

Notas sobre las Estructuras de Comando y Consenso

Por Feliks GROSS, del Departamento de Sociología y Antropología de Brooklyn College. Universidad de Nueva York. Colaboración especial para la Revista Mexicana de Sociología. Traducción de Angela Müller Montiel.

EL hombre solamente puede existir como miembro de la sociedad humana. Su existencia y supervivencia están determinadas por su capacidad para actuar en conjunto, en una forma organizada y coordinada, con otros miembros de la sociedad, hacia una finalidad definida. Trabaja y actúa en conjunto, ya sea por obligación y temor al castigo o coopera voluntariamente con frecuencia de manera espontánea; actúa ya sea bajo órdenes o por consenso. En consecuencia, las estructuras sociales y la conducta institucional pueden reducirse a dos, o quizá a tres tipos ideales: 1) Los basados en el consenso; 2) los basados en las órdenes, y 3) los basados en una combinación de ambos.

El funcionamiento y las comunicaciones de una institución de tipo comando, se basan en las órdenes y en la obediencia (llamada también sumisión o subordinación) y el personal activo, dentro de una sencilla estructura de tipo comando, se encuentra en posición de mando o de obediencia. De ahí que los individuos o subgrupos que están dentro de estas estructuras puedan clasificarse en posiciones de mando o de obediencia o subordinadas, siendo estas últimas las que aceptan y ejecutan las órdenes de los primeros. La respuesta a las órdenes es la sumisión.

Una estructura más compleja es la conocida como jerarquía. Toda jerarquía debe tener por lo menos tres subgrupos o eslabones.

1. Arriba, el subgrupo que ordena. Este subgrupo toma las decisiones y da órdenes, pero no recibe órdenes. También puede llamarse "el subgrupo soberano".

2. El subgrupo intermedio. Los miembros de este grupo aceptan órdenes y obedecen órdenes; pero también dan órdenes a otro grupo subordinado. También toman algunas decisiones dentro de las órdenes dictadas por el subgrupo superior. Pero, mientras que el subgrupo soberano siempre puede cambiar las decisiones de los intermediarios, éstos no tienen ningún poder sobre el primero.

3. En la base se encuentra el subgrupo subordinado u obediente. Sus miembros aceptan, obedecen y ejecutan las órdenes.

Este es el esquema del tipo más sencillo de jerarquía, a la que llamaremos una "jerarquía de tres eslabones".

Los miembros del subgrupo de mando, disfrutan del poder y de todos los placeres. Son quienes toman las decisiones. Los miembros del último grupo no tienen nada que ver en las decisiones. Están sujetos a una continua represión de sus deseos y están entrenados a través de una larga experiencia para tener una norma de conducta sometida.

En países que han tenido una larga historia de feudalismo; en donde los campesinos o grupos subordinados han tenido una larga servidumbre opresiva, las normas de conducta de sumisión pasiva y simbólica frecuentemente sobreviven mucho después de que el sistema social que las originó ha desaparecido. Este fenómeno se puede observar, por ejemplo, en algunos lugares de América Latina y en el sur de Italia.

El ejército puede servir como ejemplo general de jerarquía. Podemos utilizar el caso del ejército imaginario de un estado como Mónaco, para ilustrar la jerarquía sencilla de tres eslabones. Supongamos que el gobernante de Mónaco es también el capitán del pequeño principado. Representa el elemento de mando y da las órdenes. Después, los oficiales forman el grupo intermediario, mientras que la banda militar y los pocos soldados, forman el grupo subordinado u obediente.

Sin embargo, una organización militar, tiene, por lo general, más escalones o eslabones en su jerarquía. Hay muchos eslabones intermedios entre el grupo de mando y el subordinado. Podríamos decir por ello, que hay muchos niveles de subordinación. Hombres como el difunto generalísimo Trujillo en la República Dominicana o como el premier Fidel Castro en Cuba, se encuentran en los puestos de mando. Toman las decisiones básicas con referencia al ejército. Entre ellos y

sus soldados o militares, existe una cadena de órdenes con diversos niveles de subordinación y obediencia.

¿Cómo funciona una jerarquía?

Podemos comenzar con un principio general de la estructura de mando. Existe una diferencia fundamental entre la acción del grupo por un consenso y la estructura de mando. Esta opera por medio de un sistema latente de recompensas y castigos, y todo miembro de los subgrupos intermediarios y subordinados se encuentra directamente afectado por dicho sistema. El consenso, por otra parte, requiere valores comunes (normas), y la aceptación consciente o resultante de la costumbre, de las reglas comunes.

