

LA DOCTRINA PERSONAL DEL COMANDANTE EN JEFE*

Jorge Martínez Busch **
Almirante



Introducción.

Desde hace algunos años a esta fecha, el Almirante que habla ha inaugurado el año lectivo de la Academia de

Guerra Naval exponiendo a los asistentes algunas ideas relacionadas con la función esencial de este Instituto, con las características humanas y profesionales que debe poseer el Oficial de Marina especialista en Estado Mayor y con la visión que tiene este Comandante en Jefe de la posición que caracteriza y ubica a la Armada Nacional en la sociedad chilena y en el mundo internacional con quien se relaciona.

En esta ocasión he creído conveniente exponer las ideas básicas que conforman la doctrina personal de este Almirante y sobre las cuales he orientado el esfuerzo general institucional durante todos estos años.

¿Por qué una doctrina personal?

Pareciera que esta pregunta llevara en sí un criterio, que en alguna forma, evidenciara oposición a lo expuesto en las claras doctrinas y políticas que posee la Armada, explicitadas y desarrolladas en documentos oficiales debidamente registrados y clasificados, disponibles para ser consultados y desde luego, aplicados, en cada mando y unidad, según el escalón en que se ubique la autoridad correspondiente.

Desde luego no es así. La doctrina personal tiene que ver directamente con una de las características que hacen que la gestión de mando y conducción tenga siempre, una faceta única y distintiva del Oficial que ejerce este mando. La faceta o forma personal de actuar en el servicio se deriva directamente de la personalidad de cada uno. Es, en esta riqueza de matices, en donde se refleja mejor la condición humana del arte de mandar.

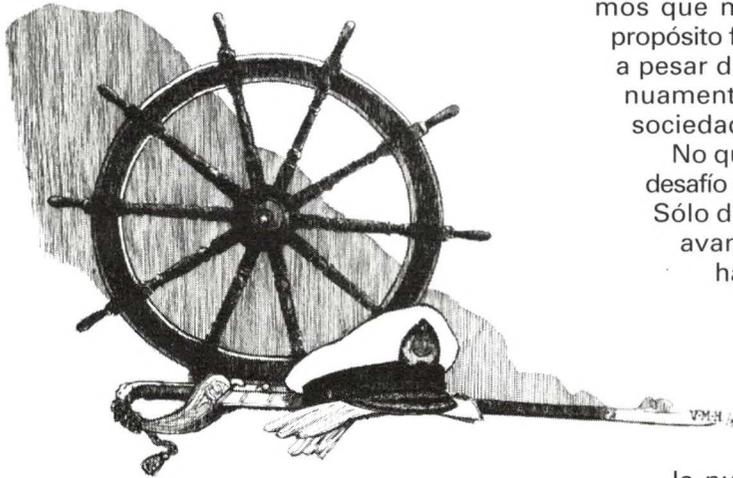
Este mando se ejerce en el ambiente que crean las doctrinas institucionales que encauzan la conducción general del conjunto de seres humanos que forman la dotación Armada. Las doctrinas pasan a ser los cauces que fijan el fluir de la vida institucional, creando un ancho caudal de actividades que fluyendo siempre hacia la dirección que llevan al objetivo final, materializan el objeto último de nuestro existir como institución armada: ganar la guerra en el mar.

En este caudal de actividades pasa a ser la doctrina personal la elección de una o más actividades sobre las cuales se colocará un especial énfasis y en donde se hará un esfuerzo más intenso que en el resto, sin que por esto se abandonen o no se realicen todas las acciones que corresponden a cada nivel de responsabilidad.

Como la doctrina personal se hace dentro del marco general de las doctrinas institucionales existentes, no hay oposición ni contradicción, y es más, cada Oficial que manda debe tener seleccionada cuidadosamente en cuál de las actividades que debe desarrollar colocará el mayor énfasis

* Clase Magistral con ocasión de la inauguración del año lectivo de la Academia de Guerra Naval, dictada el 14 de marzo de 1997.
** Comandante en Jefe de la Armada.

posible, para ejecutarlas siempre en concordancia con este caudal general. Por lo demás, es la riqueza de la vida institucional la que al final refleja la existencia de estas doctrinas del Jefe o Comandante. La disciplina interior, la plena adhesión a los valores morales y la clara actitud ética nos deben asegurar que nunca esta faceta personal o énfasis particular que nos diferencia vaya a desviarse de tal manera que se salga de los cauces fijados por la Armada.



