

CARTAS DE UN ALMIRANTE INGLES

A SU HIJO QUE ESTA A PUNTO
DE INGRESAR DE GUARDIAMARINA
EN LA ARMADA

CARTA I

Sr. N.N.— Querido hijo:

Tu egreso de la Escuela Naval es el primer paso en un proceso durante el cual dejarás de ser colegial para asumir los deberes y responsabilidades de un oficial de Marina. Por lo tanto, es de capital importancia que desde un principio comprendas bien el carácter de tu objetivo. ¿Cuáles son los deberes, cualidades y requisitos que ha de llenar y debe reunir en sí un oficial de Marina? He aquí el tema que me propongo explicarte esta mañana.

La Escuela Naval ha hecho lo posible por completar tu educación como si hubieras seguido tus estudios en el liceo; pero tratando más cuestiones modernas y menos clásicas. Te introdujo gradualmente en la ciencia y arte del marino, es decir, en todas las asignaturas de la profesión: navegación, manejo de buques de vela, conocimientos de los vientos y corrientes, arte del piloto, tratado de economía, y los múltiples deberes que constituyen la vida del marino, sea de la Armada o de la Marina Mercante. Al mismo tiempo recibiste instrucción preliminar y adquiriste una práctica inicial en las ciencias y artes técnicas necesarias al marino que trabaja en los buques modernos, a fin de que pudieras imponerte de su armamento y otros materiales de que están provistos. Leyendo la historia naval,

has llegado a conocer los hechos de tus antepasados en este gran servicio, aficionándote a este estudio, que, a su vez, despertó en ti el deseo de conocer el arte y la ciencia de la guerra.

Ahora bien, todo lo que te he mencionado, a excepción del arte de la guerra, del cual se trata muy someramente en la Escuela Naval, salvo en lo que se relaciona con la historia naval; todo ello, repito, versa principalmente sobre objetos materiales y su gobierno y manejo práctico, que constituye una parte del equipo espiritual de un oficial de Marina. Pero hay algo, aún menos tangible, que es de tanta importancia que, si no lo tuviéramos, resultaría inútil todo nuestro material: me refiero al arte de mandar. Napoleón dijo que, en la guerra, la moral importaba más que el valor físico y te ruego que siempre tengas presente este principio. No deberías olvidarlo nunca; pero, si no lo practicas, las constantes preocupaciones para gobernar y manejar el complejo equipo de las naves modernas te harán olvidarlo, sin que te dé resultado. El arte de mandar constituye, pues, el factor primordial del mencionado equipo de un oficial, quien, además, deberá tener conocimientos sobre la guerra, el material y similares, ni le vendrán mal los de cualquier otra naturaleza; todo lo cual se ob-

tiene con la práctica y la asidua atención, y de otro modo serán muy pocos los que obtengan buen resultado.

A fin de poder mandar a otros, la primera cualidad indispensable es saber gobernarse a sí mismo y observar una ejemplar conducta personal. Por lo tanto, hay dos géneros de obligaciones de un oficial: 1º, gobernarse a sí mismo y 2º, gobernar a los demás. Pasemos desde luego a considerar la conducta personal y el gobierno de sí mismo. Sobre el dominio de ti mismo, que es lo más esencial, tienes más de algún conocimiento; aun antes de ir al colegio te han enseñado a moderar tus sentimientos, dominar tus pasiones, tu lengua y tu carácter. Tal vez necesites todavía desarrollarlo más, hasta convertirlo en dominio absoluto sobre tus actos. Tal es el fruto de una práctica constante, ayudando mucho a este propósito la auto-sugestión. Cuando trates de ejecutar un acto cualquiera, tu mente deberá aprender esta idea antes de acostarte y también al despertarte; poco a poco ello te será más fácil, hasta que obtengas un dominio perfecto. Además debes tener un concepto cabal de lo que constituye el deber, pues éste ha de llegar a ser el móvil subconsciente de todos tus actos. El culto del deber, rectamente concebido, en efecto, no lo alcanzarás sin una lucha constante contra tu propio interés, hasta que llegue el tiempo cuando tus actos sean como automáticos y subconscientes y vengas a estimar tu éxito o interés personal como algo inseparable del bienestar de tus hombres y del servicio. Es aconsejable el deseo de aventajarse, pero nunca a expensas del servicio.

Es, por tanto, necesaria la competencia; mas ha de limitarse cuando va en contra de los intereses de los hombres que están bajo tu mando o de los intereses del servicio. Has de comprender que tu mejor recompensa es saber que has cumplido con tu deber; y recordar, por lo que respecta a tus subordinados, que las mismas reglas que a ellos se aplican deben regir para ti, salvo que una mayor responsabilidad pueda ir acompañada de mayores privilegios.

