

**ARMADA DEL ECUADOR
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL
Guayaquil
-0-**



LECTURA RECOMENDADA

LA MARINA DE KING. HAZ LO MEJOR CON LO QUE TIENES

ALMIRANTE ERNEST J. KING

Lectura recomendada por:

CPFG-EM Francisco Garay Cuesta
Jefe de Planificación y Desarrollo de la
Academia de Guerra Naval

2021

Descargo: Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente representan la opinión de la Academia de Guerra Naval o de la Armada del Ecuador.

MOTIVACIÓN A LA LECTURA

En esta ocasión no se presenta un artículo o extracto de algún libro, sino tres documentos emitidos por el Almirante Ernest J. King cuando era el Comandante de la Flota del Atlántico de Estados Unidos, en 1941.

Al escribir estas palabras, probablemente el Almirante King se veía a sí mismo en la futura Batalla del Atlántico, comandando “su” flota contra los alemanes en la guerra que ya había empezado en Europa y a la que Estados Unidos (tal como él mismo lo menciona) estaba próximo a entrar.

Sin embargo, el destino le depararía ser nombrado Comandante en Jefe de la Flota de Estados Unidos, con el mando de las tres flotas de ese país, un cargo creado para él por el Presidente en el advenimiento de la guerra; pero además, al poco tiempo, le correspondió asumir como Comandante de Operaciones Navales, encargado de la preparación y alistamiento de esas flotas. Dos cargos que nacieron separados, pero que el Presidente, confiando en su capacidad, decidió que estuvieran bajo una sola visión, la de este Almirante, que sería uno de los 4 Oficiales navales estadounidenses, que podría vestir una quinta estrella en su uniforme. Probablemente menos famoso que Halsey y Nimitz, King estaba a cargo de sus acciones.

Y estos documentos, memorandos en realidad, reflejan claramente el pensamiento de King y se muestran hoy para nosotros, tan válidos como lo eran en 1941. En primer lugar, el combate al exceso en el detalle en las órdenes e instrucciones a los subordinados, que se convierten en una amenaza para la iniciativa esperada por parte de los subordinados.

King emite sus recomendaciones, que podrían ser vistas por algunos como anacrónicas o fuera de tono para nuestros tiempos, pero que reflejan una realidad a la que todos debemos combatir, aceptando las recomendaciones de su “corolario” para no entrar en el campo de nuestros subordinados.

El segundo memorando presentado, combate tanto la falta de la iniciativa de los subordinados, como su exceso, buscando definir claramente cuál es la iniciativa buena, la que apoya al logro de los objetivos de la flota y no la que se enfoca en la exaltación personal.

Finalmente, el tercer documento se enfoca en aceptar las limitaciones y realidades que nos toca vivir. Ni siquiera los comandantes de la Armada más poderosa del mundo (a esa fecha en 1941 todavía no lo era, pero lo buscaba) tienen el personal, material o las órdenes que les gustaría tener, por lo que se hace sumamente importante entender que siempre debemos hacer lo mejor posible con aquello que sí tenemos.

La lectura de estos documentos nos permite trasladarnos a otra época histórica, pensando en los problemas que afectaban a esos hombres que estaban por entrar en guerra y relacionarlos con los que hoy enfrentamos; diferentes en objetivo o propósito, pero similares en las dificultades.

La Marina de King:

Haz lo mejor con lo que tienes

CINCLANT SERIAL (053) DEL 21 DE ENERO DE 1941

Asunto: Ejercicio del mando - Exceso de detalle en órdenes e instrucciones.

1. Durante muchos años me ha preocupado la creciente tendencia (que ahora se ha convertido casi en una "práctica estándar") de los Oficiales con derecho a insignia y otros comandantes de grupo a dar órdenes e instrucciones en las que a sus subordinados se les dice "cómo" y "qué" hacer en tal medida y con tal detalle que la "costumbre del servicio" se ha convertido virtualmente en la antítesis de ese elemento esencial del mando: la "iniciativa del subordinado".

2. Nos estamos preparando para (y ahora estamos cerca de que sucedan) aquellas operaciones activas (comúnmente llamadas guerra) que requieren el ejercicio y el empleo de todos los poderes y capacidades de cada oficial en capacidad de mando. No habrá tiempo ni oportunidad para hacer más que prescribir las diversas tareas de los varios subordinados (decirles "qué", tal vez "cuándo" y "dónde", y por lo general, para su cooperación inteligente, el "por qué"); dejándoles a ellos, o más bien esperando y exigiéndoles, la capacidad de cumplir las tareas asignadas (el "cómo").