Algunos conceptos en esta doctrina.

La Armada existe para ganar la guerra en el mar. Esta frase, tan fácil de escribir, es muchísimo más difícil hacerla realidad. Primero, porque la única forma de aplicarla es participando en una guerra y justamente, es esta posibilidad de guerra, la que debemos evitar por medio del delicado equilibrio que debe existir entre el interés nacional y el sentido y alcance final de la amenaza. Aquí se entra de lleno en el terreno de la Política y la Estrategia, en la forma de conducción del Estado y en la voluntad para alcanzar los objetivos fijados. Y entre la Política y la Estrategia aparecen las Instituciones Armadas como parte de la ligazón que constituye el Poder Nacional. A nosotros nos corresponde de lleno la componente naval y marítima del Poder Militar, uno de los pilares decisivos del Poder Nacional. Es decir, tenemos fijado cla-

ramente nuestro espacio y nuestro fin. Esta ubicación y nivel nos permite entonces tener muy claro el diseño de las acciones que debemos realizar para que la Institución sea comprendida como un instrumento que es adecuado a la realidad oceanopolítica de nuestra posición geográfica como país marítimo.

Pero sabemos que el asunto no es tan sencillo ya que la dificultad mayor se encuentra en que tenemos que construir nuestra Armada permanentemente. Es decir, tenemos que mantenerla eficiente a nuestro propósito final de ganar la guerra en el mar, a pesar de todos los cambios que continuamente están ocurriendo en nuestra sociedad.

No quiero hablar ahora en detalle del desafío del cambio tecnológico constante. Sólo diré que en este sentido estamos avanzando rápidamente y cada vez hay más Oficiales y Gente de Mar estudiando nuevas tecnologías y nuevas concepciones de sistemas que nos demanda un esfuerzo permanente de ajustes y de cambios. En esta realidad se encuentra inserta

la puesta en funciones, en toda su amplitud, de la Academia Politécnica Naval; viejo sueño planteado el año 1961 y que ahora, hecho realidad, entra a su tercer año de funcionamiento como una verdadera universidad naval. Ahora, cuando me refiero a que tenemos que mantener nuestra eficiencia para alcanzar el propósito final, en este ambiente de cambios continuos de todos los tipos y que afectan a toda la estructura de la sociedad, estoy centrado en un pensamiento que tiene que ver con la capacidad de imaginar nuevos escenarios en donde emplearemos la fuerza naval para nuestro propósito, y es aquí en donde la Academia de Guerra Naval tiene su principal tarea. Debe formar Oficiales, pero más que eso, debe incentivar la imaginación para resolver problemas que están en el futuro, sin referencias actuales de solución. La norma sería pensar la próxima guerra y no quedarse en la última.

¿Qué cualidades personales entonces debe tener el actual Oficial de Estado Mayor en nuestra Armada para soportar el futuro?

No hay dudas que esta pregunta ya ha sido hecha por muchos antes que yo, pero asumo la tarea de responderla según mi propio criterio.

Así, diría que lo primero es su vocación. Esa fuerza interior que nos hace sentir bien en lo que hacemos a pesar de todos los problemas que nos rodean. Es la fuerza que nos confiere el sentimiento de estar haciendo algo acorde con nuestros gustos. En este sentimiento hay siempre subyacente el sentido del sacrificio de otros deseos y gustos personales y la voluntad de ordenarlos al principal. Es, en definitiva, el amor a lo que hacemos.

Alguien podrá decir que hablar de vocación a Oficiales con basta experiencia no tiene sentido, pero he principiado por lo que creo es la clave de cada existencia humana: la vocación y con ella la capacidad de soñar y de tener ideales. Aquí entramos en algo ya más concreto si hacemos la siguiente pregunta: ¿Hay ideales en el ambiente general? Respondo que creo que pocos y casi no se habla de ellos. Pues bien, el Oficial de Estado Mayor debe hablar de ellos, de sus propios ideales y de cómo los ajusta y los ubica en el campo de su actividad profesional, agregando que la experiencia, que sólo se acumula con los años, no los debe hacer desaparecer, sino que más bien reforzarlos, con la íntima convicción de que ahora se sabe mejor cómo mantenerlos a pesar de las presiones de los cambios. La inquietud de la mente y la juventud del espíritu se caracterizan por la capacidad de soñar y de mantener los ideales a pesar del desgaste de los años.

