

CUALIDADES NECESARIAS A UN OFICIAL DE DIVISION GENERALIDADES

Conferencia dictada por el autor en su calidad de Comandante, a los grumetes de la "Baquedano".

Por
Edgardo von SCHROEDERS
Contraalmirante (R)

Esta Conferencia, así como las demás que espero dar oportunamente, tendrán por objeto tratar de dar a los jóvenes oficiales un cabal conocimiento de las cualidades necesarias para llegar a ser un buen Oficial de División y procurar desarrollar estas cualidades que más tarde les serán indispensables para ser un buen jefe.

La instrucción que Uds. han recibido en la Escuela Naval, la mayor parte de las clases que se les dan en este buques-escuela y las que más tarde recibirán en las Escuelas de especialidades, están, sobre todo, dedicadas a fines técnicos y les enseñarán su oficio bajo el punto de vista técnico; por muy prácticas que sean las clases que aquí reciban, siempre se referirán al mejor conocimiento de materias técnicas y mejor empleo del material técnico que les será necesario en su profesión.

Sin embargo, a mi juicio, toda esta instrucción no los proveerá del bagaje

necesario para ser un buen oficial. Si nuestro servicio ha de mantener su alto nivel, es esencial que nosotros los Jefes y Oficiales sepamos dirigir bien a la gente, sepamos cómo hacer rendir el máximo a nuestras tripulaciones y sepamos inspirarles entusiasmo. Para conseguir esto, Uds. necesitan algo más que el simple conocimiento de sus deberes técnicos.

Creo que nuestra Marina, desde hace algún tiempo viene pecando de esta deficiencia, que no dudo comenzará a ser pronto remediada. Mientras tanto, trataré de llenar este vacío con estas conferencias que, a la vez, les servirán para apreciar y comprender mejor las observaciones, consejos y constante buen ejemplo que aquí a diario les dan sus superiores.

La deficiencia a que acabo de referirme, tuvo su principio en el nacimiento de las escuelas de especialistas, que fueron indispensables en vista de la com-

plejidad de los modernos barcos y que, por lo demás, han dado magníficos resultados. Pero los especialistas y expertos (p.c.: personas competentes como se les llama en broma), que con entusiasmo se han dedicado a perfeccionar los conocimientos múltiples de sus respectivas armas, han olvidado, con el tiempo, que en la Marina hay otras necesidades y actividades; esto se debe a que mientras más se está imbuido en los minuciosos detalles de cierta actividad, más difícil se han de entender su relación con otras actividades o comprender la propia coordinación de todas.

En nuestra devoción por los detalles técnicos, hemos descuidado el arte de mandar y dirigir o conducir la gente y hemos llegado a crear en la Oficialidad una mentalidad materialista. En la vida civil, la mente materialista adora las cosas materiales y el confort, con exclusión de los valores espirituales y culturales. En la vida militar, la mente materialista se dedica a máquinas y mecanismos, descuidando el arte de mandar. "Mas no debemos olvidar nunca que son los hombres los que pelean y no los buques, y para pelear bien y ganar los combates hay que saber mandar y dirigir sus hombres". Tengan siempre presente que el ítem más importante de la Marina, es el marinero. El famoso Almirante británico Lord Charles Beresford dijo: "Podrán tener buques del porte que quieran, cañones, corazas, máquinas y calderas, pero recuerden que es el elemento humano el que gana los combates".

"Para que los hombres rindan buen trabajo, ellos tienen que ser vivos, entusiastas y tener cariño por su profesión; por consiguiente, es parte del deber de un oficial el producir este entusiasmo en sus hombres. En otras palabras, debe conseguir inculcarles espíritu de cuerpo".

Si Uds. quieren que este entusiasmo sea efectivo, y por consiguiente, que puedan hacer uso de él, es necesario que los hombres lleguen a ser sensibles a la dirección y que respondan a ella, a ser alertas y listos al realizar las órdenes, vivos para comprender esas órdenes y rapidez en ejecutarlas. En otras palabras, Uds. necesitan conseguir un alto nivel de disciplina.

Además, sucede a veces que en tiempo de paz y a menudo en tiempo de

guerra, el trabajo o faena que debe realizarse es de naturaleza muy ardua. Esto significa que en cualquier momento podrá necesitarse una alta capacidad de resistencia. Uno no puede saber cuándo va a llegar ese momento y todo lo que puede hacer es estar siempre listo, de modo que cuando se necesite esa resistencia, en tiempo de paz o de guerra, se pueda descansar seguro de que se está físicamente apto.

