

CONVERSACIONES SOBRE EL MANDO

Jorsep

ALGUNOS Oficiales que estuvieron bajo mi mando han tenido la deferencia de sugerir que publique algunos temas de conferencias dictadas hace algún tiempo.

Al revisar –con ese objetivo– mis apuntes o notas sobre conversaciones sostenidas en reuniones de Oficiales, mientras me encontraba en servicio, encontré algunas referidas al mando, a las cuales –con la tranquilidad del retiro– he querido darle la forma de un documento escrito, ya que lo que encontré en ellas sólo eran puntos que me habían permitido desarrollar una exposición determinada.

Espero poder cumplir en alguna forma lo requerido.

A medida que el hombre de armas aumenta su antigüedad comienza a tener más personas a sus órdenes. Ya ustedes están ejerciendo el mando ante sus subordinados; esto exige tener una personalidad definida, una manera clara de relacionarse con ellos. Por lo tanto, ya han establecido un estilo personal en este aspecto, con la idea que ya tienen sobre lo que debe ser un jefe, y muchas veces influenciados por sus experiencias con jefes que dejaron como huella un ejemplo.

Debemos preocuparnos del ejemplo personal. Pocos son los que se dan cuenta que están en una vitrina bajo la mirada de todos los subordinados. Cada gesto o palabra que el comandante o el Oficial de Guardia diga en el puente o en cubierta es registrado por los subordinados. Cada palabra que se diga en la cámara es tomada en cuenta por los Oficiales. Una demostración de ira o violencia, una reprimenda injusta, una actitud vacilante o dejar traslucir temor o pánico, son incidentes que quedarán fijados en la mente de los subordinados. De igual manera, una demostración de destreza y valentía aumenta el valor de todos los subordinados.

El ejemplo del conductor de hombres en la Cámara de Oficiales es vital. Un comandante o jefe que por su presencia alarga la sobremesa innecesariamente por un tiempo considerable y ocupa el tiempo que sus Oficiales y mayordomos tienen para otras actividades, debe esperar una igual falta de consideración. Un comandante o jefe que bebe alcohol en exceso, automáticamente incentiva un mayor consumo entre los subordinados. La competencia profesional de aquellos subordinados se verá reducida en la misma medida que aumente la cuenta de cantina. El buen jefe o buen conductor o líder es el que realmente conduce o manda; el prepotente sólo sabe ordenar.

Para evitar caer en el vicio de ser prepotente es necesario analizar las exigencias que debe cumplir un buen conductor de hombres.

Hay cuatro planos de acción en los cuales el jefe debe irradiar su carisma.

- En el plano del pensar, por su inteligencia.
- En el plano de decidir, por su voluntad.
- En el plano de influir, por la irradiación de su personalidad.
- En el plano espiritual, por su moral.

El plano del pensar exige que la inteligencia cumpla con los requisitos siguientes:

- a. Que sea de normal a superior.
- b. Que sea una inteligencia práctica, nítida y basada en la razón, es decir, que las apreciaciones sean claras, ordenadas y sencillas. Ello diferencia la inteligencia absoluta de la inteligencia con criterio (con sentido común). Un buen conductor, cuando adopta una resolución y emite las disposiciones u órdenes, por complejas que sean las tareas que deba cumplir, las dispone de una manera sencilla. Cuantas veces hemos escuchado o recibido órdenes que por lo enredadas uno queda con la impresión que nuestro jefe no sabe qué es lo que quiere ordenar y oculta ese vacío con frases complejas que nada dicen.

La mayoría de nosotros desearíamos ser reconocidos como poseedores de un gran sentido común, más que de una gran inteligencia. Esto es, ver la vida como es y lograr hacer las cosas lo más correctamente posibles. Podemos aprender observando a otros con más experiencia y analizando nuestros propios errores. La receta es: Una buena dosis de sentido común más conocimiento y experiencia permiten ser juicioso en nuestras decisiones y actuaciones. Desgraciadamente, con cierta razón, se dice que "el sentido común es el menos común de los sentidos".

- c. Que la inteligencia sea rápida, es decir, que sea capaz de hacer una pronta apreciación de la situación.
- d. Que la inteligencia sea cultivada. La cultura humanista es un ingrediente que enriquece el pensamiento.
- e. Que la inteligencia sea creadora. Al serlo se alimenta y cultiva a sí misma.