3. Si los subordinados se ven privados (como pasa ahora) de esa formación y experiencia que les permitirá actuar "por sí mismos"; si no saben, mediante la práctica constante, cómo ejercer la "iniciativa de los subordinados"; si son reacios (temerosos) de actuar, porque están acostumbrados a órdenes e instrucciones detalladas; si no están acostumbrados a pensar, juzgar, decidir y actuar por sí mismos en sus diferentes escalones de mando, deberemos lamentarnos cuando llegue el momento de las "operaciones activas".

4. Las razones del estado actual de las cosas son muchas (¿cómo llegamos a estar así?), pero entre ellas hay cuatro que deben mencionarse; primero, la "ansiedad" de los más antiguos de que todo en sus comandos se lleve a cabo de manera tan correcta y sin problemas, que nadie pueda hacer comentarios desfavorables; en segundo lugar, aquellas actividades enérgicas del personal de los órganos de mando, que conducen a vulnerar (por no decir interferir) con las funciones para las que existen los escalones inferiores de mando; tercero, la consiguiente "ansiedad" de los subordinados de que ejercer su iniciativa, incluso en sus esferas legítimas, resulte en que hagan algo que pueda perjudicar su selección para el ascenso; cuarto, el hábito por un lado y la expectativa por el otro de "asistir" y "ser asistido" que conducen respectivamente a esa violación de los principios de mando conocida como "dar órdenes de obedecer órdenes" y a esa admisión de incapacidad o confusión evidenciada por "solicitar instrucciones".

5. Consideremos ciertos hechos; en primer lugar, los submarinos que operan sumergidos se enfrentan constantemente a situaciones que requieren el correcto ejercicio del juicio, la decisión y la acción; en segundo lugar, los aviones, ya sea que operen solos o en compañía, se ven obligados con mayor frecuencia a actuar correctamente; tercero, los buques de superficie que entran o salen del puerto, tocan tierra, navegan en mal tiempo, etc., pueden afrontar tales situaciones mientras "actúan individualmente" y, además, pueden enfrentar el problema que implica maniobrar en formaciones y disposiciones. Sin embargo, estas mismas personas que demostraron ser competentes para hacer estas cosas sin el beneficio del "consejo" de los superiores, cuando crecen en años y experiencia para ser comandantes de escalones superiores, con demasiada frecuencia no aprovechan al máximo esa experiencia y capacidad para la conducción de los asuntos (administrativos y operativos) de sus varios escalones subordinados (que existen con el propósito de facilitar el mando).

6. Es fundamental extender el conocimiento y la práctica de la "iniciativa del subordinado" como principio y en su aplicación hasta que sean universales en el ejercicio del mando en todos los niveles. De ahora en adelante, todos debemos velar por que se aproveche al máximo los escalones de mando, ya sea administrativo (tipo) u operativo (tarea), enmarcando habitualmente las órdenes e instrucciones a los comandantes escalonados para decirles "qué hacer" pero no "cómo hacerlo" a menos que las circunstancias particulares así lo exijan.

7. Los corolarios del párrafo 6 son:

(a) adoptar la premisa de que los comandantes subordinados son competentes en los diferentes escalones de mando a menos que, y hasta que ellos mismos demuestren lo contrario;

(b) enséñeles que no sólo se espera que sean competentes para sus diferentes escalones de mando, sino que se les exige que sean competentes;

(c) capacítelos, mediante orientación y supervisión, para que ejerzan la previsión, piensen, juzguen, decidan y actúen por sí mismos;

(d) deje de "asistirlos";

(e) Finalmente, entrenémonos para estar satisfechos con "soluciones aceptables" aunque no sean "soluciones de Estado Mayor" u otras soluciones particulares que nosotros mismos podamos preferir.

CINCLANT SERIAL (0328) DEL 22 DE ABRIL DE 1941

Asunto: Ejercicio del mando - Uso correcto de la iniciativa.

Referencia: Mi memorándum confidencial, serial 053, fechado el 21 de enero de 1941 - Asunto "Ejercicio del mando - Exceso de detalle en órdenes e instrucciones".