Estas tres cualidades: Espíritu de Cuerpo, Disciplina y Capacidad o Cultura Física, forman en conjunto la muy abusada palabra "Moral". Para conseguir un alto nivel moral es necesario desarrollar estas cualidades y para ello existen principios definidos que serán los temas de mis conferencias posteriores. No voy a entrar todavía en esta materia, pero Uds. observarán que al tratar por separado cada una de ellas, deberé referirme a una característica que es común a todas, y ella es, que el desarrollo de esas tres cualidades capitales depende, sobre todo, de la influencia de los oficiales, suboficiales, sargentos y cabos; esta influencia es la que se denomina el arte de mandar, dirigir o conducir hombres.

"El arte de mandar es la cualidad determinante que se requiere para desarrollar la eficiencia de la tripulación". Para producir ese entusiasmo y cariño por la profesión, o sea, Espíritu de Cuerpo, para conseguir ese alto nivel de disciplina y esa capacidad de resistencia física, se necesita poseer el arte de mandar en alto grado. Si yo tuviera que resumir en una sola palabra el objeto de estas conferencias, tendría que emplear la palabra inglesa "leadership", ya que mi fin principal es tratar de desarrollar las cualidades del "leader", o sea, la de los grandes jefes o conductores de hombres.

Pero no quiero que al decir esto, Uds. se vayan a formar la idea de que al final de mis conferencias todos van a llegar a ser necesariamente unos "leaders". "El arte de mandar es una cuestión de esfuerzo personal". Todo lo que aquí puedo hacer es darles ciertos principios y conceptos para que puedan ayudarlos a dirigir sus esfuerzos en la dirección verdadera. Ahora, si Uds. estiman conveniente hacer el esfuerzo, entonces podrán llegar a desarrollar esas cualidades de "leadership".

A veces uno se imagina que los "leaders" sólo nacen y no se hacen. No cabe la menor duda que existen esos tipos de hombres que son "leaders" de nacimiento, pero son muy raros y brillan muy de tarde en tarde. Por el contrario, si no todos podemos ser "leaders" de nacimiento, está dentro del poder de cada uno de Uds. el llegar a serlo, razonablemente bueno, siempre que se resuelvan a realizar el esfuerzo. Está dentro de la capacidad de cada uno de Uds. Dándoseles las líneas generales en el modo de trabajar y la dirección en que deben aplicar sus esfuerzos, Uds. pueden desarrollar esa cualidad con absoluta certidumbre. Espero que no se olviden de esto porque es un buen consejo.

En esta conferencia quiero darles, también, una idea general sobre el problema que se nos presenta al tratar de conducir o dirigir gente.

Para esto debo hablarles algo sobre la mentalidad humana, o sea, en realidad, hacerles una lección elemental de psicología.

Podemos dividir la mente del hombre en dos partes. Una de ellas la llamaremos la "inteligencia" y la otra las "fuerzas impulsivas".

La inteligencia es la parte de la mente que uno emplea para separar, clasificar, comparar y eventualmente para razonar y pensar.

En realidad se puede comparar a un instrumento. En cierto sentido es análogo a un músculo porque en sí mismo no provee ningún impulso a la acción.

Es un instrumento que uno usa y gran parte de nuestra educación naval tiene por objeto perfeccionar este instrumento.

Por ejemplo, la educación desarrolla el poder general del instrumento; la instrucción técnica y los trabajos profesionales enseñan a aplicarlo en beneficio del servicio. Uso la palabra instrumento porque Uds. mismos la emplean con una persona y así, al referirse a alguien débil de carácter que obra por influencia ajena, dicen: si es sólo un instrumento. No lleva envuelto consigo ningún impulso para actuar.

Por otro lado, las fuerzas impulsivas son una parte algo nebulosa de la men-

te. Tienen su fuente principal en los instintos, con sus correspondientes emociones, sentimientos y hábitos.

Ellas consisten en un cúmulo de afectos, odios, orgullo, prejuicios, vanidades, ambiciones y pasiones dominantes, etc. Todos estos fenómenos mentales son los que, en efecto, llevan consigo el impulso a actuar. El resultado general de todo esto constituye el carácter.

