

REFLEXIONES SOBRE EL MANDO DE BUQUES

*Marcos Gallardo Pastore
Capitán de Fragata*

Introducción

ESTE artículo tiene como propósito entregar algunas experiencias obtenidas, después de haber cumplido dos años de mando a flote, a los oficiales que por primera vez asumen la misión más importante que nos pueda encomendar la Armada de Chile.

Algunas de estas experiencias fueron conocidas por primera vez como comentario durante visitas protocolares a oficiales más antiguos. Seguramente ellos reconocerán el sabio consejo que me entregaron.

El binomio voluntad-actitud

Para comprender mejor la dinámica de un buque, este autor se planteó el siguiente modelo. Un buque de guerra, al igual que un ser humano, tiene un cuerpo, un alma y una voluntad. El cuerpo está representado por los fierros, sus equipos y sistemas. El alma, por cada uno de los seres que lo tripulan y que con su trabajo y quehacer diario dan vida a este cuerpo. La voluntad es la comunión de las voluntades tras un objetivo específico: El cabal cumplimiento de la misión que ha encargado realizar el mando operativo. Ese es el objetivo, el "para qué" de este ser llamado buque.

El comandante, en su diaria labor, debe hacer converger las voluntades de su personal con el objeto ya señalado. Para esto debe lograr la comprensión y la adhesión consciente de sus oficiales. Luego, con el apoyo que ellos le brindarán, continuar con los suboficiales, cabos y hasta el último marinero, dando a entender el entorno y las circunstancias de su buque. La mejor forma de llegar a una meta es sabiendo

claramente a dónde se desea llegar. Si no hay claridad en este punto, el resultado será incierto y habrá un desgaste sin razón.

Es muy parecido a lo que sucede con las moléculas de un gas dentro de una botella cerrada. Golpean sus paredes y rebotan en distintas direcciones como producto del azar. Cuando se saca la tapa ya todas tienen una dirección común a donde dirigirse.

La actitud es la cara visible de la voluntad. Es la fuerza motora capaz de establecer un resultado positivo en condiciones que podrían parecer tremendamente adversas.

Un comandante que maniobra en forma decidida su buque, con toda seguridad lo atraxará bien, navegará en forma exitosa un paso estrecho o hará relucir sus condiciones marineras al enfrentar un mal tiempo.

Se imaginan qué resultado puede alcanzar aquel comandante que sube al puente sumido en un mar de dudas, que pregunta en voz baja: ¿Cómo vamos? o bien ¿falta mucho para llegar?

Una actitud entusiasta se comunica desde arriba hacia abajo. La dotación siempre estará observando a su comandante y es sensible a sus actitudes. Si usted es un comandante entusiasta en el cumplimiento de su deber, la consecuencia natural es que su tripulación también lo será.

En síntesis, la voluntad apunta hacia donde dirigir el esfuerzo, da la fuerza con que llegaremos a nuestras metas.

Función educación-prevención

Asumir el mando de un buque involucra un gran número de actividades. Entre las que están

relacionadas con la administración nos referiremos a las funciones de supervisión y control.

Un factor de suma importancia es que el comandante es quien tiene más conocimiento general y experiencia a bordo. El comandante es quien mejor sabe cómo cumplirá su misión y con qué medios cuenta. Es el sujeto que tiene un cabal conocimiento de la reglamentación, de las leyes y de cómo deben ser cumplidas. Su dotación, oficiales y gente de mar lo tienen en un menor nivel.

Es así que el comandante debe cumplir diariamente con la tarea de educar, a través de sus oficiales, a todo su personal. Es quien debe señalar el camino correcto y exigir que éste sea seguido por su dotación. La educación que debe impartir es global. Va desde los hábitos de una buena presentación personal y normas de urbanidad, pasando por la práctica de las costumbres y tradiciones navales, hasta el ordenamiento institucional.

Pero no sólo basta con educar y señalar el camino; se debe mantener en contacto estrecho con el quehacer diario, con el propósito de detectar antes que se cometa una falta y prevenir a quien pueda cometer un error involuntario. La idea es: Indico cómo se hace y luego confirmo que efectivamente se haga así.

No se pretende con ello coartar la iniciativa. Por el contrario, la estimula. Un tripulante no dudará en actuar o proponer soluciones si sabe que cuenta con una mano firme que lleva el gobierno; que si está equivocado, un golpe de caña enmienda el rumbo. Por oposición, sólo se obtiene temor y desconfianza si se deja hacer y al aparecer el error se utiliza el garrote.

