

La responsabilidad del mando y la responsabilización¹

Teniente Coronel (R) Joe Doty, Ph.D., Ejército de EUA y
Capitán de Navío (R) Chuck Doty, Armada de EUA

El privilegio del mando es una sensación efímera. Quienes son comandados son los beneficiarios del sistema, dado que sus vidas —su existencia misma— están puestas de forma exclusiva en manos del comandante. Tienen derecho a esperar que su comandante se adhiera a los mismos estrictos estándares de profesionalismo y asuman sus responsabilidades de mando. Sus padres, esposos, esposas, hijos y amigos, también deben esperar que así sea, puesto que le han confiado al comandante la preciada vida de sus seres queridos.

—Bryan McGrath, *Information Dissemination*, 18 de septiembre de 2010

HAY DOS MÁXIMAS que son inculcadas en la cultura naval. La primera es que si se encalla el buque, es responsabilidad del Capitán. La segunda es que el Capitán siempre es responsable, aunque él o ella no lo sea. Estas no son solo palabras de la Armada de EUA —la Armada respalda estas palabras con acciones. Muchos capitanes han sido destituidos de sus posiciones por colisiones o encallamientos. Por ejemplo, según la edición del 17 de septiembre de 2010 del periódico *Navy Times*, dos comandantes, ambos con el grado de Capitán de Fragata (O-5, por su designación en las FF.AA. de EUA), fueron destituidos de sus cargos en 2010 por colisiones. Ser destituido por este motivo es la norma en la Armada, una parte de su ética profesional. Los comandantes de buque o submarino esperan ser destituidos de sus funciones si bajo su mando se producen incidentes de esta naturaleza. Esta expectativa es diferente a

la del estándar de rendimiento o comportamiento. Según el mismo número del *Navy Times*, otros 12 Capitanes de Fragata y Capitanes de Navío (O-6) fueron relevados por conducta inapropiada, temperamento y comportamiento, o pérdida de confianza en su capacidad de ejercer el mando.

Todo lo que hace o deja de hacer la unidad

En el Ejército, hay un viejo refrán que reza: el comandante es responsable de todo lo que hace o deja de hacer la unidad. ¿Pero se hace ellos *responsables*? Históricamente, el Ejército no destituye a comandantes a nivel del nivel O-5 y O-6 con la misma rapidez con que lo hace la Armada, y tal vez no debe hacerlo. Quizás, la Armada es demasiado rápida para relevar de sus funciones a los comandantes de buque. Sin embargo, para que nuestro Ejército conserve una buena ética profesional, los comandantes deben adoptar el *espíritu* de este refrán como su *responsabilidad* de mando; y el alto liderazgo del Ejército debe considerar la forma de hacer responsables a los comandantes de lo que hacen o no hacen sus unidades y soldados.

Unos temas comunes impregnan los dos adagios antes mencionados:

- Un comandante puede delegar autoridad pero no responsabilidad. La autoridad se refiere a quién está a cargo, mientras que la responsabilidad tiene que ver con quién es el responsable.
- Un comandante es responsable pero muy a menudo, *no* ejerce el control.
- Un comandante tiene la responsabilidad de garantizar que sus subalternos estén entrenados

El Teniente Coronel (retirado) Joe Doty, Ph.D., Ejército de EUA, actualmente sirve como asesor de liderazgo y ética. Es egresado de la Academia Militar de EUA y previamente sirvió en calidad del subdirector del Centro de la Profesión del Ejército y Ética.

El Capitán de Navío (retirado) Chuck Doty, Armada de EUA, es egresado de la Academia Naval de EUA y de la Universidad Estatal de Pensilvania. Sirvió por 26 años en el servicio activo, principalmente en asignaciones de ingeniería naval.