Mas, no porque he dividido la mente en dos partes, inteligencia y fuerzas impulsivas, deseo que Uds. piensen que ellas no obran en cooperación o que los hombres jamás actúan razonablemente. Lo que deseo hacerles resaltar es que, cualquier modo de acción que se adopte, la última palabra siempre la tienen las fuerzas impulsivas. Uds. pueden, en ciertas circunstancias, formarse con su inteligencia un plan de acción que, probablemente, sea el más conveniente y apropiado; pero el que Uds. ejecuten este plan de acción o lleven a cabo otro, dependerá de estas fuerzas impulsivas.

Sabemos que la eficiencia de nuestra tripulación depende de su entusiasmo y de lo a pecho que tiene el bien del servicio, o sea, del grado en que sus fuerzas impulsivas lo dirigen hacia ese fin.

"El término medio de los hombres está gobernado más por el sentimiento y la costumbre, que por la razón pura y es por esto que a los hábitos correctos y sentimientos elevados, o sea, a las fuerzas impulsivas es necesario darles un cultivo deliberado tal como le son dados al conocimiento técnico y habilidad profesional".

"Desgraciadamente en nuestro esfuerzo por producir buenos cargadores y apuntadores, estamos, hasta cierto punto, descuidando el factor hombre".

Consideremos por un momento estas fuerzas impulsivas. Dejo a un lado la influencia de la herencia, pues es algo sobre lo cual no tenemos control, a punto que yo para denominarla, acostumbro usar la frase especial, "la bendita o maldita ley de la herencia", según lo que a cada uno le haya cabido en suerte de heredar. Descartando, pues, la herencia la manera como se moldearán estas fuerzas impulsivas dependerá del medio ambiente y este medio, que es el que a

uno lo rodea, consiste en dos cosas, a saber: las condiciones de habitabilidad y las influencias humanas.

Por condiciones de habitabilidad denominó la clase de condiciones físicas en que un hombre crece o vive. Si es que el muchacho ha sido uno de muchos que ha vivido apiñado en un cuarto mugriento y anti-higiénico, o bien que ha crecido en las condiciones más limpias y sanas del campo. Por influencias humanas me refiero a las influencias a que está expuesto por sus padres, familia y vecinos y por las gentes a cuyas órdenes trabaja y con quien trabaja.

La presión de estas formas del medio ambiente, constituye la influencia que llega a moldear las fuerzas impulsivas de un muchacho durante su juventud y educación. Creo que no tengo necesidad de insistir sobre esto, pues, seguramente, es bien conocido y todos lo entienden. Pero la parte que todos tenemos que reconocer como de importancia, es la que se refiere a los muchachos cuando entran al servicio.

Las condiciones de vida y las influencias humanas a las cuales ellos están ahora expuestos, pasan casi por completo a estar bajo nuestro control. Nosotros controlamos la rutina que se lleva a cabo; controlamos muchas de las circunstancias en que viven, "las influencias humanas que obran sobre ellos dependen de la manera que nosotros los sepamos guiar y mandar". De modo que es evidente que todos los importantes factores del medio que los rodea están, en general, en nuestras manos; si nosotros controlamos estos factores sabiamente, producirémos fuerzas impulsivas valiosas y una buena disposición hacia el servicio; de lo contrario, el caso será el inverso.

Deseo que no se olviden de esta idea general sobre el papel que juega la inteligencia y las fuerzas impulsivas en la mente del hombre. Me gustaría, también, que se dieran cuenta exacta que las fuerzas con las cuales nosotros contamos para cargar favorablemente el ambiente en que vive la gente son: la influencia del oficial que manda y dirige y el esfuerzo que gastamos en desarrollar el espíritu de cuerpo y la disciplina. Proveyendo el medio más benéfico, así también podremos moldear las mejores fuerzas impulsivas.

Por consiguiente, "al mandar y dirigir hombres, al tratar de desarrollar el entusiasmo por el servicio y el cariño por la institución, estamos fortaleciendo las fuerzas impulsivas, o sea, el carácter mucho más que la inteligencia".

Pasaré ahora a tocar otro punto que es de valor a un Oficial de División y al cual Uds. habrán notado que yo le dedico especial atención en la práctica, me refiero al entrenamiento físico.