1. En los tres meses transcurridos desde la promulgación de la referencia, se ha avanzado mucho en la mejora del ejercicio del mando a través de los escalones regulares de mando, desde las fuerzas a los grupos y unidades hasta los buques. Sin embargo, se ha hecho cada vez más evidente que los métodos correctos para el ejercicio de la iniciativa aún no se entienden a fondo, ni se practican, por muchos comandantes subordinados en los diferentes escalones.

2. El correcto ejercicio del principio de iniciativa es fundamental para la aplicación del principio de descentralización. Este último, a su vez, se basa en el principio básico conocido como "división del trabajo", lo que significa que cada uno hace su propio trabajo en su propia esfera de acción o campo de actividad.

3. Lo que parece haberse dejado pasar por alto es que el ejercicio de la iniciativa como parte de la "división del trabajo" (como se materializa en la "descentralización") no solo requiere trabajo por parte de quienes ejercen algún grado de mando, sino también y más particularmente, por parte de quienes ejercen la iniciativa. También parece que se hubiera pasado por alto que el correcto ejercicio de la iniciativa es aplicable no solo a las operaciones sino también a la administración y a los asuntos de personal y materiales.

4. (a) Iniciativa significa libertad para actuar, pero no significa libertad para actuar de manera casual o descuidada. No significa libertad para ignorar o apartarse innecesariamente de los procedimientos, prácticas o instrucciones estándar. No existe ningún grado de "independencia" de los demás componentes del conjunto: la Flota.

(b) Significa libertad para actuar solo después de que todos los recursos propios en educación, capacitación, experiencia, habilidad y comprensión se hayan aplicado al trabajo en cuestión.

(c) Requiere una aplicación intensa para que lo que se debe hacer, se haga como una parte correlativa de un todo conectado, como el eslabón de una cadena o una rueda dentada en una máquina.

5. Para que haya una comprensión más clara (y una mejor práctica) en el ejercicio de la iniciativa, la siguiente paráfrasis de ciertos pasajes de la referencia, junto con las adiciones apropiadas, se prescribe como una guía para todos los interesados en ejercer la iniciativa:

"... las operaciones activas (comúnmente llamadas guerra) requieren el ejercicio y el empleo de todos los poderes y capacidades de cada oficial en capacidad de mando";

"Los subordinados deben acostumbrarse a pensar, juzgar, decidir y actuar por sí mismos";

Se requiere de trabajo duro (concentración de poderes) para ejercer el mando de manera eficaz y, con frecuencia, un trabajo aún más duro para ejercer la iniciativa de manera inteligente;

Cuando le digan "qué" hacer, asegúrese de que "cómo" lo hace sea efectivo no solo en sí mismo, sino como una parte inteligente, esencial y correlacionada de un todo integral y conectado.

FLOTA DEL ATLÁNTICO DE ESTADOS UNIDOS

U.S.S. TEXAS, (Buque insignia)

CinC Lant File
P11_1/ff13(1)
(0196)

Nob, Norfolk, Va.,
24 de marzo de 1941

MEMORANDO CONFIDENCIAL DE LA FLOTA DEL ATLÁNTICO 2CM-41

De: Comandante en Jefe, Flota del Atlántico de los Estados Unidos.

Para: FLOTA DEL ATLÁNTICO.

Asunto: Hacer lo mejor con lo que tenemos.

1. (a) Si y cuando la emergencia existente se intensifique (es decir, se convierta en un estado de guerra) todos aceptaremos con alegría y voluntad las dificultades e incomodidades, así como los riesgos y peligros a los que nos enfrentaremos.

(b) En la emergencia existente, no nos enfrentamos a riesgos y peligros (excepto potencialmente), pero nos enfrentamos a dificultades e incomodidades que son inherentes a la emergencia. Estas dificultades e incomodidades deben afrontarse con el mismo espíritu de alegría y disposición con el que afrontaremos los riesgos y peligros de la guerra, si llega y cuando llegue.

(c) Estas dificultades e incomodidades son principalmente las relacionadas con la falta de personal entrenado y con experiencia a bordo, la insuficiencia de material, la necesidad de continuar las operaciones en esa zona que es estratégicamente central y la espera de acontecimientos sobre los que no tenemos control.

2. La idea clave de todo el personal debe ser que haremos lo mejor con lo que tenemos.

3. (a) En cuanto al personal, no solo debemos capacitar a nuestro propio personal (oficiales y hombres) para satisfacer las necesidades actuales de nuestros propios buques, sino que debemos hacer nuestra parte para proporcionar personal capacitado para tripular los nuevos barcos cuya llegada al servicio reforzará las tres flotas.