Debes comprender el valor de la cooperación. Durante toda tu carrera estarás como jugando por un partido y no deberá importarte quien haga el gol, con tal que tu equipo obtenga la victoria.

Sé leal para con tus superiores y tus subordinados. La crítica razonada y positiva, presentada con tino y en tiempo oportuno, es para todos nosotros de sumo valor; pero la crítica puramente destructiva y aplicada sólo para hacer mal a un superior o a un subordinado, es una falta que acusa en su autor sentimientos bajos y despreciables, y por lo tanto no debes caer nunca en ella. Es inevitable que haya diferencias de opiniones entre tú y tus superiores; pero, para el bien del servicio, habrás de expresar las tuyas con circunspección, guardándote de comunicarlas a cualquiera que no tenga responsabilidad en el asunto.

Es necesario que seas justo y leal para con tus subordinados y no los humilles, salvo que hayas de hacerlo como un escarmiento para los demás. Cuando alguno de tus subordinados trate de desempeñar bien sus funciones y no lo consiga, debes tener en cuenta la siguiente alternativa: o considerarlo como inservible y tomar las medidas del caso en bien del servicio, o ayudarlo a corregir su deficiencia. El hombre que evita una resolución y da cuenta de las faltas ocasionales de sus subordinados a las autoridades superiores, perderá seguramente la confianza de sus subordinados.

Sé reservado. Estando en sociedad, se puede uno divertir charlando; pero en el servicio no debes hacerlo, tratándose de asuntos referentes a éste. Mas, la reserva sólo se consigue mediante la práctica. Debes considerar como punto de honor el abstenerse de hablar mal de asuntos del servicio, y has de mirar, al que tal hace, como persona despreciable. En tiempo de guerra la mejor fuente de informaciones para el enemigo es la debilidad de los hombres, pues éstos muchas veces comentan en público detalles de la campana en que están empeñados.

No tengas miedo de aceptar un puesto de responsabilidad mientras seas joven; asegúralo, pues cuando más tarde esta responsabilidad te sea entregada, sabrás afrontarla. Por causa de esta misma responsabilidad aumentará tu cariño a la profesión. No tengas miedo de equivocarte, pues nadie es infalible y quien nunca se equivoca nunca hace nada.

Aprende a distinguir entre tus responsabilidades y las de tus subordinados. Acuérdate que la autoridad que te han

dado no la puedes transferir a otros, según el axioma: "delegatus non potest delegare", "el delegado no puede delegar", que siempre deberías tener presente. Encontrarás que al obtener mayores grados tendrás que encomendar la ejecución de las órdenes a tus subalternos.

Entérate de las tradiciones del servicio a fin de que puedas enseñarlas a quienes están bajo tu mando. No te limites a saber solamente lo que se refiere a tu profesión; recuerda que lo que consigas aprender por ti mismo será lo que más te rinda de entre tus conocimientos. Tus superiores sólo te enseñarán el camino, y tú tendrás que recorrerlo. La única alternativa del progreso es la decadencia; pero, nunca permanece estacionaria, pues siempre aparece algo nuevo. Ten siempre la mente despejada para aprender. Como dijo el cardenal Newman: "Ser perfecto es corregir a menudo". Se da crédito a un cambio de opinión con tal que sea el resultado de un estudio concienzudo. El hombre que cambia con frecuencia de opinión es un peligro; pero el que nunca cambia es una calamidad.

Si quieres llegar a ser jefe has de conocer a fondo tu trabajo. Cuando los hombres adquieren el convencimiento de que el jefe posee profundos conocimientos de su trabajo, este mismo convencimiento constituye para ellos una gran satisfacción. Esta condición es, pues, la primera que hay que exigir a un jefe. Pero ella no basta, pues hay que captarse la simpatía y el compañerismo de los hombres. Viceversa, todo esto resultaría inútil si el oficial no conociese su trabajo.

A medida que obtienes mayores grados debes ir olvidando tu trabajo anterior, como el aviador, que al remontarse abarca horizontes nuevos, olvidando los detalles de lo que ha dejado más abajo.

En cada grado prepárate para el siguiente a fin de que estés listo para asumir y afrontar las responsabilidades cuando llegue la hora de hacerlo. Aprende a distinguir entre lo esencial y lo accidental, pues ello contribuye al bienestar de quienes se encuentran bajo tu custodia.