En el plano de las decisiones la voluntad debe ser:

- a. Rápida y decidida. La indecisión en un jefe es fatal, no significando ello que cada decisión debe ser tomada instantáneamente. Es lógico tomar el tiempo indispensable para reunir los elementos de juicio necesarios. De esta manera, la decisión adoptada será la mejor. Vale la pena recordar que rara vez hay sólo una solución al problema. Pueden aparecer soluciones mejores, pero cualquiera buena ejecutada correctamente es mejor que la indecisión y a menudo tendrá éxito, aun si no es "la" mejor.
- b. Constante, es decir, que una vez que se haya tomado tal decisión se debe tener la fortaleza de mantenerla firme y claramente, mientras no varíe la situación que llevó a tomarla.
- c. Flexible. Toda voluntad debe ser flexible y no terca, mientras no sea olvidado el objetivo último por alcanzar (misión).
- d. Imparcial. Esencialmente sana y no influenciada por factores ajenos a la razón pura.

En el plano de influir se materializa con la irradiación de la personalidad del conductor. ¿Cómo debe ser esa personalidad?

- a. Debe ser una personalidad propia que cree un modelo. Ello debe estar basado en lo más destacado de alguien del pasado. Todos hemos admirado rasgos definidos de alguna personalidad del pasado que han influido en la historia y en nuestra vida. Estos rasgos que admiramos, tratamos de incorporarlos inconscientemente a nuestra personalidad, y según los modelos elegidos y sus características especiales, así formaremos algunos rasgos de nuestra personalidad. Es importante, para nuestra cultura general, leer biografías de personajes que han influido en los acontecimientos de la historia y analizar los hechos.

- b. Debe ser responsable. Ser responsable es ser capaz de afrontar sus actos y responder por la de sus subordinados. Se necesita valor, honestidad y humildad para reconocer la responsabilidad de las decisiones erradas y no deslindarla por hechos o personas ajenas. Ello se acrecienta cuando se cultiva la virtud de la fortaleza moral. Un hombre responsable es el que tiene arraigado en sí el "sentido del deber", es decir, la determinación de cumplir con sus obligaciones, no porque alguien lo está observando o por temor a la reprensión o sanción, sino porque cumplir con nuestras obligaciones es lo correcto. Requiere fuerza de voluntad y ser íntegro para cumplir con la misión de la manera más completa y eficiente, aunque sea más sacrificado su cumplimiento. Significa no escudarse detrás de las órdenes de los superiores. Significa ser más exigente con uno mismo y con otros.
- c. Debe ser segura de sí mismo. En base al conocimiento de su propia responsabilidad, permitiendo ejercer un autocontrol con el fin de prevenir demostraciones de ira o de intolerancia. Una explosión ocasional de molestia o enojo no hace daño, siempre que su origen sea una provocación grande y evidente. El autocontrol ayuda a desarrollar muchas otras cualidades. Si se ejercita el autocontrol y no se pierde la cabeza en una emergencia, el valor aflorará si el autocontrol ayuda a trabajar, la calidad del trabajo mejorará si el autocontrol ayuda a evitar que una situación tienda a desanimar, la alegría de la satisfacción estará siempre presente. A medida que el autocontrol crece, también lo hace la autodisciplina, que es uno de los caminos que llevan al liderazgo.
- d. Debe ser humana. Debe saber comprender a sus subordinados, pero no ser débil, sino exigente, estimulándolos a superarse. Debe estar al tanto de las esperanzas, temores y problemas de los subordinados y tener la voluntad de hacer todo lo posible por ayudar. Ello traerá un gran espíritu de cooperación. Actuar con espíritu humanitario (caridad) no es incompatible con la disciplina. No hay pérdida de dignidad o abdicación de autoridad en mostrar consideración y buenas maneras; más bien es signo de educación. Ello no significa que no serán dadas órdenes directas o no serán impartidas directivas para su pronto cumplimiento, pues es una función inherente al mando. Los subordinados reconocen muy bien cuando es necesario para el jefe impartir órdenes cortantes; en otras situaciones apreciarán la cortesía común, es decir, pedir las cosas "por favor".
- Es muy necesario tener siempre presente que no hay decisión alguna, por muy buena que sea, que no provoque también efectos dolorosos. Habrá, por cierto, que tomar precauciones para que dichos efectos sean los menores. Pero, por otra parte, no por temor a los efectos desagradables que se puedan producir se va a dejar de tomar dicha decisión.
- e. Debe ser cultivada. Debe esforzarse en buscar las ocasiones para ampliar los conocimientos y horizontes. Debe aprender a desenvolverse en toda clase de situaciones, desarrollar variados intereses, tener inquietudes intelectuales, artísticas y manuales. Desarrollar al máximo su capacidad de ser humano, pues así logrará ser mejor. Todos estos conocimientos enriquecen y dan brillo al jefe.
- f. Debe ser la de un maestro. No debe olvidarse que un líder es siempre un maestro que debe estar siempre enseñando, traspasando su experiencia, guiando y exigiendo que el subordinado "piense" y nunca inhibiéndolo, sino que incentivándole el desarrollo de la "iniciativa del subordinado", pues estamos formando futuros jefes.