(b) En cuanto al material, nuestras necesidades son muchas, pero existe una clara distinción entre lo necesario (urgente) y lo deseable. No solo debemos observar y mejorar lo que tenemos, con los medios disponibles en los propios buques y en la flota, sino que debemos tener en cuenta que los períodos de reparación en los astilleros navales, más largos que los requeridos para trabajos urgentes, no solo mantienen nuestros propios buques "fuera de servicio", sino que además afectan la disponibilidad de mano de obra y material para buques nuevos y para trabajos urgentes en otros buques.

(c) En cuanto a las operaciones, no solo debemos aceptar las circunstancias basadas en las consideraciones estratégicas impuestas por la situación internacional actual, sino que también debemos darnos cuenta de que debemos hacer todo lo que podamos con las fuerzas disponibles, aunque sean menores en número y en el poder que parecería adecuado para las tareas presentes y futuras.

(d) En cuanto a la espera, debemos aprovechar al máximo el tiempo disponible para perfeccionar el entrenamiento del personal, mejorar la condición material de los buques, mejorar nuestra capacidad operativa y, por lo demás, prepararnos (física y mentalmente) para el trabajo para el que existe la Armada y para el que estamos en la Armada.

4. (a) Espero que los oficiales de la Flota del Atlántico sean los líderes en lo que podría llamarse el "espíritu pionero", para liderar en la determinación de que las dificultades e incomodidades: personal, material, operaciones y espera, serán resueltas como "enemigos" a ser vencidos por nuestros propios esfuerzos.

(b) Hay trabajo en abundancia para todos, oficiales y hombres. La recreación es un campo en el que los oficiales (y los suboficiales) deben mostrar su liderazgo, improvisando y promoviendo la recreación a bordo de los buques, así como buscando y haciendo uso de las instalaciones en tierra que se puedan emplear para cumplir ese propósito.

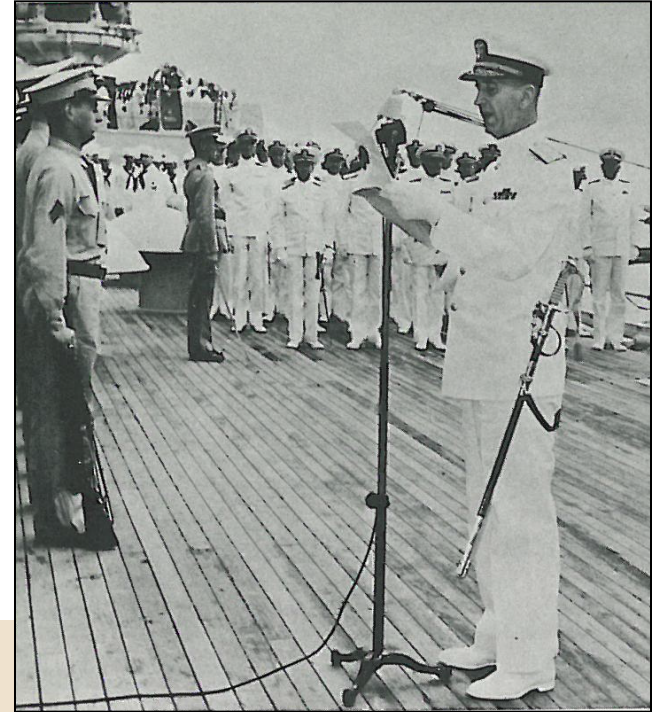
5. Todos debemos hacer todo lo que podamos con lo que tenemos.

E.J. KING

JAMES R. TOPPER,
Secretario, Ayudante de Órdenes

King's Navy:

Make the Best With What You Have



CINCLANT SERIAL (053) OF JANUARY 21, 1941

Subject: Exercise of Command — Excess of Detail in Orders and Instructions.

1. I have been concerned for many years over the increasing tendency — now grown almost to “standard practice” — of flag officers and other group commanders to issue orders and instructions in which their subordinates are told “how” as well as “what” to do to such an extent and in such detail that the “Custom of the service” has virtually become the antithesis of that essential element of command — “initiative of the subordinate.”

2. We are preparing for — and are now close to — those active operations (commonly called war) which require the exercise and the utilization of the full powers and capabilities of every officer in command status. There will be neither time nor opportunity to do more than prescribe the several tasks of the several subordinates (to say “what”, perhaps “when” and “where”, and usually, for their intelligent cooperation, “why”); leaving to them — expecting and requiring of them — the capacity to perform the assigned tasks (to do the “how”).