En un ejército totalitario, el soldado es miembro de la estructura jerárquica de mando. Se encuentra en la base, o sea, en el subgrupo obediente. Si se niega a cumplir una orden, se le castiga, quizá con castigos corporales. Por otra parte, si ejecuta bien las órdenes, espera estar libre de dificultades, con lo cual quiere decir, que no tiene perspectiva inmediata de ser castigado. Y, si demuestra notable lealtad o dedicación, puede lograr alguna buena recompensa (como una condecoración de una orden militar).

Este sistema básico de recompensas y castigos (aún en formas tales como las condecoraciones de órdenes militares) es el elemento básico de la disciplina militar. Las normas de conducta de los militares están íntimamente conectadas con este sistema de recompensas y castigos. A través de años de continua preparación, el soldado asocia las órdenes con dos elementos:

1) Una respuesta inmediata y standarizada en la conducta, y 2) un sistema rememorativo que le hace recordar que una negativa a realizar la conducta adecuada o aún la falta de reacción va asociada con el dolor o con otro castigo.

La modernización de los ejércitos occidentales en el siglo XVIII introdujo la disciplina mecánica y el rigor. La disciplina, en el sentido militar de la palabra, significa una sumisión incondicional a las órdenes y una formalización y estandarización inmediata de la conducta en respuesta a la orden. Desde los saludos, las marchas, los disparos, los ataques, los desfiles, hasta el chocar de los tacones, las normas de conducta han sido formalizadas y estandarizadas, lo mismo que las armas y otros instrumentos de guerra.

De esta manera, los organizadores de los ejércitos y el subgrupo

comandante de la jerarquía militar lograron tanto la aplicación máxima de sus órdenes, como la máxima previsión de sus efectos.

La conducta del ejército puede predecirse, por lo menos *rebus sic stantibus*. La orden será subseguida por la respuesta adecuada, a menos que presiones externas produzcan una ruptura del sistema jerárquico del ejército. Para impedir que esto suceda, los ejércitos deben tener mayor potencia de fuego y mejor disciplina que los ejércitos enemigos. La disciplina militar es la conducta basada sobre respuestas inmediatas y estandarizadas a las órdenes. Ha sido reforzada por el desarrollo de una conducta militar especial y por la creación de un sistema de recompensas y castigos. La conducta simbólica recibió la influencia de las antiguas normas medievales de conducta y consiste, sobre todo, en símbolos repetidos de sumisión. Algunos ejemplos de ello lo proporcionan el saludo a los oficiales, símbolos imperiales (como banderas y escudos de armas) lo mismo que pararse en actitud de atención cuando se dirige uno a un superior. Una repetición diaria de estos símbolos de sumisión refuerza la asociación entre dichos símbolos y la obediencia a las órdenes y su ejecución. Además, los modernizados ejércitos del siglo xviii utilizaron amplísimamente los castigos corporales para la más pequeña infracción de las reglas de la conducta formalizada, es decir, para la respuesta inadecuada a las órdenes.

La preparación militar del subgrupo obediente es, en efecto, un proceso de condicionamiento, a través de la asociación del castigo y la recompensa con tipos definidos de conducta. Esto no es muy diferente del entrenamiento de los animales. Un riguroso entrenamiento de este tipo produjo un tipo superior operacional de mecanismo social que responde a las órdenes instantáneamente y con una acción de grupo predecible y agresiva.

Este tipo de maquinaria social jerárquica resultó muy efectivo en las acciones agresivas. También, en algunos periodos históricos, este tipo de organización social —asociados con el trabajo de los esclavos o con el trabajo forzado en gran escala— resultó eficiente para realizar por ejemplo, proyectos hidráulicos en gran escala, para la construcción de caminos y la erección de edificios públicos. Las colosales realizaciones arquitectónicas de la antigüedad fueron construidas en gran parte, aunque no enteramente, por las grandes tiranías o por estructuras sociales jerárquicas basadas en un mecanismo de mando. Las pirámides egipcias son representativas de esto.

Ni los colonos ingleses y escoceses del siglo xvii que vinieron a América ni sus descendientes independientes y democráticos del siglo si-

guiente, produjeron este colosal tipo de arquitectura. En lugar de esto, construyeron casas modestas, aun cuando —como en Vermont— abundara el mármol para las estructuras colosales. Porque el consenso en la estructura de las primeras instituciones de las colonias de América del Norte se inclinaba en favor de la modestia. También contra lo que sucedía en el sur donde se utilizaba a los esclavos con más abundancia, los colonos del norte realizaban personalmente la mayor parte del trabajo. Y los estados del sur difieren sustancialmente de los del norte.

En las colonias españolas, más al sur, los conquistadores emplearon el sistema de órdenes para la acción de grupo. Y así, aunque dejaron imponentes catedrales y otros edificios, también dejaron instituciones basadas en órdenes y un sistema social que, a su vez, influyó sobre el desarrollo histórico de esa zona y la situación en que se encuentra en la actualidad.

