pugna entre la revolución liberal nacida al calor de acontecimientos como la Declaración de Independencia de los Estados Unidos, en 1776, y la Declaración de los Derechos del Hombre, de la Revolución Francesa en 1789, por una parte, y las tradicionales tendencias absolutistas, por otra.

En España, la eclosión de este proceso se produjo a partir de la entrada en la península de las tropas francesas de Napoleón y la introducción con ellas de nuevas corrientes de pensamiento. La vuelta de Fernando VII en 1814 provocó un retorno a la intransigente política antiliberal. Pero con el Rey regresaron de Francia un gran número de mandos del Ejército nacional que al permanecer varios años prisioneros en aquel país conocieron y valoraron libremente las nuevas modas políticas establecidas en Europa a partir de la Revolución Francesa.

El conflicto sucesorio abierto con la muerte de Fernando VII en 1833 provocó una necesaria toma de posiciones políticas y la iniciación de una cruenta guerra civil. El final de la primera guerra carlista trajo como consecuencia de la misma, la presencia masiva

de los militares en la dirección política de la nación.

El autor de esta obra, largamente dedicado al estudio del campo sociopolítico del Ejército, presenta en esta ocasión una cuidada selección de militares pertenecientes todos ellos al Arma de Caballería que tuvieron una decisiva intervención en el acontecer político de la España del siglo XIX.

La Academia de Caballería ha querido contribuir al mejor conocimiento del trabajo reseñado, realizando una cuidada edición del mismo.

J.U.P.

ARQUITECTURA MILITAR CASTELLANO-LEONESA. Significado y Glosario. M^a Isabel Pérez de Tudela y Velasco y otros. CASTELLUM. Madrid (1991).

La profesora de Historia Medieval de la Universidad Complutense de Madrid, M^a Isabel Pérez de Tudela, ha dirigido una cuidada investigación a través de las Crónicas tratando de encontrar en ellas el valor de los vocablos relativos a la arquitectura bélica del occidente peninsular durante la Alta Edad Media.

Resultado inicial de dicha investigación es el libro referenciado. Como es evidente, y por lo que se lleva dicho, no se trata de una obra de divulgación —en el sen-

tido peyorativo con que generalmente se emplea este término— sino que constituye un profundo, meticuloso y detallado estudio de cada uno de los términos que sobre arquitectura militar castellano-leonesa aparece en la documentación histórica de la época.

El texto considerado inicia una serie en proyecto, promovida por la Asociación Cultural "CASTELLUM", que pretende alcanzar un alto nivel científico en el estudio de la problemática que gira en torno al indicado tema de la arquitectura militar en el medioevo. En esta ocasión la profesora Pérez de Tudela inicia el trabajo exponiendo, por una parte, la metodología, el marco cronológico y el ámbito espacial, así como el alcance y proyección del tema, mientras que —por otra parte— analiza con detenimiento las fuentes que se han utilizado para realizar en ellas los oportunos sondeos que han permitido elaborar, en la segunda parte del texto, el amplio glosario que define cada uno de los términos investigados por sus colaboradores expresándose en cada uno de ellos no sólo su interpretación semántica sino que, además, la misma se completa con una referencia histórica adecuada al origen del término y a su localización en los textos históricos consultados.

J.U.P.

Armas modernas de Infantería

Lanzagranadas automático 40 AGL



ORIGEN

Singapore Technologies comenzó en 1986 el desarrollo de este lanzagranadas partiendo del americano Mk19. La producción en serie comenzará a mitad de 1991 para entrar a continuación en servicio con las Fuerzas Armadas de Singapur.

CONFIGURACIÓN

Es de realización mucho más sencilla y consta de unas 140 piezas comparadas con las 160 del Mk19. Con un mecanismo de alimentación de dos fases, en el retroceso del cierre adelanta el siguiente cartucho frente a la recámara y

en el avance, el cierre lo introduce en la recámara. Esto, unido a un retroceso más largo y a una cadencia algo menor hacen del 40 AGL un arma muy sencilla de manejar y muy fácil de controlar su tiro. Singapore Technologies también fabricará sus propias granadas para evitar un posible veto americano a sus exportaciones en caso de fabricar éstas bajo licencia.

EMPLEO TÁCTICO

Arma contra personal a cubierto y contra vehículos acorazados ligeros. Es eficaz contra objetivos puntuales hasta 400 m. y para batir zonas hasta 800 m. Este arma puede cumplir gran parte de las misiones de las ametralladoras de 7,62 y 12,70 mm., morteros de 60 mm. y lanzagranadas desechables.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Calibre: 40 mm.
Peso del arma: 30 kg.
Peso del trípode: 9,5 kg.
Peso de la granada: 243/275 gr.
Alcance eficaz: 1.500 m.
Alcance máximo: 2.200 m.
Cadencia de tiro: 300 dpm.
Munición: TP, HEAT, HE.
Perforación: Más de 50 mm. en acero homogéneo.