Subject: Exercise of Command — Excess of Detail in Orders and Instructions.

1. I have been concerned for many years over the increasing tendency — now grown almost to "standard practice" — of flag officers and other group commanders to issue orders and instructions in which their subordinates are told "how" as well as "what" to do to such an extent and in such detail that the "Custom of the service" has virtually become the antitheses of that essential element of command — "initiative of the subordinate."

2. We are preparing for — and are now close to — those active operations (commonly called war) which require the exercise and the utilization of the full powers and capabilities of every officer in command status. There will be neither time nor opportunity to do more than prescribe the several tasks of the several subordinates (to say "what", perhaps "when" and "where", and usually, for their intelligent cooperation, "why"); leaving to them — expecting and requiring of them — the capacity to perform the assigned tasks (to do the "how").

3. If subordinates are deprived — as they now are — of that training and experience which will enable them to act "on their own" — if they do not know, by constant practice, how to exercise "initiative of the subordinates" — if they are reluctant (afraid) to act because they are accustomed to detailed orders and instructions — if they are not habituated to think, to judge, to decide and to act for themselves in their several echelons of command — we shall be in sorry case when the time of "active operations" arrives.

4. The reasons for the current state of affairs — how did we get this way? — are many but among them are four which need mention; first, the "anxiety" of seniors that everything in their commands shall be conducted so correctly and go so smoothly, that none may comment unfavorably; second, those energetic activities of staffs which lead to infringement of (not to say interference with) the functions for which the lower echelons exist; third, the consequent "anxiety" of subordinates lest their exercise of initiative, even in their legitimate spheres, should result in their doing something which may prejudice their selection for promotion; fourth, the habit on the one hand and the expectation on the other of "nursing" and "being nursed" which lead respectively to that violation of command principles known as "orders to obey orders" and to that admission of incapacity or confusion evidenced by "request instructions."

5. Let us consider certain facts; first, submarines operating submerged are constantly confronted with situations requiring the correct exercise of judgement decision and action; second, planes, whether operating singly or in company, are even more often called upon to act correctly; third, surface ships entering or leaving port, making a landfall, steaming in thick weather, etc., can and do meet such situations while "acting singly" and, as well, the problems involved in maneuvering in formations and dispositions. Yet these same people proven competent to do these things without benefit of "advice" from higher up — are, when grown in years and experience to be echelon commanders, all too often not made full use of in conducting the affairs (administrative and operative) of their several echelons — echelons which exist for the purpose of facilitating command.

6. It is essential to extend the knowledge and the practice of "initiative of the subordinate" in principle and in application until they are universal in the exercise of command throughout all the echelons of command. Henceforth, we must all see to it that full use is made of the echelons of command — whether administrative (type) or operative (task) — by habitually framing orders and instructions to echelon commanders so as to tell them "what to do" but not "how to do it" unless the particular circumstances so demand.

7. The corollaries of paragraph 6 are:

- (a) adopt the premise that the echelon commanders are competent in their several command echelons unless and until they themselves prove otherwise;
- (b) teach them that they are not only expected to be competent for their several command echelons but that it is required of them that they be competent;
- (c) train them — by guidance and supervision — to exercise foresight, to think, to judge, to decide and to act for themselves;
- (d) stop "nursing" them;
- (e) Finally, train ourselves to be satisfied with "acceptable solutions" even though they are not "staff solutions" or other particular solutions that we ourselves prefer.

omit [CINCLANT SERIAL (0328) OF APRIL 22, 1941]

Subject: Exercise of Command — Correct Use of Initiative.

Reference: My confidential memorandum, serial 053, dated 21 January 1941 — Subject "Exercise of Command — Excess of Detail in Orders and Instructions."

1. In the three months that have elapsed since the promulgation of the reference, much progress has been made in improving the exercise of command through the regular echelons of command — from forces through groups and units to ships. It has, however, become increasingly evident that correct methods for the exercise of initiative are not yet thoroughly understood — and practiced — by many echelon commanders.

2. The correct exercise of the principle of the initiative is essential to the application of the principle of decentralization. The latter, in turn, is premised on the basic principle known as "division of labor", which means that each does his own work in his own sphere of action or field of activity.