El Teniente Coronel Michael Infanti (der.), comandante del 4º Batallón del 31º Regimiento de Infantería, hace una presentación al Coronel Michael Kershaw (izq.), comandante de la 2ª Brigada de la 10ª División de Montaña, teniente general Ray Odierno, comandante del Cuerpo Multinacional - Irak y teniente coronel Iman Ibrahim Mansour, comandante del 4º Batallón, 4ª Brigada, 6ª División del Ejército iraquí, sobre las relaciones entre las fuerzas de la coalición y las fuerzas iraquíes, 4 de marzo de 2007, Base Operativa Avanzada Yusifiyah, provincia de Salah ad Din, Irak.

y que puedan trabajar independientemente, basados en la intención del comandante.

- Los comandantes tienen la responsabilidad de establecer un clima de mando en donde los subalternos actúen éticamente, aún en ausencia de sus comandantes.

Algunos antiguos comandantes de brigada de las Operaciones *Iraqi Freedom* y *Enduring Freedom* comentaron sobre dos de estos temas: el comandante es responsable de todo que hace o deja de hacer la unidad; y el comandante es responsable, pero no tiene el control:

- “Estoy de acuerdo con el primero, no podemos retroceder en este tema, pero esperamos que los escalones de mando superiores ejerzan el buen juicio en lo que concierne a cuándo y cómo hacerlos responsabilizarse por las acciones de una unidad. No estoy de acuerdo con el segundo, la descentralización no significa ‘que no se tiene el control’. Podemos adiestrarnos y capacitarnos para el mando tipo misión y para las operaciones descentralizadas. Lo hice con mi equipo de combate de brigada y funcionó”.

- “Considero que esta idea de *responsabilización* es fundamental para lograr el éxito. Esto impregna energía en el comandante para desarrollar a sus subalternos, permanecer involucrado y hacerse responsable por las operaciones, y sopesar los riesgos. Resulta imperativo que los comandantes superiores

equilibren estas exigencias. Por ejemplo, en un caso de abuso de detenidos, investigamos y encontramos que no era un problema sistémico de mando. Hicimos a los comprometidos asumir sus responsabilidades. Como resultado, cambié la manera en que inspeccionaba a los comandantes y organizaciones. En vista de que el Ejército está conformado por seres humanos, cosas malas sucederán. No siempre el problema es lo que sucede, sino cómo reaccionamos ante la situación... después de todo, los comandantes imponen el orden en el caos. No debemos esperar que el caos no se dé”.

- “En términos organizacionales, no estoy de acuerdo que un comandante deba ser responsable de actividades delictivas cometidas por sus subalternos, a menos que estuviera consciente de los mismos y los ignorara, o claramente haya establecido las condiciones para que esto se diera. Estoy bastante de acuerdo con el segundo concepto. Las organizaciones son parecidas a un portaaviones; no pueden cambiar de rumbo súbitamente y un solo hombre no puede hacerlo todo, de manera que los comandantes deben describir hacia dónde quieren que se dirija el barco, los valores de los que dependerán para llevarlo al destino deseado y luego planificar y ejecutar la preparación (entrenamiento, etc.) necesaria para llegar al destino deseado. Además, constantemente evalúan [el] entorno cambiante y se adaptan, según sea necesario”.

- La responsabilidad de los éxitos siempre debe ser atribuida a las personas que en realidad hicieron el trabajo arduo para cumplir con la tarea y ese no es el comandante. Públicamente, hay que tomar la responsabilidad de todos los errores, activamente investigar lo que sucedió y corregirlo y establecer sistemas para garantizar que no vuelva a suceder. Establezca el clima de mando adecuado para garantizar que la unidad haga bien lo más difícil en lugar de hacer lo más fácil incorrectamente. Las situaciones anómalas ocurrirán, independientemente de lo que haga. Mientras más grande sea la organización, mayor cantidad de situaciones indeseables y desagradables sucederán. En un mando adecuado, según lo anteriormente descrito, estas situaciones anormales se tomarán como incidentes aislados y fuera del control

inmediato del comandante. Por otra parte, cómo reacciona el comandante ante lo sucedido es más importante que la misma situación en sí. A la larga, habrá momentos en los cuales las circunstancias o vaivenes políticos exigirán que alguien cargue con la culpa, y este podría ser el comandante. Pero no siempre es necesario que alguien asuma esta culpa, excepto la persona o personas cuyas acciones directas causaron el fracaso o suceso”.

