PERSONALIDAD

EL ARTE DE MANDAR

Por

Arturo YOUNG Ward

Capitán de Navío (R)

La personalidad es un poderoso factor en el don de mandar; tanto es así, que el éxito o el fracaso de un Jefe nos indica lo que valen sus cualidades personales como conductor de hombres.

Las organizaciones, tanto militares como civiles, reflejan en su trabajo y desarrollo y por los resultados obtenidos las personalidades de los individuos que las crean u operan. La observación nos muestra claramente que el grado de moral y de eficiencia en una organización fluctúa, hacia el bien o hacia el mal, con los cambios de los dirigentes o administradores, de acuerdo con la influencia de sus diversas personalidades.

Desgraciadamente la historia militar no nos da mucha luz sobre la influencia personal de Almirantes o Generales, desde que se dedica más a los resultados que a las cualidades o atributos de los Jefes y similarmente, cuando han ocurrido fracasos, la historia tiende a colocar al Jefe y su personalidad en situación de olvidarlo lo más rápidamente posible.

La personalidad de los superiores es un factor importante en la reacción del estado mental de los subalternos a consecuencia de las condiciones físicas o del ambiente reinante. En repetidas ocasiones, la persona es más importante en este sentido que el sistema que representa. El hecho que la persona frecuentemente representa una condición, muchas veces no se toma en cuenta. Así tenemos que un Oficial, por hacer cumplir ciertas obligaciones, despierta en la mente de sus subordinados una aversión hacia él cuando en realidad representa o sus

actos van dirigidos hacia el bien del servicio. También sucede que un subalterno se comporta mal, deserta o es desviado de su línea de buena conducta y eficiencia bajo la impresión de que los requerimientos del servicio son intolerables, cuando en realidad son las características personales y los métodos de uno o dos superiores que le son ofensivos.

La personalidad de un Oficial se vislumbra por su apariencia, modo de expresarse, modales, gestos, comprensión y rapidez de ejecución, etc. Todos estos factores tienen su efecto sobre los subalternos, porque el don de mando no es mecánico sino personal. La estimación y respeto que los Oficiales le demuestran a un Comandante se traslucen a las tripulaciones y proporcionalmente lo prestigian ante ellos.

Exitos traen como consecuencia la confianza, estimulando la cooperación.

Los buenos oficiales no aparentan nerviosidad, preocupación ni andar apurados en todo, porque su comprensión, perspectiva y sentido de proporción son correctos y no consideran que el don de mando termina por dar bien las órdenes sino que inspirando a sus subalternos que contribuyan voluntariamente a lo que se proponen efectuar más allá de las simples exigencias del servicio.

Los oficiales que tienen que apoyarse en sus galones, autoridad y castigos para llevar a cabo sus deseos, son conductores de los que trabajan de mala gana o son reacios, pero no conductores de hombres. Las cosas o tareas se harán, pero sin la iniciativa y la cooperación voluntaria que traen consigo rapidez, eficiencia y alta moral. La personalidad del Jefe exige tacto, paciencia, comprensión de los factores sicológicos del momento y capacidad para enfrentarse con sus subalternos en un plano de honradez intelectual sin denigrarlo en absoluto ni hacer uso, para obtener sus fines, de los medios que le traen popularidad barata cuya base es siempre inestable.

La personalidad hay que educarla para robustecer su poder y para que uno sea dueño de su destino en vez de esclavo de las circunstancias.

El individuo con personalidad sabrá lo que ha de hacer y lo hará. Será capaz de hacer lo que quiera y querer lo que haga. Habrá dominado a la par el impulso y la letargia, colocándose en el término medio de ambos extremos. Será capaz de emprender una tarea y proseguirla hasta el fin o suspenderla cuando lo aconseje el servicio. Su severidad será transigente, su rigidez considerada, su rectitud equitativa y su sentido de comprensión amplio.

Con lo anterior y con el fin de contribuir a la eficiencia, estimamos que podemos ahora pasar al campo de las realidades en una Institución Armada, en que la personalidad de sus miembros automáticamente se cohibe o desaparece por diversas causas que trataremos en seguida.

Es sabido que lo más perjudicial para una Marina, en lo que se relaciona con la personalidad de sus oficiales superiores, tomados en conjunto en un largo período de paz, es que la parte administrativa va envolviendo todo con una capa tenue, al principio, que con el tiempo se va poniendo más y más espesa, difícil por no decir imposible de perforar, cuando la mente optimista sólo desea el bien del servicio en su preparación para la guerra.