El propósito es obtener un clima de confianza, en que cada cual sabe lo que tiene que hacer y existe un guía que siempre está gobernando.

Justicia con el comandante

El significado tomasiano de justicia indica que ella es dar a cada cual lo que le corresponde. En esta corta definición existen tres elementos de análisis. El sujeto que reparte, lo que se reparte y el que recibe.

En las diferentes situaciones que el comandante debe administrar justicia la más importante se relaciona con el tripulante que comete una falta. Para hacer justicia lo primero que se recomienda es darse tiempo. Tiempo para recopilar el máximo de antecedentes, pero, principalmente, para madurar los hechos.

En nuestra reglamentación existe mucha ayuda que permite tipificar una falta, a la cual le corresponde una sanción. Así, basta que cual-

quier individuo tome el reglamento de disciplina, encasille la falta y dicte sentencia.

La diferencia radica en que el comandante debe esmerarse en entender las circunstancias, debe establecer el por qué se cometió la falta, qué motivaciones inducen a una persona para fallar. En la Armada de Chile, la justicia a la que nos referimos pretende enseñar y no hacer padecer. Para esto, la reglamentación también le otorga el tiempo necesario.

Exija que el oficial de división o el jefe de departamento se constituya en defensa del inculpado, conozca a fondo a quién está sancionando, cuál es su desempeño diario, con qué actitud vive la vida naval, para así llegar a la respuesta del por qué cometió la falta. Sólo entonces estará en condiciones de pensar en sancionar. Cuando ha logrado conocer a quien cometió la falta y cuáles son las circunstancias, verá que la sanción, "lo que debe dar", caerá por su propio peso.

La persona que recibe, el inculpado, debe quedar satisfecho con lo que se le da. Debe quedar convencido que ha habido justicia. Una sanción desproporcionada crea efectos absolutamente indeseables. El exceso de severidad conlleva resentimiento; por el contrario, la falta de rigor produce indolencia.

Una buena justicia parte del convencimiento del comandante, que ha valorado y puesto en la balanza al sujeto y sus circunstancias. La medida del contrapeso que equilibra es propio de cada individuo.

El valor del estímulo

Actuar por estímulo es una condición natural de nuestro ser. Mediante estímulos reaccionan nuestros sentidos y por estímulos nos damos cuenta que estamos vivos, que somos capaces de sentir dolor o alegría.

En nuestra profesión, habitualmente, nos conformamos con un estímulo intangible. La satisfacción interior del deber cumplido. Cuando las cosas salen bien hay poco reconocimiento: Deben salir bien. En este punto nos referiremos al valor del estímulo físico, aquel que es tangible, que se siente y se toca.

A diario el comandante está evaluando a su personal. Está catalogando si lo que hace está bien o mal hecho y cuando está mal de inmediato corrige y enmienda. En la búsqueda de la perfección a veces olvidamos que lo bueno es bueno y, por lo tanto, también merece una acción inmediata: Reconocer que está bueno.

Estimule a su gente, felicítelos cuando algo anda bien. No tenga temor en decir: Bien hecho. Reconozca el esfuerzo, el interés que pone

su personal en cumplir bien sus tareas. Premie los buenos resultados.

La hoja de vida es un medio para esto, pero no el único. Estamos convencidos que una palabra de felicitación en el momento preciso es el mejor combustible para que la maquinaria humana funcione. Si entregamos este combustible en forma permanente, la máquina no se detiene. Cuando pase por un sector divisional y esté en buen estado de conservación y presentación dígaselo al encargado. Ojalá que lo escuche todo el buque. No nos cabe duda que ese encargado se esforzará por mantener su sector y arreglará los detalles y que habrá otros encargados que también desearán estar entre los buenos.

Lo bueno es el punto de partida para llegar a la excelencia. Alcanzar el punto de partida no es fácil, requiere dedicación, interés y esfuerzo. Entonces, cuando alguien llegue al punto de partida, déle el reconocimiento que merece. Es parte de la justicia.

Preparación de cada maniobra

Las buenas maniobras no son exitosas por causa del azar o de hadas madrinas. Las maniobras resultan buenas como producto de una preparación seria, detallada y responsable por parte del comandante. Los elementos que están en juego son los siguientes: Características de maniobrabilidad del buque, el entorno y las aptitudes del comandante.