A Uds. mismos les estoy haciendo hacer un curso de gimnasia especial a fin de ayudarlos a que se formen una idea inteligente de la manera de desarrollar la musculatura y de mantener el cuerpo en buenas condiciones. Este curso, no es sólo con el objeto que Uds. se mantengan "fit" como dicen los ingleses con esta expresiva palabra; ello es incidental. El objeto principal es que Uds. aprendan a mantener "fit" a su gente. Uds. mismos deberán reconocer lo deficiente (usando una palabra suave) que era la gimnasia que al principio se hacía a las divisiones y aún la que se hace ahora está lejos de ser suficiente. Uds. necesitan hacer algo más; deben saber cómo dirigir estas fuerzas impulsivas y hacer que sus hombres lleguen a tener verdaderos deseos de estar físicamente aptos. Inspirarles primero este deseo y enseñarles a hacer el ejercicio. De otro modo no se consigue el objetivo.

No me cansaré de insistir sobre este tópico, pues estoy sinceramente convencido de que es un punto de gran importancia que aún se encuentra muy descuidado en nuestra Marina. Nosotros somos por naturaleza algo apáticos y refractarios al ejercicio; si no viene pronto una reacción y ella tiene que partir con el ejemplo de la propia oficialidad joven, podremos encontrarnos que, en tiempo de guerra, cuando la Patria requiera de nuestra resistencia física, ni los jefes, ni los oficiales, ni las tripulaciones van a poder responder a las expectativas que el país tiene en ellos cifradas.

Cuando Uds. han dirigido los ejercicios de gimnasia, cuando en los ejercicios de hombre al agua han ido los patrones en las chalupas, cuando han mandado los ejercicios de maniobras o cuando en sus divisiones o en la guardia dan una orden, me ha llamado la atención la

falta de energía, el poco espíritu militar y la ninguna confianza en sí mismos, que revela la forma como lo hacen.

Sin embargo, "lo más vital que debe saber un Oficial es el saber mandar": hay que esforzarse para acentuar la parte ejecutiva de la orden, de modo que sea obedecida automáticamente y de manera que jamás pueda pasar por el pensamiento del subordinado la idea siquiera de no darle cumplimiento. Según como la orden sea dada, así ella será obedecida. Si es dada con viveza, será obedecida con viveza; si es dada con flojera será obedecida con flojera.

Es un hecho establecido que "el mejor medio para practicar y perfeccionar este arte de mandar es en un campo de ejercicio". Aquí les estoy dando todas las facilidades para que se ejerciten en sacar la voz y pronto voy a agregar un curso de ejercicios militares a pesar del reducido espacio que contamos a bordo. Este curso no será tanto para que aprendan el manejo del rifle o ejecuten diferentes formaciones como para que tengan otra ocasión de practicar el mando y para que, más tarde, puedan dirigir, debidamente, la instrucción de infantería.

He hecho notar, más de una vez, en el curso de esta conferencia, que es obligación de los oficiales el hacer todo lo posible por desarrollar el entusiasmo de la

gente. Para ello es requisito primordial que nosotros mismos seamos entusiastas, ya que la única manera efectiva de inspirar o educar es con el ejemplo. Es inútil todo lo que se predique o enseñe con la palabra si no está suplementado con el ejemplo.

Hago esta mención, porque hay en el servicio un cierto tipo de oficial joven, con el cual me he cruzado a menudo en mis numerosos años de carrera, que está inclinado a mirar en forma despectiva y petulante todo esto que se refiere a exteriorizar el cariño, el entusiasmo o el idealismo por su profesión. Adoptan en la vida una actitud de hombres experimentados, adquieren un modo algo displicente y tratan de que el tiempo pase sin hacer más trabajo que el indispensable y sin demostrar más interés que el estrictamente necesario.

El entusiasmo es una de las fuerzas más valiosas con que un hombre puede ser dotado. Nada duradero se ha hecho en este mundo sin entusiasmo o sin idealismo. De modo que tengan conciencia del valor de lo que poseen y traten de multiplicarlo, que nunca tendrán demasiado. Si desean servir a su Patria, si desean hacer carrera en el servicio, si desean que nuestra Marina sea siempre la más efectiva de Sud América, las cualidades que Uds. necesitan, sobre todo son: entusiasmo e idealismo.