Nos estamos preparando para defender la paz y ello nos exige ser capaces de enfrentar con éxito una guerra. Por lo tanto, se requiere el ejercicio y la utilización de toda las capacidades de cada Oficial que tenga mando.

Si los subordinados no reciben el entrenamiento y experiencia que les permitan actuar por sí mismos; si no saben, mediante una práctica constante, cómo ejercer la "iniciativa del subordinado"; si tienen temor de actuar por que están acostumbrados a recibir órdenes detalladas (que prácticamente los llevan de la mano, coartando toda iniciativa); si no están habituados a pensar, a juzgar por sí mismos, a tomar decisiones y actuar con iniciativa (dentro de la doctrina general), entonces hemos fracasado como jefes y el éxito de cualquiera empresa peligrará.

- g. Debe ser respetuosa de otras personalidades. Ello se logra cuando el jefe no sólo aprende a respetarse a sí mismo, a ser consecuente con sus valores éticos y no dejarse atropellar ni convencer de hacer algo en contra de sus principios, sino que está llano a aceptar que otras personas tengan distintos puntos de vista, otros modos de ejercer el mando u otros medios de hacer las cosas.

Tal como nosotros no nos quedamos obsesionados con nuestras propias limitaciones, sino que las reconocemos y tratamos en lo posible de subsanarlas, concentrándonos en acrecentar los valores positivos, así también nos será más fácil aceptar las peculiaridades de las otras personas que reconocen sus méritos.

En el plano del espíritu es indispensable que el conductor posea una moral sana, de la cual deriva toda ética profesional, y que establezca un ejemplo de imitación por sus subordinados.

La moral ha sido definida como la ciencia de las virtudes y virtud, en general, es el hábito o costumbre de obrar bien.

Cuatro son las virtudes cristianas, llamadas cardinales, y tres las llamadas teologales, que son como pilares fundamentales para el verdadero líder: Prudencia, justicia, fortaleza y templanza; fe, esperanza y caridad.

- La templanza nos dirige en el necesario control y dominio de nosotros mismos. Es decir, debemos saber respetarnos para poder ser respetados y exigir respeto. Se debe ser sobrio en el vestir, en el comer, en el beber y en el actuar. En resumen, el líder es sobrio en su vida. Ese es un gran ejemplo para los subordinados. Es el ejemplo legado por el comandante Arturo Prat.
- La fortaleza nos alienta a superar los obstáculos y vencer las dificultades. La fortaleza moral refuerza nuestra voluntad, pues nos da la valentía para estar en desacuerdo, para ser diferente, para rebatir alguna opinión cuando es necesario, para reconocer nuestros errores, aceptar nuestra responsabilidad y culpas, a ser capaces de tomar correctas decisiones por impopulares que ellas sean, manteniéndolas y respaldándolas. Resistir la tentación de abandonarnos cuando las cosas van mal. La fortaleza es muy necesaria para cumplir a cabalidad nuestra misión y para apuntalar, dando el ejemplo de nuestra tenacidad, a nuestros subordinados que estén prontos a entregarse. Sólo cuando se tiene una sólida fortaleza espiritual o moral es posible ser valiente en el verdadero sentido de la palabra.

Pertenece a la Armada de Chile, donde una larga tradición de heroísmo nos está indicando la ruta a seguir. Llegará el día en que cada uno de nosotros deberá enfrentar al peligro o a un enemigo. Como líderes debemos guiar a otros y ellos deberán seguirnos

sin cuestionar, sabiendo que nosotros cumpliremos con nuestro deber, así como esperamos que ellos cumplan el suyo.

"...La contienda es desigual, pero ánimo y valor. Esa bandera nunca ha sido arriada ante el enemigo y espero que ésta no sea la ocasión de hacerlo. Mientras yo viva esa bandera flameará en su lugar, y os aseguro que, si muero, mis oficiales sabrán cumplir con su deber..."

El heroísmo nace del alma y se nutre de la fortaleza moral. La invalidez del espíritu es la cobardía o la falta de amor a lo superior.