Lo segundo tiene que ver con la forma en que participamos con el conjunto de los hombres que conforman las dotaciones entregadas a nuestro mando y conducción. Esto no sólo requiere conocer la mentalidad de nuestro personal, sino que además, conocer los procesos de educación a los que han sido sometidos para entender, al final, las motivaciones más profundas que impulsan su actuar y desempeño. Ellos han ingre-

sado a la Armada atraídos también por una vocación esperando, por supuesto, tener una forma de vida decorosa y en especial que ésta les abra a sus familiares un espacio de promoción a niveles más altos de perfeccionamiento y calidad de vida. La permanente idea y la muchas veces repetida frase de que es nuestro contingente de personas lo más valioso que tiene la Armada, es una verdad imposible de desconocer y a la vez es lo que primero observa el Oficial de Marina extranjero cuando nos visita. Su actitud y dedicación al servicio los impresiona y aprecian que poseen una alta moral y espíritu de cuerpo. Entonces, es el tesoro que tenemos; su cuidado y conservación hacen del mando la tarea más vital de quienes lo ejercen, quienes deben actuar con un espíritu de sacrificio personal permanente y continuo en aras de asumir este mando con la voluntad de ser líderes y conductores ejemplares.

Por lo anterior, el concepto de justicia y el actuar de acuerdo a ella es la clave del éxito, unido a una clara norma de conducta que nos obliga a dar siempre el ejemplo. El prestigio que tiene el Cuerpo de Oficiales pasa por los conceptos anteriores. El Oficial de Estado Mayor debe prestar atención preferente a estas conductas y exigirlas a su propio grupo asesor.

Estos comentarios explican por qué se han desarrollado en estos años los Programas "Habimar" tendientes a solucionar la falta de casas fiscales, especialmente en los lugares extremos del país, reforzado por una intensa campaña para la casa propia hecha por el Bienestar institucional, a través de los programas de ahorro para la vivienda y el acceso ordenado y programado a los subsidios habitacionales otorgados por el Supremo Gobierno; el Programa de Salud Familiar, conocido como "Fofam", en donde -en forma solidaria- cada uno de nosotros aporta un porcentaje de su sueldo a la creación de un fondo de salud que permite otorgar toda la atención hospitalaria gratuita a las cargas familiares, además de ciertas bonificaciones para exámenes y lentes ópticos. Completa este esquema el Programa "Edufam" que tiende a establecer una red de

colegios operados por el Bienestar, de manera de otorgar a los hijos del personal una educación acorde a nuestros patrones culturales, dentro de un gasto por colegiatura que haga compatible la calidad que se busca con la seguridad, disciplina y control adecuado de las conductas que en dichos colegios se imparte.

No quisiera concluir este aspecto en las cualidades que debe tener el Oficial de Estado Mayor de la Armada sin resumirlas en un concepto clave; respeto y aprecio por todos los hombres y mujeres que integran nuestras filas.

Una tercera cualidad, y que quizás sea una de las más difíciles de obtener, es la cultura general que cada uno de nuestros Oficiales debe poseer, que si bien es una exigencia general, más lo es en particular para cada especialista en Estado Mayor.

Pero ¿Qué es básicamente una cultura? En mi opinión es estructurar en nuestra mente y memoria un conjunto de conocimientos dentro de una determinada escala de valores que, a su vez, guían y definen nuestras conductas en normas morales y con una ética definida y materializada en la ley natural que cada hombre tiene en el fondo de su mente y que no es otra cosa que la voz de su conciencia.