Sería necesario que una Marina tuviera una guerra cada veinte años, preferible cada diez, para evitar que ese monstruo, la máquina administrativa, absorba todo y destruya su preparación eficiente para la guerra.

Lo anterior nos muestra simbólicamente una verdad, porque en tiempo de paz las organizaciones terrestres van cada día en aumento, se dictan reglamentos o disposiciones de control que, si bien es cierto, son necesarias pero no indispensables, tienden a justificar lo creado o sirven para afianzar la importancia del puesto u organismo y todo en desmedro de la personalidad, porque ellos, los reglamentos y disposiciones, coartan el sentido de la responsabilidad, la diluyen, rebajan la moral, porque su creador insconcientemente y con honradez de propósitos al desear obtener mejores resultados, deja a un lado, o mejor no da la suficiente importancia al efecto sicológico que sobre el conjunto representa el prestigio del mando.

A medida que se va subiendo en el escalafón van aumentando las responsabilidades y esto exige que paralelamente la personalidad debe ir destacándose, porque no hay mejor juez para calificar y juzgar las cualidades como Jefe y depositario capaz de la tradición y seguridad de una Armada, que el personal subalterno; y si ya se llega a los puestos dirigentes con una personalidad apagada, con el ánimo y la mente siempre dominada por la costumbre de no hacer nada sin la aprobación superior, por pequeña que sea la resolución a adoptar, es lógico que la disciplina representada por el descontento y falta de confianza, recaerá directamente sobre la eficiencia, que se trasluce en efectuar todas las diferentes fases de la preparación para la guerra en forma desganada con, si bien es cierto, una que otra salvedad, cuando el problema se desarrolla en sectores pequeños; pero queda siempre de manifiesto que es el total el que sufre.

Las guerras modernas exigen a los oficiales y tripulaciones, según la esfera de acción, un conocimiento cabal de todos los mecanismos, procedimientos, capacidad, cualidades tácticas, etc. de un buque o escuadra y la experiencia histórica nos muestra, sin lugar a dudas, que uno de los principios de alta importancia para el desarrollo y preparación eficiente de una Marina es la "Descentralización de la ejecución". Este principio de la guerra requiere para que se cumpla sin tropiezos y tal como la teoría lo desea, que los componentes tengan personalidad, porque de nada vale la descentralización si el Jefe es secundado por individuos faltos de carácter, tímidos, "blufeadores", o incapaces de comprender el verdadero papel del mando aunque tengan lealtad a toda prueba y un espíritu del cumplimiento del deber (reglamentario) muy marcado.

El General Kuropatkin en su despedida a las tropas manchurianas en 1905 después de Mukden decía, entre otras cosas: "que los hombres de marcada personalidad generalmente eran postergados en vez de ascender rápidamente, porque eran una fuente de ansiedad para algunos oficiales en tiempo de paz; se suprimen por ser demasiado persistentes. El resultado es que abandonan el servicio; mientras que los demás que no poseen ni fuerza de carácter, ni convicciones, pero que son adaptables y siempre están listos para estar de acuerdo con sus superiores, son ascendidos".

Triste fue la experiencia rusa, tanto en tierra como en el mar durante la guerra 1904-1905 por falta de preparación y personalidad de algunos Generales y Almirantes. Es la historia la que nos enseña cómo debemos cuidarnos y prepararnos para evitar repeticiones que tienden a debilitar la seguridad de las Instituciones que son garantía de un país soberano, y es por esto que cada cual debe poner todo lo de su parte para corregir los defectos personales en bien del servicio y no en bien propio, esto último, desgraciadamente tan común cuando, como ya se dijo, la máquina administrativa toma la preponderancia en los destinos de una Marina.

La educación naval exige muchos requerimientos de los individuos que forman la Marina, pero es un hecho muy conocido que no todos son aptos para el mando superior y si esta educación, en lo que se relaciona en las fuerzas morales y personales, sin considerar la parte técnica de ella, va encauzada por el ejemplo de los superiores que por "seguir la línea de menor resistencia" se han formado el hábito de no molestarse en buscar lo mejor para el servicio, haciendo trabajar intensamente su mente para evitar roces con superiores y subalternos que le traen ya críticas o malos ratos, de cumplir con sus requisitos de embarque y mando sólo con el fin de dar cumplimiento a los reglamentos para poder ascender cuando le corresponda por antigüedad, etc., encontraremos uno de los motivos de la formación insconciente en el total de la falta de personalidad, porque el hábito simplifica el proceso de cualquiera modalidad de acción y disminuye el grado de atención que se requiere para ejecutarla, formando el ambiente de los "cómodos" cuya influencia es tan perjudicial en una Institución Armada.