Lanzagranadas automático AGL-40



ORIGEN

La Empresa Nacional Santa Bárbara ha desarrollado un lanzagranadas automático (LAG) basado en el americano MK-19 y ha sido presentado en varias exposiciones internacionales a lo largo de 1989 y 1990 y se espera que sea evaluado por el ejército para su adquisición.

CONFIGURACIÓN

El lanzagranadas de 40 mm. es un arma automática de trayectoria tensa esencialmente diseñada para ser instalada sobre vehículo, helicóptero o embarcación. Es alimentada por cinta de 25 o 50 granadas y puede serlo tanto por la derecha como por la izquierda cambiando la posición de determinadas piezas. Opera mediante un sistema de largo retroceso considerado como el más idóneo para limitar los grandes esfuerzos además de conseguir con ello una reducción de peso en el cierre. Puede disparar la misma munición que el MK-19 además de otra variedad realizada por la fábrica belga FN. Puede acoplarse un visor óptico y un equipo de visión nocturna.

EMPLEO TÁCTICO

Arma ideal para servir de apoyo en el avance, destruir posiciones enemigas ligeramente organizadas, batir zonas, combate en población y contra vehículos acorazados ligeros.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Calibre: 40 X 53 mm.
Longitud del arma: 980 mm.
Longitud del cañón: 415 mm.
Peso del arma: 30 kg.
Peso del trípode: 15 kg.
Peso de la granada: 250 gr.
Velocidad inicial: 240 m/sg.
Cadencia de tiro: 200 dpm.
Alcance máximo eficaz: 1.500 m.
Munición: TP, HE y HEDP.

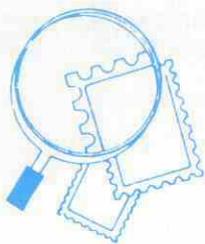
Armas modernas de Infantería



Lanza-
granadas
automático
40 AGL



Lanza-
granadas
automático
AGL-40



FILATELIA MILITAR

LUIS M. LORENTE
Coronel Auditor

Pocas veces hay ocasión de redactar una crónica sobre sellos de tema militar hechos por la República Federal Alemana. Parece que no interesa llevar a los sellos acontecimientos o personalidades que conforman su amplia y densa Historia militar. No era así en la extinta República Democrática Alemana, que dispone en su haber bastantes sellos de este tema.

Hoy podemos hablar de varios, y de los dos primeros se hace casi por los pelos dentro de esta Filatelia militar. En la actual serie general alemana hay dos sellos, que llevan las tasas de 45 y 70 pfennig, uno dedicado a un castillo, el de Rastatt, y el otro a esa isla que en tiempos fue una fortaleza, la de Heligoland. Aunque se denomina castillo, más bien se trata de un palacio de la época rococó.

A continuación ha de citarse el sello de 100 pfennig, relativo al 750 aniversario de la batalla de Liegnitz. Ésta ocurrió cuando la invasión mongola de Europa. El 9 de abril de 1241 el duque de Silesia, Enrique II, hizo frente a los mongoles en

Liegnitz con un ejército numéricamente inferior, pero logró vencerlos y para su triunfal marcha de invasión.

Y ahora se hace mención a un sello, también de 100 pfennig bien importante en la Historia de Alemania. El mismo con-

August Heinrich Hoffmann von Fallersleben (1798-1874) quien creó "Das Lied der Deutschen" (La canción de los alemanes), basado en una partitura de Joseph Haydn, que fue himno consagrado al emperador Francisco II. Hay un dato curioso sobre

doras prohibieron se tocara. Pero en cartas cruzadas entre el Presidente de la República, Dr. Heuss y el Canciller Dr. Adenauer, consiguieron que de nuevo en toda manifestación oficial o patriótica se pudiera interpretar el "Deutschland über Alles" o Deutschlandlied.

El dibujo original para la realización de este sello, se debe a una mujer llamada Antonia Grashberger y ha sido estampado, al igual que los anteriores en "offset" multicolor. En el dibujo se muestra a Hoffmann von



memora el 150 aniversario del himno alemán, el Deutschlandlied. Fue el poeta y germanista

este himno nacional alemán y es que al terminar la Segunda guerra mundial, las potencias vence-

Fallersleben, de acuerdo con un retrato de época y el texto de la tercera frase del himno alemán.