Si bien es cierto, nuestra cultura cristiana occidental es clara en estos aspectos, su base establecida en la ley natural es universal y real para cada ser humano en particular. Lo que quiero decir es que nuestra cultura es cierta y real. No es una ficción y menos relativa. El solo concepto de verdad definido como una afirmación inmutable y permanente nace de la propia existencia de esta ley natural. Así, el ordenar el más amplio conjunto de conocimientos que trate de abarcar todo el amplio saber humano tiene una cumbre y una verticalidad muy clara. Esta cumbre es la existencia del ser inmutable, inmanente, omnisciente y omnipresente que es Dios y de quien deriva la ley natural que debe finalmente iluminar el conocimiento humano. Y este es el más amplio conocimiento que existe, ya que encierra toda la riqueza de nuestra cultura. Por lo tanto, el fenómeno de la

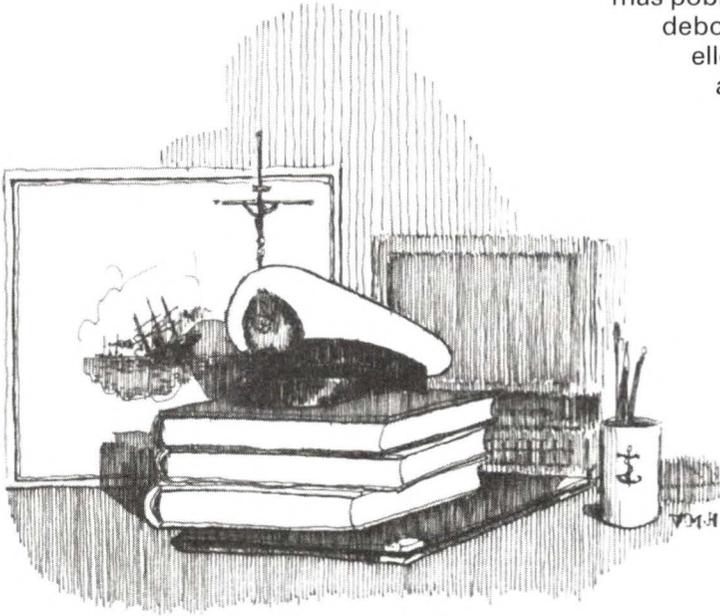
guerra y la conducción de la misma requiere tener estos conocimientos para quienes -primero como asesores y después como directores- deben prepararse para ella. Y como la guerra la hacen los hombres, es necesario entender que sus acciones y proceder es están inmersos en la cultura en donde nacieron y educaron.

Personalmente no concibo que un Oficial de Estado Mayor no tenga conocimientos de Historia General, Arte, Filosofía, Geografía, Política, Biología, Arquitectura y de otras ciencias del saber humano, ya que durante su carrera aparecerán con más frecuencia de la que uno puede imaginarse, temas relacionados con ellas y que afectarán nuestras decisiones y sugerencias en nuestros intentos de resolver los problemas que la propia sociedad, en la cual nos insertamos, nos presentará. Demás está decir que parto de la base de que cada uno de ellos, cuando alcanza la jerarquía de Oficiales Jefes, ya poseen la más completa cultura profesional naval y marítima posible.

Pero en este vasto conjunto de conocimientos generales hay algunos que merecen especialmente nuestra atención; uno se relaciona con el conocimiento de la Constitución y las Leyes de la República, lo que antes llamábamos Educación Cívica. El otro, un dominio completo, entiéndase bien, completo de la Historia de Chile. Estas dos disciplinas, a medida que se avance en la jerarquía institucional irán siendo las columnas de nuestra capacidad de análisis y las articuladoras de nuestro pensamiento en las resoluciones de alto nivel que se irán adoptando. Claro está que no siempre será tan nítida su presencia en nuestra argumentación diaria, pero estarán subyaciendo en muchas de ellas.

Pero quiero explicitar todavía dos aspectos que ya son de la mayor urgencia tener presente en esta acción de ser Oficial de gran cultura general. Uno es la imperiosa necesidad de moverse con soltura, dominio y comprensión no sólo en el idioma materno, sino que también en un idioma extranjero. Esto tiene la mayor importancia para la Armada si queremos que ella deje de ser una

Institución de segundo orden en un país que trata de ser desarrollado para pasar a ser considerada una Armada de primer nivel. Así, una Armada de un país desarrollado es una Armada bilingüe. El trabajo permanente en dos idiomas es ya una característica de mi propio Estado Mayor, y en general, la Institución es percibida como la que tiene la mayor cantidad de personas bilingües.