3. What seems to have been overlooked is that the exercise of initiative as involved in "division of labor" (as embodied in "decentralization") not only requires **labor** on the part of those who exercise any degree of command but, as well and even more particularly, on the part of those who exercise initiative. It also seems to have been overlooked that the correct exercise of initiative is applicable not only to operations but to administration and, as well, to personnel and material matters.

4. (a) Initiative means freedom to act, but it does not mean freedom to act in an offhand or casual manner. It does not mean freedom to disregard or to depart **unnecessarily** from standard procedures or practices or instructions. There is no degree of being "independent" of the other component parts of the whole — the Fleet.
- (b) It means freedom to act only after all of one's resources in education, training, experience, skill and **understanding** have been brought to bear on the work in hand.
- (c) It requires intense application in order that what is to be done shall be done as a **correlated part of a connected whole** — much as the link of a chain or a gear-wheel in a machine.

5. In order that there may be clearer understanding — and better practice — in the exercise of initiative, the following paraphrase of certain passages in the reference, together with appropriate additions, are enjoined as a guide upon all those concerned in the exercise of initiative:

"..... active operations (commonly called war) require the **exercise** and the utilization of the **full powers and capabilities** of every officer in command status";

"Subordinates are to become "habituated to **think, to judge, to decide and to act** for themselves";

It requires **hard work** — concentration of powers — to exercise command effectively and, frequently, even harder work to exercise initiative **intelligently**;

When told "what" to do — make sure that "how" you do it is effective not only in itself but as an **intelligent, essential and correlated part of a comprehensive and connected whole**.

[0077]

NWC MS. COLL. 37
BUELL/WHITFIELD PAPERS
ET KING
Box 5 FOLDER 8

COPY

UNITED STATES ATLANTIC FLEET
U.S.S. TEXAS, (Flagship)

CinC Lant File
P11-1/FF13(1)
(0196)

NOB, Norfolk, Va.,
March 24, 1941.

CONFIDENTIAL

ATLANTIC FLEET CONFIDENTIAL MEMORANDUM 2CM-41.

From: Commander-in-Chief, United States Atlantic Fleet.
To : ATLANTIC FLEET.

Subject: Making the Best of what we Have.

1. (a) If and when the existing emergency becomes intensified - develops into a state of war - all of us will accept cheerfully and willingly the difficulties and discomforts as well as the hazards and the dangers with which we shall then be confronted.

(b) In the existing emergency, we are not confronted with hazards and dangers (except potentially) but we are faced with difficulties and discomforts which are inherent in the emergency. These difficulties and discomforts must be faced in the same spirit of cheerfulness and willingness with which we will face the hazards and dangers of war - if and when it comes.

(c) These difficulties and discomforts are chiefly those involved in lack of trained seagoing personnel, inadequacies of material, the necessity to continue operations in that area which is strategically central, and the waiting for developments over which we have no control.

2. It must be the key idea of all hands that we will make the best of what we have.

3. (a) As to personnel - we must not only train our own personnel (officers as well as men) to meet the current needs of our own ships but we must do our share in providing trained personnel to man the new ships whose coming into service will reinforce the three fleets.

(b) As to material - our needs are many but there is a clear-cut distinction between what is necessary (urgent) and what is desirable. We must not only conserve and improve what we have - with the means available in the ships themselves and in the fleet - but we must take heed of the fact that overhaul periods at navy yards longer than those required for urgent items of work not only keep our own ships "out of service" but affect the availability of labor and material for new ships and for urgent items of work on other ships.

0079

(c) As to operations - we must not only accept the circumstances premised on strategical considerations imposed by the current international situation but also must realize that we must do all that we can with the forces available, even though they are less in numbers and in power than appear adequate to present and prospective tasks.

(d) As to waiting - we must make the most of the time available to perfect the training of personnel, to improve the material condition of ships, to better our capacity in operation, and otherwise to make ourselves ready (physically and mentally) for the work for which the Navy exists and for which we are in the Navy.

4. (a) I expect the officers of the Atlantic Fleet to be the leaders in what may be called the "pioneering spirit" - to lead in the determination that the difficulties and discomforts - personnel, material, operations, waiting - shall be dealt with as "enemies" to be overcome - by our own efforts.

(b) There is work in plenty for all hands - officers and men. Recreation is a field in which officers (and chief petty officers) must show their leadership, by improvising and promoting recreation on board ship, as well as seeking out and making use of such shore facilities as can be made to serve the purpose.

5. We must all do all that we can with what we have.

[E. J. KING]

[JAMES R. TOPPER,
Flag Secretary.]