En la actualidad, este tema tiene relevancia por tres motivos clave, a saber:

- Las operaciones en Afganistán e Irak son operaciones descentralizadas en un nivel totalmente nuevo en la cultura de nuestro Ejército y, aparentemente, este entorno operacional no cambiará en el futuro cercano.

- Los soldados en todo el Ejército se están suicidando o lesionando debido a los comportamientos existentes de alto riesgo, a niveles inaceptables.

- El Ejército, de acuerdo con la previa orientación del General George Casey, está dedicando tiempo para examinar, definir y tal vez, codificar su ética profesional.

¿Responsable pero no en control?

Sin duda alguna, en un entorno operacional, el espacio fijo de un comandante a bordo de un buque de la Armada es bastante distinto al espacio de una zona de combate de un comandante en el Ejército. En términos de control, un comandante de buque tiene mucho más control directo sobre sus marineros de lo que tiene un comandante en el Ejército. En el Ejército, este asunto se agrava exponencialmente por la naturaleza descentralizada de nuestras actuales operaciones. Evidentemente, un comandante de batallón o de brigada no puede estar en todas partes donde estén sus comandantes de pelotón o compañía. En vista de esta realidad, ¿cuáles son las implicaciones para un comandante en el Ejército?

El punto de inflexión tras la afirmación de que el comandante es responsable de todo lo que hace o deja de hacer la unidad es, de hecho, filosófico, porque en realidad los comandantes no pueden ni deben comandar, supervisar o micro administrar a sus subalternos las

24 horas del día, 7 días a la semana. Los comandantes y comandantes subordinados, no pueden impedir que sucedan todas las cosas malas que posiblemente puedan ocurrir en una unidad, pero los comandantes que comprenden, asimilan y comandan a su unidad haciéndose responsables pero no bajo permanente control, estarán pensando, planeando y actuando de una manera que sienta las bases para lograr el éxito en la unidad y en sus soldados.

En términos prácticos, la responsabilización quiere decir *consecuencias* tanto positivas (condecoraciones, ascensos en grado, buenas evaluaciones, etcétera) como negativas (amonestación, castigos no judiciales, destitución, malas evaluaciones, etcétera). Por ejemplo, el sistema de evaluación de oficiales del Ejército es una manera fácil de hacer que los comandantes rindan cuentas de lo que sucede en sus unidades, ¿pero cuán eficazmente lo están usando los evaluadores de mayor jerarquía? El sistema fue concebido con la *intención* de tener como “estándar” un 33 por ciento de los evaluados en una clasificación sobre el promedio. La realidad es que los evaluadores de mayor jerarquía intentan lograr 49.99 por ciento sobre el promedio. ¿Es esta la mejor manera de que los comandantes en realidad se responsabilicen?

¿Cuán responsables deben ser los comandantes por las altas tasas de suicidios, acoso sexual, crímenes de guerra o un alto número de incidentes relacionados con el abuso de drogas o alcohol



El teniente coronel Robert Morschauser, comandante del 2º Batallón, 15º Regimiento de Artillería, 2º Equipo de Combate de Brigada de la 10ª División de Montaña, revisa los planes de combate para una misión combinada con el general de brigada Ali Jasim Mohammed, comandante de la 4ª Brigada de la 6ª División del Ejército iraquí.

(Ejército de EUA, Sgto. 2º Martin K. Newton)

en sus unidades? Las discusiones sobre la responsabilización debe girar en torno a si el comandante sabía o debía haber sabido el nivel de apresto y entrenamiento de la unidad, así como el ambiente laboral. Por ejemplo, en 2008, se halló que en un comando de reclutamiento en la ciudad de Houston, estado de Texas, que sufrió cuatro casos de suicidios, el ambiente laboral era un factor contribuyente en las muertes. El comandante del batallón recibió una amonestación, pero no fue destituido.