Esto es todo lo que deseaba decirte por ahora. En otra ocasión trataré del segundo género de las obligaciones que te incumben, a saber, las referentes a gobernar a otros. Entretanto, para que no

olvides cuanto te he dicho, espero que guardes la presente y la próxima y así puedas tener siempre a la vista estas ideas, y cuando llegues a la edad en que se aclaran las opiniones, ellas te sirvan de guía para la conducta que debes observar durante tu carrera.

CARTA II

En mi carta anterior te di consejos sobre el dominio de ti mismo y sobre tu conducta personal. Presumamos por el momento que te encuentras en posesión de las cualidades y aptitudes necesarias y que te has transformado en un buen oficial de la Armada.

Mas, no creas que las condiciones mencionadas son lo único que necesitas para llegar a ser un buen oficial. El uniforme que llevas sólo te distingue de los civiles y no te confiere por sí mismo poder para gobernar a los demás por muy correcta que sea tu conducta. Todavía te falta el arte de mandar. Primeramente debes comprender a fondo la naturaleza humana, lo cual no es posible obtener sino mediante un estudio constante. En efecto, el correcto desempeño del cargo de oficial implica no solamente un conocimiento completo del material con que se trabaja, sino además saber tratar a sus hombres a fin de salir airoso en las variadas y difíciles situaciones que pueden presentarse. Mientras más perfecto sea tu conocimiento de la naturaleza humana, con mayor facilidad podrás dirigir a tus subordinados. En segundo lugar, tienes que darles buen ejemplo, lo que conseguirás por medio de tu inteligencia, tus conocimientos y tus ideales. Recuerda a este propósito cuanto te dije en mi carta anterior. En tercer lugar debes aspirar a una meta clara y precisa en tu vida; cuando un hombre sabe claramente lo que quiere y tiene la fuerza de voluntad para alcanzarlo, puede decirse que ya ha recorrido la mitad del camino.

La posesión de estos tres elementos esenciales constituye el arte de mandar. "Recuerda siempre que tú existes para tus hombres y no ellos para ti". Ten continuamente la vista en este extracto de "una carta de un general a su hijo que ingresa al Ejército". A fin de captarte el apoyo de tus hombres debes enterar-

te minuciosamente de sus ideales individuales y colectivos; ayudarlos en el desempeño de su trabajo; procurarles comodidades; resguardar sus intereses; y pensar que en cualquier circunstancia primero están ellos que tú. Por tales medios puedes obtener su confianza. Una vez convencidos tus hombres de que te guías por semejantes principios, no habrá nada que rehusen hacer bajo tu mando.

Recuerda que el arte de mandar y la disciplina son cosas distintas, aunque se complementan una a otra. El arte de mandar significa el poder mandar; la disciplina facilita el mandar a un grupo de hombres. Aunque haya deficiencia en la disciplina, un grupo de hombres puede ser dirigido por un desarrollo completo del arte de mandar. Así también un poderoso sistema de disciplina puede dominar a este grupo de hombres sin que se haya desarrollado bien el arte de mandar de sus oficiales. El punto principal que debes tener presente es que, si bien la disciplina puede controlar en gran parte las acciones y las palabras, no puede controlar las ideas. Aunque sea necesario adaptar la disciplina a las diversas características nacionales, su objeto es siempre el mismo: producir en cualquier circunstancia obediencia consciente y decidida. "Según nos dice la historia, ningún ejército, por alta que haya sido su norma de educación, ha llegado a ser realmente eficiente hasta que ha obtenido tal obediencia. El entusiasmo y la inteligencia no prestan utilidad en la violencia del combate y las durezas de la campaña mientras no se aprenda a subordinar raciocinio e inclinación al deber". Ese es un ejemplo que algún día leerás en la "Ciencia de la guerra" escrita por el coronel Henderson. Mientras más alto sea el grado de disciplina de tus hombres, mejores serán los resultados que obtendrás de su trabajo. Al mismo tiempo no debes descuidar el desarrollo de la iniciativa individual; debéis acostumbraros tú y tus hombres a afrontar lo inesperado.

Si elogias a tiempo la labor de tus subordinados, esto les servirá de estímulo; con todo, la profusión del elogio hace perder a éste su valor, de la misma manera que la censura demasiado frecuente se mira con indiferencia.