Disposiciones oficiales

DISPOSICIONES OFICIALES PUBLICADAS EN EL MES DE OCTUBRE DE 1991

P.M.N.

ACUERDOS INTERNACIONALES

Resolución de 13-9-1991 (BOD. núm. 208)

El BOE. núm. 251 contiene la mencionada resolución sobre aplicación del artículo 32 del Decreto 801/1972, relativa a la ordenación de la actividad de la Administración del Estado en materia de Tratados internacionales.

BANDERAS Y ESTANDARTES

OM. 67/91, de 1-10 (BOD núm. 196)

Concede a la Agrupación Logística del Ejército núm. 5 el uso de la Enseña Nacional en su modalidad de Bandera.

CRÍA CABALLAR

OM. 70/91, de 1-10 (BOD. núm. 196)

Regula la composición y competencias de la Junta de Adjudicación y Selección de Caballos Especiales, manteniendo el espíritu de la equitación como deporte de aplicación militar, reduciendo el número de caballos dedicados a esta práctica y suprimiendo la prestación de ayudas a los caballos de propiedad particular.

DELEGACIÓN DE FACULTADES

OM. 65/91, de 1-10 (BOD. núm. 200)

En aplicación de lo dispuesto en el RD. 1.267/90, de 11-10, delega, en las autoridades que cita, facultades de contratación administrativa.

GUARDIA CIVIL.— ORGANIZACIÓN

O. de 18-9-91 (BOD. núm. 190)

En cumplimiento del RD. 107/91, de 1 de febrero, estructura la Dirección de la Guardia Civil de la forma que señala.

GUARDIA CIVIL.— VEHÍCULOS

O. de 22-9-91 (BOD. núm. 203)

Dispone la ampliación de letras indicativas en las placas de matrícula de vehículos automóviles pertenecientes al Parque Móvil de la Guardia Civil.

INSTITUTO SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS

Instrucción 63/91, de 30-9 (BOD. núm. 198)

Modifica la Instrucción 16/91, de 11-2 sobre ayudas económicas para la adquisición de viviendas por los titulares del ISFAS durante 1991 y procedimiento de solicitud de préstamos personales, en el sentido de que el importe máximo destinado a adquisición de vivienda es de dos mil millones de pesetas, en vez de mil millones, para atender la totalidad de las demandas.

Instrucción 75/91, de 11-10 (BOD. núm. 206)

Publica los nuevos tipos de interés (14% aprox.) de los préstamos para la adquisición de viviendas a los titulares del ISFAS, modificando en este sentido la Instrucción 40/91, de 27-5 (BOD. núm. 104).

ORGANIZACIÓN

O. 71/91, de 1-10 (BOD. núm. 204)

Reestructura el Plan Estadístico Nacional modificando la Orden 39/96, de 14-5.

OM. 72/91, de 1-10 (BOD. núm. 201)

Crea la Oficina de Aplicación del Convenio entre los Estados Partes del Tratado del Atlántico Norte, relativo al Estatuto de sus fuerzas, en lo sucesivo designado SOFA.

OM. 73/91, de 8-10 (BOD. núm. 200)

Organiza la Unidad de Verificación Española (UVE), como encargada del control de Armamentos que tiene asignada la Conferencia de Seguridad y Cooperación en Europa.

PREMIOS "EJÉRCITO DEL AIRE 1991"

Orden 701/39.306/91, de 25-9 (BOD. núm. 197)

Convoca los cinco premios Ejército que cita dotados con las cantidades que señala, a los trabajos que se presenten antes del día 15 de mayo de 1992 en la Oficina de Relaciones Públicas del Cuartel General del Ejército del Aire. c/ Romero Robledo, 8, 28071 Madrid.

RETRIBUCIONES.— REGLAMENTO DE...

RD. 1.494/91, de 11-10 (BOD. núm. 204)

Aprueba el Reglamento General de Retribuciones al personal de las FAS derogando el RD. 359/89, de 7 de abril.

En cuanto a la percepción de la indemnización por razón de servicio, al Suboficial Mayor y al Subteniente les sitúa en el Grupo B (oficiales) y el nivel del Suboficial mayor es el 24, igual que el comandante.

La Pagaduría Centralizada de la Reserva activa cambia de denominación perdiendo la locución "activa".

SERVICIO MILITAR

RD. 1.500/91, de 11-10 (BOD. núm. 204)

Determina que 209.243 jóvenes presten el servicio militar durante 1992, de los que 1.450 lo harán en la formación de cuadros de mando, 5.886 como voluntarios normales y el resto en servicio obligatorio.