El tipo de grupo de acción basado en el consenso requiere para su funcionamiento la existencia de valores comunes, (normas) lo mismo que de reglas basadas en las costumbres, o normas populares. La cooperación y la ayuda mutua se encuentran generalmente en las pequeñas comunidades lo mismo que en las comunidades primitivas o culturas folk.

En una amplia perspectiva histórica, las comunidades sencillas y menos complicadas, por lo general, han actuado eficientemente mediante la operación de este sistema basado en el consenso. Una acción de grupo basada en el consenso, puede ser una costumbre, un tipo de norma popular: en este caso no requiere decisiones específicas y claras. Así, los pescadores sicilianos, en la playa de Trappeto, meten las grandes barcas que llegan sin necesidad de órdenes o decisiones. Este tipo de cooperación se llama espontánea.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, la cooperación requiere que se tomen decisiones. Dichas decisiones se basan en nociones, como explicaremos después.

Una vecindad típica del sur de Italia o “contrada”, de la comunidad rural de Fumone en la provincia de Frosinóne funciona, en gran parte, sobre la base del consenso en las costumbres.

Cuando llega la época de realizar tareas especiales como trasquilar a las ovejas o limpiar la lana, los vecinos se ayudan entre sí, sin paga ni compensación. El dueño de la casa se contenta con ofrecer comestibles y otro vecino lleva algún instrumento musical. El trabajo se realiza como parte de una fiesta y no se separa de la diversión.

El autor presenció este tipo de trabajo comunal en Fumone, en 1958.

Por otra parte, un grupo de pescadores, en el estado de Maine, es una institución que se basa en valores comunes. Al final de todas las reuniones se hace la siguiente pregunta: "¿Alguno de los miembros está necesitado o tiene algún apuro?" La acción para ayudarlo es el resultado de un consenso. Se hace una moción y se vota y entonces ésta se convierte en decisión. Contrariamente al sistema de mando, su ejecución no depende del castigo o la recompensa. Cuando se reúne el dinero para ayudar al miembro que tiene algún apuro, nadie está obligado a dar y nadie recibe recompensa por su generosidad.

La sociedad estadounidense ha desarrollado su propio método tradicional para la acción de grupo. Se llama "trabajo de equipo", frase que no tiene equivalente exacto en los idiomas continentales europeos. Su esencia radica en la acción cooperativa voluntaria de un grupo pequeño, orientado hacia un objetivo definitivamente lograble y visible que se alcanza dentro de un período limitado de tiempo.

El trabajo en equipo, aplicado a la investigación científica, puede servir de ejemplo. Comprende dos o más personas que actúan por consenso y que, conscientemente evitan tensiones y discusiones. Esta actitud se verbaliza en frases tales como "sonría siempre", o "tómelo con calma" Se pone énfasis en los vínculos ligeros e informales y en las amistades que transforman lo que de otra manera sería una tarea en un esfuerzo de tipo deportivo que se realizan en una atmósfera de facilidad de la que resultan indicativas opiniones como ésta: "Disfrutamos mucho haciéndolo". El trabajo por equipo es parte esencial de la forma de vida estadounidense y de la fuerza y eficiencia de los estadounidenses. Frecuentemente se encuentra en el proceso de una formación espontánea de grupos de trabajo informales pero altamente eficientes.

Un organismo social más complejo (como un estado o una gran corporación comercial) generalmente tiene un sistema complementario de estructuras mutuamente interdependiente de órdenes y consenso. De hecho, todo estado moderno debe tener sus instituciones de mando, pues, sin dicho sistema, es imposible arrestar a un asesino, detener a un chofer imprudente, desarmar a los "gangsters o pandilleros". Además, un estado democrático tiene algunos elementos de consenso, pero, para funcionar efectivamente, debe tener también una cadena de comando.

En la Revolución del Congo de 1960-61, el sistema de comando del ejército congolés (la antigua *Force Publique*), se desmoronó. Los soldados armados quedaron sueltos y se negaron a obedecer. En un caso particular, representantes de las Naciones Unidas, pidieron la liberación de unos oficiales canadienses y fuerzas de la ONU. El oficial congolés dio

la orden necesaria a sus soldados; pero éstos, en vez de obedecer, se pusieron a discutir en un mitin, si libertaban o no a los canadienses.

La ausencia total de un sistema de comando en cualquier ejército o policía armada pone al ciudadano, en la mayoría de los casos, a merced de la soldadesca armada. Sin embargo, la milicia suiza, es un sistema en que están combinados el consenso y las órdenes, y otros ejércitos democráticos contienen dosis más o menos grandes de consenso.