- La justicia nos advierte que al obrar hay que respetar, en todo, los derechos de los demás. Debemos recordar que es un principio cardinal de justicia que un acusado parta como "no culpable", hasta que, habiendo analizado todas las evidencias aportadas por la investigación, se concluya que es culpable. Prat nos da un nuevo ejemplo sobre el concepto de justicia, que requiere gran fortaleza moral, cuando defiende a su compañero de curso, don Luis Uribe Orrego, acusado del delito de desobediencia y desacato a sus superiores. En una brillante defensa ante el Consejo de Guerra "dejó de manifiesto la actitud arbitraria e increíblemente enconada del Almirante Goñi y el no menos censurable proceder del Ministro Blest Gana en Europa".¹ El Consejo absolvió al acusado.

Prat era Capitán de Corbeta. El Fiscal era Capitán de Fragata y todos los miembros de dicho Consejo de Guerra eran de mucho mayor antigüedad que Prat. Hay que tener gran fortaleza para dejar en evidencia la actitud negativa de un Almirante, de gran prestigio, y a otra alta autoridad de la República, en la búsqueda de la justicia.

- La prudencia, que es la primera de las virtudes, rige, modera y gobierna todas las acciones del hombre y nos dice lo que tenemos que hacer en cada caso particular, para proceder rectamente. Nos enseña a discernir y distinguir lo bueno de lo malo, para aceptar lo primero y rechazar lo segundo.

En el corazón del hombre prudente descansa la sabiduría.

La prudencia está basada en la madurez del hombre, pues la experiencia lo hace actuar con cautela. Pero no hay que confundir esta cautela con inmovilidad, temor o indecisión. Más bien, debemos relacionarla con el principio de "seguridad", pues él nos permite tomar decisiones con riesgos calculados.

La prudencia también está relacionada con el "secreto" o reserva, que el bien superior de la comunidad puede exigir sobre datos o hechos cuya difusión comprometería gravemente la seguridad nacional.

Profesiones indispensables para la sociedad se apoyan en la ética de confidencialidad y respeto al secreto. Así ocurre con las Fuerzas Armadas, la diplomacia o el sacerdocio en el confesionario. "Guardado el secreto por prudencia o por justicia, por fidelidad y siempre por caridad, es señal de humana y divina sabiduría".² En este aspecto, al hombre le es difícil ser prudente y mantener el secreto.

Hay dos frases que sintetizan esto:

"El hombre tarda dos años en aprender a hablar y más de sesenta en aprender a callar".

"El hombre tiene dos orejas y una lengua; por lo tanto, debiera hablar la mitad de lo que escucha". Si ello fuera cumplido se evitarían murmuraciones, distorsiones a la verdad y daños a terceros.

¹ *Marinos ilustres y destacados del pasado*, Rodrigo Fuenzalida Bade, editado por Sipimex Ltda.

² "Secretos de dos pueden ser de Dios", presbítero Raúl Hasbun, *El Mercurio*, 12 de septiembre de 1982.

Entre los enemigos de la prudencia, que destruyen la capacidad de un líder, podemos mencionar los siguientes:

- a. La precipitación o falta de análisis recto y sereno, que induce a proceder irreflexivamente, a veces movidos por la vehemencia, ignorancia o mero capricho.
- b. La falta de consideración o falta de un atento estudio del caso y las circunstancias.
- c. La inconstancia o cambio de determinación sin un motivo justificado. Es el caso del que ordena algo y luego da contraorden, sin justo motivo.
- d. La soberbia es el peor enemigo de la prudencia. La soberbia del que se sobreestima a sí mismo y exagera su propia capacidad y sus dotes personales. Es el que, cegado por su orgullo, no quiere reconocer sus propios errores y, por otra parte, rechaza con pertinacia toda observación o rectificación, por razonable y ecuánime que sea. No admite una sugerencia ni acepta un consejo. Esta misma terquedad lo lleva a la presunción y a proceder imprudentemente.

El líder debe ser humilde, en el profundo sentido cristiano. La humildad no debe ser confundida con una falta de confianza en sí mismo. Es simplemente lo opuesto a la soberbia o arrogancia, al egoísmo y la vanidad. Nadie quiere ser guiado por un arrogante o por un egoísta.

Normalmente, el hombre más íntegro, en lo humano, intelectual, profesional y espiritual, es el más humilde y sabe reconocer las cualidades y potenciales de otros.

- Fe, esperanza y caridad están íntimamente ligadas entre sí, para el completo perfeccionamiento del espíritu del hombre y, por lo tanto, para el perfeccionamiento del líder.

El ejemplo legado por nuestros héroes y líderes es que ellos fundaron su vida en una profunda fe religiosa, genuinamente mantenida, que les fue un importante apoyo y guía para lograr las cualidades aquí comentadas, mostrando los valores morales que son la base de una sociedad estable y civilizada.