De lo anterior se desprende que debemos buscar los medios para ir formando y educando nuestra personalidad y la de los demás porque ella es absolutamente necesaria en las emergencias, tanto en tiempo de paz, como ser los nau-

fragios, en los desastres marítimos, terremotos, disturbios internos, falta de medios de comunicación en donde hay que tomar decisiones vitales, etc., como en tiempo de guerra en que la personalidad es necesaria en toda circunstancia.

El Vicealmirante Dewar dice entre otras cosas que: "Se puede resumir la historia de la educación naval (hablando de la Marina inglesa) durante los últimos cincuenta años, diciendo que el Almirantazgo con mucha escrupulosidad formó de ella una gran confusión. Factores importantes fueron despreciados y los sin importancia exagerados porque las diferentes ramas no fueron dirigidas hacia un foco común. Se requiere una autoridad central fuerte para coordinar los pedidos que se contraponen y para suprimir los crecimientos desmedidos como las escuelas de artillería y de torpedos, quienes han trastornado el equilibrio de la educación naval. Aún la escuela de comunicaciones rivaliza ahora con las escuelas más antiguas en la longitud e ineficacia de sus cursos".

"La reforma podría comenzar trasladando la responsabilidad de la educación del departamento del Segundo Lord (Director del Personal) a una dirección más cerca del Estado Mayor formada por unos pocos oficiales seleccionados..."

"Primeramente deben ser educados en marinería, esto es, aptos para gobernar y navegar buques"... "deben ser muy bien instruidos como oficiales de División, incluyendo el mando de los departamentos o secciones de torpedos y de artilería (en los buques)"... "Los guardiamarinas también deben ser educados en la técnica del comando. En vez de hacer sumas de colegio bajo el mando del instructor, podrían estudiar los principios del mando y la organización, defectos típicos como el de sobrecentralización, falta de coordinación, manía del secreto, excesivo papeleo, etc., ilustrándolos con ejemplos prácticos. La instrucción de cómo se debe administrar justicia y el conocimiento de los códigos de justicia, también es necesario si se desea que la disciplina signifique algo más que el apoyo al grado. La técnica de la cooperación en los diferentes grados y sus abusos típicos, tales como la interferencia para con las responsabilidades de los subordinados y la supresión de la iniciativa, también valdría la pena que se estudiara..."

"...Queda la cuestión de la educación militar, porque aunque el don de mando hábil duplica y triplica la fuerza material, nosotros no hacemos un esfuerzo sistemático para desarrollarlo. Vez tras vez en nuestra historia, tácticas y estrategias erróneas han neutralizado la habilidad y el coraje de nuestra gente, han prolongado nuestras guerras, aumentado nuestras deudas, contribuyendo a aumentar los sufrimientos de nuestro pueblo. Este hueco en nuestra defensa no puede llenarse con sólo estudiar las operaciones de guerra. La habilidad en el don de mandar depende primordialmente de ciertas cualidades de carácter e inteligencia que deben ser desarrolladas en los primeros años y nuestros futuros Almirantes se echarán a perder durante su educación como oficiales subalternos siempre que no se reconozcan estos dos principios importantes.

Primero, el carácter solamente se forma y aumenta con la responsabilidad, y si la instrucción esencial se prolonga demasiado o se divorcia o separa de la responsabilidad, el carácter sufrirá.

Segundo, la inteligencia o talento se desarrolla por medio de la reflexión activa, mientras que la simple absorción de informaciones o la limitación a cumplir con los deberes rutinarios, fomenta la pasividad mental y desarrolla una hostilidad habitual a los cambios y al pensamiento independiente..."

Estudiemos detenidamente nuestras fallas personales y del conjunto, tratemos de remediarlas aunque para ello tengamos que recurrir a medidas drásticas, porque sin la personalidad no valemos nada, y si llega el momento crítico o supremo para la integridad territorial, no nos servirá en absoluto el buscar los responsables de nuestra mala educación naval en este sentido, porque ya sería tarde y sin provecho. El "dejar rodar la bolita" en una Marina es muy perjudicial como también lo es la personalidad formada por el ambiente administrativo y teórico de los largos períodos de paz. La personalidad de un miembro de una institución armada debe ser sana, con altura de miras y de completo sacrificio personal para el bien del servicio, pero hay que cuidarse de que no la eduquemos en forma que sea una espada de doble filo.