El ejército es parte de una maquinaria de guerra movida para la defensa o la agresión. Los movimientos tácticos, para no hablar de las situaciones de combate, requieren decisiones rápidas y que se pongan rápidamente en ejecución. Frecuentemente no hay tiempo para el mecanismo de moción y resolución. Pero, una unidad militar que tiene valores comunes (tales como la ideología) que se utilizan en los trabajos por equipo, frecuentemente muestra mayor resistencia y determinación, en los rápidos movimientos que ordene la estructura de comando.

La sociedad primitiva se basa, sobre todo, en estructuras de consenso. La guerra, en las primeras etapas del desarrollo social, es parte de otras actividades ocupacionales, y el guerrero, cuando no se dedica a ella, es cazador o recolector de alimentos. Y, aún en la guerra, la disciplina no es rígida.

La estructura de comando y las instituciones de comando se desarrollan con la aparición de una organización militar como institución especializada y una profesión de una clase social y, con el desarrollo del Estado que, desde su comienzo, tiene una tendencia hacia el monopolio del poder físico y los medios de violencia. Una estructura de comando y su disciplina concomitante, proporcionan al Estado elementos de poder y control sobre sus propios súbditos y protección en contra de los agresores y contra quienes compiten por el poder.

Como ya lo indicamos, todo Estado posee, por lo general, tanto tipos de consenso como de comando en la estructura institucional. El problema consiste en determinar su proposición y fuerza relativa. La fuerza y extensión de éstas me parece que no pueden ser medidas en forma cuantitativa. Pero, aun cuando la cantidad no se pueda medir, no por eso deja de existir y, como ya indicaba Hegel hace tiempo, la cantidad determina la calidad. De hecho ambas son, en cierta forma, idénticas.

La proporción, distribución e identidad de la estructura de comando determina si un Estado es autoritario o democrático. Un estado que se basa principalmente en una estructura de comando y que extiende dicha estructura a zonas tales como la legislativa y la judicial, es un Estado autoritario. Por el contrario, un Estado cuya estructura limita rigu-

rosamente el área y las funciones de su sistema de órdenes es, básicamente un Estado democrático.

En un Estado democrático, las instituciones de mando participan también de los valores comunes y del consenso. De ahí la cualidad especial de su disciplina o mecanismo de mando y sumisión que es diferente y en parte es una auto-disciplina o ejecución de las decisiones basadas sobre los valores comunes. La intensidad del sistema también es diferente y lo mismo su simbolismo y el significado de su conducta simbólica. Por lo tanto, los valores y hasta el sistema de órdenes de un ejército democrático son, hasta cierto punto, diferentes de las de un ejército autoritario. Un ejército democrático depende más del trabajo de conjunto y de las estructuras informales y tiene una tendencia más fuerte hacia una estructura mixta de mando y consenso.

En una sociedad compleja, un individuo generalmente pertenece a ambos tipos de la estructura institucional y participa de ambos tipos de relaciones sociales. Por lo tanto, está sujeto a los dos tipos de influencias. Aprende pronto, por experiencia, lo que se le permite hacer o el simbolismo tanto de las órdenes como del consenso, a través de símbolos tales como estrechar las manos y saludar militarmente.¹

Así en la Rusia zarista, un joven campesino formaba parte de la comunidad rural que tenía una gran participación en el consenso, la ayuda mutua y la acción de grupo, basada en el consenso, pero también pertenecía a los subgrupos subordinados, como súbdito del zar y también como soldado del ejército zarista.

El Estado moderno controla el monopolio del poder físico. Además controla otros muchos instrumentos de poder e influye o controla las ideologías a través del simbolismo y los medios de comunicación de masas.

Un estado democrático subraya el simbolismo y las ideologías de consenso y apoya a las instituciones basadas en estos movimientos. Su acción de grupo se basa en el consenso.

Los Estados autocráticos o autoritarios, por el contrario, subrayan los valores y símbolos conectados con la acción de mando y, por lo tanto, prefieren las instituciones basadas en las órdenes.

El Estado, que actúa a través de los organismos educativos formales e informales y también a través de sus instituciones fundamentales, in-

¹ Los símbolos están asociados con la conducta. Contienen tantos valores como información; en este último sentido, son señales. Un símbolo usado en la conducta de grupo es un mensaje a través del cual el individuo comunica una relación social e indica la respuesta que espera.

fluye sobre el desarrollo de la personalidad futura de sus ciudadanos. Da forma a sus actitudes, valores y conductas. Pero, el Estado no es el único organismo activo en este respecto. Otras instituciones y valores sociales también influyen y, en algunos momentos históricos, su influencia puede ser más poderosa que la del Estado. En estos momentos, en que el equilibrio entre las fuerzas dinámicas de las instituciones públicas y los valores se trastorna, puede ocurrir un cambio fundamental.