Si no hay fe en Dios, en uno mismo, en la institución a la cual se pertenece, o en lo que se realiza o emprende, no se podrá tener esperanza de lograr llevar a cabo dicha empresa. Si no se tiene fe en su institución, no se es un ejemplo para los subordinados sino un obstáculo dañino para la organización a que se pertenece; la única decisión viable y honesta es retirarse de ella.

Al leer la vida de Prat y las cartas a su esposa se concluye que llegar a ser un líder es posible, como lo demuestra nuestro héroe. Toda su vida fue consecuente con lo que aquí hemos expresado: Su fe, su esperanza, sus acciones de amor al prójimo, su espíritu de justicia, su personalidad y su inteligencia. Fue la práctica de las virtudes como la fe, la esperanza, caridad, prudencia, justicia, templanza y fortaleza, lo que permitió que nuestro héroe fuera un hombre completo.

Ahí está el abogado que defiende a Uribe; el segundo comandante que, estando enfermo en tierra, se recoge a su buque, en medio de un temporal; el que se lanza al mar para salvar a un grumete; aquel hombre de fe que siempre repite "Dios nos guía, y lo que sucede es siempre lo mejor que pueda suceder"; y su esperanza, al escribir al margen de una carta recibida de su mujer, al serle comunicada, tiempo después, la muerte de su primera hija:

"Esta carta era la destinada a anunciármelo." "La amargura que revela debería habérmelo hecho comprender. Pero es tan dulce la esperanza..."

Un hombre así tuvo el don de poseer una gran fortaleza espiritual.

Es por eso que fue capaz de vencer tantas dificultades e incomprendiones, de afrontar peligros y de dar la vida por su patria. Esa virtud es la que da fuerza para defender principios, para ser leales.

Aquellos que no son íntegros o viven para servir sus mezquinos intereses personales o no defienden lo que alguna vez prometieron defender, son los débiles de espíritu. El débil de espíritu es como un gran vacío de moral, que acepta todo lo que el aventurero propone, normalmente buscando su conveniencia egoísta o las presiones de un grupo de ambiciosos. No tiene la fortaleza para detener el mal.

Cuando las naciones se enfrentan a la incertidumbre, a las pruebas y a momentos de difícil decisión, es cuando se requiere hombres con fortaleza moral, para que las puedan inspirar y guiar por el camino adecuado. Si poseen esa virtud, el éxito es seguro. Si no, lo más probable es que extravíen el camino y sean dominados, confundiendo en un mar de tormentas y peligros. Esta fuerza no se obtiene de la nada; se logra cultivando en comunidad las otras virtudes que hemos mencionado y se transmite por el ejemplo a través de las generaciones.

Se enseña de padres a hijos y se extrae, como mineral precioso, de las profundidades del alma.

Hemos mencionado cómo Prat fue consecuente con las virtudes cristianas y en especial con las teologales.

Sin fe no hay esperanza y sin esperanza no hay amor.

Quien no tiene fe en su patria o en su institución, no tiene esperanza en ella y si no tiene esperanza, realmente no la ama.

Es decir, tenemos un amor que conservar, que perfeccionar. Tenemos un amor que legar a los que han de seguir mejorando el futuro de nuestra institución y el de nuestra propia patria.

La virtud humana que Prat legó a quienes integran o han integrado la Armada es el honor. No el honor que envanece, porque entonces el honor, sin dejar de serlo, parece que tiene una proyección espectacular hacia afuera. Lo espectacular puede tener éxito aparente, pero no tiene profundidad, atenta contra la sobriedad y la humildad.

La lealtad es otra virtud que nos ha legado Prat. Ella es la devoción sincera, voluntaria e inalterable hacia una causa. Representa la obligación moral de ser sincero para con las leyes de la fidelidad, del honor y de la hombría. Es una actitud que no puede imponerse ni ser exigida. La lealtad de los subalternos se logra a través del ejemplo del que manda.

Prat fue siempre leal a sus principios, a su patria, a su institución, a su familia, a sus jefes y a sus subordinados. Esa lealtad integral y su fe en lo que podría lograr lo impulsó a saltar

al abordaje del monitor Huáscar, tal como se lo había asegurado a su jefe, el Almirante Williams.

Su misión, capturarlo, no como una victoria suya, sino como una victoria de la patria. La gloria coronó su frente e inscribió su nombre entre los grandes héroes de la historia universal.

Aldea, Serrano y tantos otros siguieron leales el ejemplo de Prat, cayendo en la cubierta del monitor, como si fuese un ara de holocausto a esa virtud.

Para escribir una síntesis de lo que debe ser un hombre y un líder, basta con leer la vida de Prat.