En estas necesidades no sólo está la creciente demanda de contactos y coordinaciones con las Armadas del Hemisferio Norte, especialmente aquellas angloparlantes, sino que además, el amplio campo de la información que está disponible en los idiomas inglés, francés o alemán. El primer requisito para tener hoy día una cultura realmente general está en poseer el dominio total de dos idiomas, el materno y uno extranjero. Esto es un desafío para el Oficial de Estado Mayor que quiere ingresar con ventajas al próximo siglo.

La cuarta realidad que debiera tenerse presente para los que aspiran a ser Oficiales de Estado Mayor en una Armada que está ingresando al siglo XXI es su fuerza moral. Sencillamente la defino como la reciedumbre de espíritu y la fortaleza derivada de ello.

Soy veraz y sostengo lo veraz porque sé. Doy mi opinión para que mejor se resuelva. Discuto con vehemencia si así lo quiero, pero doy argumentos y no falto el respeto en sostenerlos porque soy prudente y moderado. No juzgo las opiniones que me parecen poco consistentes porque tengo especial consideración en entender las debilidades de la naturaleza humana. Y si mis argumentos son más pobres que los del resto, entonces debo reconocer la superioridad de ellos y dejar el orgullo a un lado y aceptarlos como mejores. Ejerczo así la justicia de los momentos y no guardaré rencores ya que ellos afectarán a mi labor de asesor de aquel a quien sirvo.

Esta cualidad es, a no dudarlo, la más difícil de poseer pero se puede alcanzar con la meditación y el análisis que llevan al convencimiento, siempre que la información que se maneje sea estudiada y madurada con tiempo y serenidad. Pero también creo que esta cualidad será la más erosionada en los próximos años, pues existirán dos fuerzas que actuarán en su contra; la creciente politización de la sociedad, acción que debemos mantener absolutamente alejada de las filas institucionales y el avance del relativismo moral producto de la confluencia de las visiones liberales y las visiones gramscianas de las relaciones humanas. Estoy convencido que la Armada seguirá educando en lo que debe ser y así mantener en su dotación, la más absoluta independencia para actuar siempre en el mayor beneficio de los intereses nacionales de Chile.

Hay todavía dos puntos más en la doctrina personal del Comandante en Jefe que habla que quisiera explicar. Uno se refiere a la unidad de la guerra. Esta unidad la defino como el resultado de la confluencia de las capacidades y estrategias particulares de cada

Fuerza que integran la expresión militar del Poder Nacional concurriendo al objetivo final, de manera que combinando la Fuerza y la Geografía hagan amplificar lo mejor de las capacidades de cada una en apoyo del éxito de las demás. Esencialmente la unidad de la guerra la miro como la explotación del éxito que cada Fuerza es capaz de lograr en cada uno de sus respectivos espacios físicos de operaciones, explotación que debe redundar en el beneficio del conjunto, pero sin que esto signifique subordinar una determinada Institución a la otra, por la sola y simple determinación del conductor político sin que medie un análisis previo de la naturaleza del espacio geográfico en donde se desarrollará esta guerra.

De esta concepción nace otra idea. En algunos Estados hay tendencia a que las instituciones se subordinen a un solo sistema de mando conjunto que, según sus promotores, sería quien en definitiva dirigiría la guerra, olvidándose que esta concepción sólo es efectiva cuando la capacidad militar propia es tan abrumadora que resulta innecesario fijarse en el espacio físico predominante y de cuya utilización exitosa saldrá el éxito final. Soy partidario de los teatros conjuntos siempre que en ellos primen las realidades geográficas y que estos mandos no sean sobredimensionados en personal. Me importa mucho más que exista la unidad de doctrina que guíe el esfuerzo conjunto, antes que un solo mando central que se inmiscuya en todo, haciendo tabla rasa de nuestra realidad geográfica de ser un país esencialmente marítimo.