El conocimiento del nombre propio y apellido, especialmente este último, de tus

hombres es la mejor arma de que puedes hacer uso. Cuando te confíen el mando de un grupo de hombres, tu primera obligación es adquirir dicho conocimiento para que puedas nombrar a cada uno por su apellido en cualquier ocasión. Cuando escuches a un oficial que usa del "Oye" para llamar a sus hombres, ten por seguro que no ha cumplido con su primera obligación. Por supuesto que hay un límite. Así un comandante no puede saber el nombre propio y apellido, ni el solo apellido, de todos los individuos de que consta su tripulación; pero la mencionada norma puede aplicarse hasta el grado de un oficial de división. Mas no basta que sepas sus nombres; antes bien, debes estudiarlos a ellos mismos, pues no puedes tratarlos como figuras de plomo vaciadas en molde, sino como individuos humanos, que tienen sus peculiaridades y vinculaciones.

Te he dado una idea de las cualidades que necesitas para dirigir a tus subordinados. Resta todavía por declarar el modo en que puede el que gobierna transmitir sus ideas a sus subordinados. Se pueden emplear dos sistemas, a saber: órdenes e instrucciones, constituyendo uno y otro dos géneros de cosas distintas, según la explicación que te voy a dar. Como oficial más joven, habrás de controlar personalmente la ejecución de las órdenes, y no dar instrucciones; a la vez que habrás de recibir órdenes e instrucciones de tus superiores.

Graba bien en tu mente los siguientes puntos referentes a las órdenes:

1º Una orden formal no debe ser nunca alterada: a) en tanto que el oficial que ha dado la orden esté presente; b) si el oficial que ha dado la orden está ausente; siempre que haya tiempo suficiente para discutir con él, a fin de no poner en peligro su mando.

2º El apartarse de lo que dispone semejante orden se puede justificar con tal que el subordinado que asume la responsabilidad base su decisión en algún hecho que el oficial no haya podido tener en cuenta al impartir la orden, y el mismo subordinado se forme conciencia de que su proceder es correcto y aún en caso de hallarse presente su superior obraría del mismo modo.

3º Si un subordinado, en ausencia de su superior, se ciñe a lo que dispone una

orden, a pesar de que las circunstancias le exigen apartarse de ello, y resulta una equivocación, sobre él mismo recaerán las consecuencias de su yerro.

4º En caso de apartarse un subordinado de lo que dispone una orden, deberá inmediatamente dar aviso al que la haya impartido, como asimismo a los comandantes de los grupos que pudieran resultar afectados.

Al cumplir una orden o instrucción que te hayan dado, ten presente el importante axioma "delegatus non potest delegare", "el delegado no puede delegar".

Si tus superiores te mandan inspeccionar la ejecución de algún trabajo, y ésta no es correcta, la responsabilidad recaerá sobre ti. No puedes transferir la vigilancia del trabajo a tu subordinado, pues ello significaría transferir la responsabilidad, y ésta ha sido confiada a ti. No es excusa válida el responder a tus superiores, cuando por ello te reprendan, que has encomendado la inspección del trabajo a uno de tus subordinados, el cual no ha cumplido tu encargo. Reflexionando un poco, fácilmente comprenderás que tu oficial superior, si no tuviese deseos de utilizar tus conocimientos y tu posición como oficial joven para la correcta ejecución del trabajo, podría sencillamente transmitir sus órdenes e instrucciones a tu subordinado por medio de un mensajero; por tanto, si te portas de esa manera, harás el papel de mensajero y vendrá a menos tu reputación como oficial.

Las instrucciones se dan cuando no van a ser ejecutadas bajo la inspección inme-

diata del oficial que las ha emitido. Ellas consisten en una exposición de los deseos de los superiores; pero antes de ponerlas en ejecución debes cerciorarte de que son practicables, y por tanto debes aguzar tu mente a fin de dar curso a la propia iniciativa.

No te avergüences de confesar tus faltas. Nadie es infalible en el trabajo, y el confesar un error a tiempo produce siempre buena impresión. Nunca debes tener miedo de pronunciar estas tres palabras: "Yo no sé". No puedes saberlo todo; por tanto no pretendas aparecer como listo, adivinando lo que ignoras. Ten el valor de confesar "Yo no sé", agregando la siguiente frase: "pero trataré de aprenderlo". Sería peligroso para el servicio que suministrases adivinaciones a tu oficial superior en vez de hechos ciertos, que son los que él necesita. Esta costumbre es fatal para el individuo, ya que no sirve para substraerse de las molestias que impone la adquisición de mayores conocimientos.

Procura que lo que te he dicho hoy día, no caiga en el vacío, si bien constituye una pequeña parte de cuanto necesitas saber. Conserva limpia tu mente y trata de sacar el mayor provecho posible de todos los buenos ejemplos que encuentres en tu camino.

Te abraza,

XX.

Reproducido del ejemplar julio-agosto de 1932, de la "Revista de Marina".