Un comandante debe conocer en detalle las características de su buque. En todo momento debe observar cómo se comporta su personal y cómo reacciona la plataforma en las diferentes circunstancias. Este es un proceso permanente que lo debe llevar a una intimidad buque-comandante. Las publicaciones que existen a bordo son de gran ayuda para empezar con el conocimiento. Sin embargo, el aspecto fundamental para alcanzar esa intimidad es a través de la observación personal.

Cuando navegue en mar abierto y las condiciones se lo permitan, maniobre su buque, vea cómo se comporta con el viento a distintas intensidades y direcciones, cómo le afecta la corriente o el estado del mar. "Sienta" su buque, observe el desempeño de su gente. Todos no son iguales; sus reacciones son diferentes según el momento que vivan. Incluso, a iguales circunstancias reaccionan distinto porque son seres humanos.

La maniobrabilidad de un buque, como un todo, dotación y fierros, es permanente. Lo que varía es el ambiente, el entorno. Un comandan-

te debe conocer muy en detalle su buque para determinar cómo le afectará el entorno.

El medio donde debe realizarse una maniobra debe ser estudiado con tranquilidad y anticipación. A bordo normalmente existe abundante literatura sobre nuestros puertos, caletas, rutas de navegación, información meteorológica, características propias de cada lugar. En su análisis establezca qué es lo que puede encontrar y cómo afectará a su buque. Haga una simulación considerando los diferentes problemas que se le puedan presentar y decida cómo los va a enfrentar. Si va a hacer una maniobra de atraque parta analizando cómo zarpará y qué problemas se le presentarán atracado. Recién, entonces, estará en condiciones de pensar cómo va a atracar.

Póngase en las peores circunstancias; que el viento y la corriente son desfavorables, que no tiene espacio de maniobra y decida cómo lo hará. Entonces, estando bien preparado para enfrentar las situaciones más extremas, nada podrá sorprenderlo y con seguridad su maniobra será exitosa porque lo más probable es que las condiciones sean bastante más favorables y como usted se preparó para una guerra y sólo se vio enfrentado a una riña, el triunfo es la consecuencia natural.

La aptitud del comandante proviene de dos fuentes: El grado de preparación profesional adquirido durante su carrera—que culmina con el mando— y la cualidad innata que llamamos "ojo mariner".

El conocimiento profesional, si de buques se trata, no se improvisa ni se obtiene de cursos por correspondencia. Está presente desde el grado de guardiamarina, en que se aprende y se dirige las primeras maniobras marineras y continúa cada año de embarco, observando cómo maniobra el comandante, con las primeras experiencias como oficial de puente, la recogida del hombre al agua, la conducción del buque en un fondeo de precisión, alguna maniobra de atraque o largada de muelle; en fin, todas aquellas experiencias que a diario se vive a bordo.

Los oficiales que se han preparado y que llegan a comandante de buque tienen conocimientos en el consciente y subconsciente; donde se quiera, pero están.

La diferencia puede radicar en el "ojo mariner". Aquí aparece el aspecto que hace diferente a cada comandante. Es esa condición consubstancial presente en todo ámbito que da lugar a los genios. Sin embargo, se debe tener presente que para ser un buen artista no se requiere ser genio en el arte. El "ojo mariner" puede suplirse a través del estudio y la preparación. Es cierto que el "ojo mariner" no puede

adquirirse porque es un don, pero un talento puede ser reemplazado por el desarrollo de otro, de la misma forma que la falta de un sentido permite el desarrollo increíble de los otros. Lo relevante es llegar a conocer las propias limitaciones.

* * *

El mando de buque es la prueba más exigente del liderazgo.

Un buen líder requiere aunar las voluntades de sus dirigidos en pos de objetivos preci-

sos y claros. Debe contagiar con su ejemplo y transformarse en el espejo en que se mira su gente. Debe ser la conciencia que educa y discierne entre lo correcto y lo incorrecto.

A través de la justicia conseguirá la adhesión íntegra de su grupo y no olvidará que, para trabajar con gusto, el estímulo es una herramienta que conviene utilizar diariamente.

Finalmente, el éxito en las maniobras sentará precedente importantísimo ya que exhibirá resultados tangibles que representan la habilidad de un comandante para dirigir los medios que la armada le ha encomendado: Su buque.