Los comandantes establecen las condiciones para que sus unidades logren el éxito principalmente por medio de los ambientes de mando establecidos. En su nivel más básico, éste ambiente establece las condiciones necesarias de cómo debe actuar la unidad y sus soldados, cuando el comandante no está presente.

Sin duda alguna, un comandante que establece o permite un ambiente amoral está condenando a su unidad y a sus soldados al fracaso. Históricamente, hay muchos ejemplos de esto. La masacre de My Lai en 1968 es uno de los ejemplos más conocidos y estudiados. Otro ejemplo ocurrió en Kosovo en septiembre de 2000, cuando se halló que en la Compañía Alfa, 3^{er} Batallón, 504^o Regimiento de Infantería Paracaidista de la 82^a División Aerotransportada, había un estilo de mando que contribuyó a la tortura y a un trágico caso de violación y homicidio. El comandante del batallón fue amonestado, pero no fue destituido. Más recientemente, se han dado algunos ejemplos en Afganistán e Irak donde los estilos de mando cuestionables, contribuyeron al mal comportamiento o actividades delictivas.

Los comandantes intencional y cuidadosamente deben establecer y mantener un clima positivo y ético en sus unidades. Este esfuerzo no debe ser una medida tardía ni de prioridad secundaria. *Debe ser tomada en cuenta, junto con el cumplimiento de la misión, como la principal prioridad.* Un estilo de mando ético debe ser mantenido a través de una constante reafirmación de acciones positivas.

No hay cosa peor que un estilo de comando neutral o no existente. *Algo* ocurrirá basado en las palabras y acciones del comandante. Y lo importante es que hay una enorme diferencia entre promover la conducta amoral, ignorar y

“hacer la vista gorda” a ciertos comportamientos. Ningunas de estas situaciones son buenas y unas son peores que otras. Todos los comandantes en el Ejército deben estar sumamente consciente de que todo que dicen (o no dicen) y hacen (o dejan de hacer) está siendo percibido y asimilado por sus subalternos. Los comandantes deben liderar con el ejemplo. El clima establecido por el comandante influirá en cómo los soldados piensan y actúan en ausencia de sus comandantes, ya sea de manera buena o mala.

Obviamente, los comandantes saben que son responsables de garantizar que sus unidades sean entrenadas a un alto nivel de competencia. Además, deben comprender y asimilar que son responsables de formar el “*carácter*” de sus unidades.

Muchos pueden leer este artículo y concluir que estamos sugiriendo que los comandantes deben micro administrar a sus comandantes subalternos, llevar a cabo inspecciones de vehículos particulares sumamente intrusivas y pedantes, presentaciones de seguridad en los fines de semana y otras técnicas que son obtusas y pueriles. Ese no es el caso. Incluso, otros lo leerán y podrán pensar que estamos abogando por la “caza de brujas” o más oportunidades de jugar “te agarré” con los comandantes. Reitero, este no es el caso.

Lo que estamos sugiriendo es que los comandantes reconsideren y reevalúen de manera crítica quiénes son como comandantes (ser más conscientes de sí mismos), lo que implica sus responsabilidades y si están preparados para tener el tremendo privilegio y responsabilidad de comandar a los soldados de EUA. Las discusiones acerca de la responsabilidad y responsabilización de un comandante son difíciles, delicadas y, a menudo, políticas, especialmente si se trata de comandantes que todavía están en el servicio activo, pero mientras el Ejército discute y reafirma su ética profesional, es necesario que se dé esta discusión.**MR**

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. N. del T.: La palabra “responsabilización” aún no está incluida oficialmente en la lengua española, no obstante se utiliza para referirse a dar cuenta de lo obrado y asumir responsabilidades de manera integral. Se entiende de mayor amplitud que el concepto de “rendición de cuentas”, el que está más asociado al manejo de recursos materiales y dinero.