Si esto ya es asunto grave para el éxito de la guerra, más lo es para el espíritu de cuerpo de cada institución armada en el intento de sustituirlas al final por un solo cuerpo armado como parece ser la tendencia creciente en algunos países avanzados del orbe. Nada más equivocado y nefasto que la pérdida de identidad de un cuerpo armado. La pretensión en este sentido de olvidar la historia nacional y no mencionar los hechos de armas o las conquistas en pos de contribuir al desarrollo nacional que nuestras instituciones han realizado, se inscribe en esta idea

de desdibujar el perfil institucional y sustituirlo por otro general y sin la fuerte cohesión del espíritu de cuerpo y de la tradición que nos caracteriza. El Oficial de Estado Mayor debe estar atento a este proceso en donde la unidad es necesaria, pero también, en donde la individualidad y la especialización de cada uno es la más segura contribución al éxito final.

En la doctrina que estoy exponiendo quisiera agregar aún otro aspecto que creo clave del éxito que perseguimos. Me refiero a la constante preocupación por la preparación del hombre y del material para efectuar su tarea en la mejor forma posible. Esto se consigue con una clara comprensión de las esferas o áreas que están bajo la responsabilidad de cada hombre ubicado en la jerarquía institucional. Por parte de quien manda y conduce la ejercitación, permanentemente unida a un proceso de crítica para corregir lo que se ha hecho mal, debe convertirse en una conducta repetitiva que permita realimentar cada uno de los procesos desarrollados en aras de la mayor perfección, con una sola y fuerte limitación, cual es que cada uno debe preocuparse de hacer su tarea como la mejor de todas, ubicándose en la esfera de acción que le corresponde por su propia jerarquía, puesto y grado. La Armada será siempre una organización eficiente cuando mi Teniente no trate de hacer el papel del Comandante y éste, el del Almirante.

Hacer bien su propia tarea es clave. Hay tendencia a mirar en menos las tareas simples y sencillas y a pensar en términos grandiosos en donde la contribución manual se mira con desprecio y sólo se cree que es importante la tarea de tal o cual técnico o ingeniero. En la estructura de las miles de acciones que conforman el gran total que hace eficiente y eficaz a la Armada, es tan importante que el Marinero afecto a Ingeniería cierre bien una válvula, como que el Ingeniero de Armamentos ajuste bien el sistema de control de fuego para dar en el blanco con el misil a lanzar. Es nuestra obligación la exigencia de esta perfección en cada trabajo que se realice, recordando y entendiendo que la

Institución es el resultado de un trabajo en equipo y no de lumbreras o genios solitarios. Y este reconocimiento a la importancia del trabajo de cada hombre o mujer que forma en nuestras filas es una de las claves de la diaria preocupación que deben tener los Oficiales de Estado Mayor de la Armada. En ello se encuentra la motivación, el sentirse parte de un equipo y la moral que tantos nos envidian.

La integración de estas ideas.

No tendría sentido haber expuesto ante ustedes algunos puntos de esta doctrina personal si no planteara un tema final.

Este no es otro que preguntarse ¿en qué medida la Armada mantendrá su posición de prestigio y capacidad que hoy día tiene en los próximos años?

En mi opinión, la respuesta está en conocer de dos capacidades básicas que son necesarias para la sobrevivencia de las instituciones. Una en la capacidad de imaginar y la otra, en la flexibilidad para adaptarse a los cambios, sin perder el ser característico que la identifica en el concierto de las instituciones fundamentales del Estado.

En la capacidad para imaginar se encuentra nuestra habilidad para asumir que somos parte de nuevas formas de organizaciones, con nuevas tecnologías y armamentos y que tendrán características tan diferentes a las actuales que nuestras tácticas y nuestros conceptos de operaciones no nos servirán para nada. De esta manera, la próxima guerra nos encontraría sin respuesta a su posible forma, tanto en las operaciones que habría que realizar como en los teatros en que habría que actuar. En el campo de la ima-

ginación, nada debe dejarse de lado por anacrónico o imposible que parezca y toda idea nueva que se exponga debe ser estudiada y registrada con su posible respuesta, aunque en el presente no se vea ninguna posibilidad de solución, especialmente, si se imagina la respuesta en términos de medios financieros o materiales. Pero sabemos que sin embargo algo queda después del proceso de pensar y siempre habrá alguna posibilidad de imaginar soluciones. Y en la medida que así ocurra, la respuesta estará más cerca de la realidad hasta que las sucesivas generaciones de Oficiales vayan contribuyendo con nuevos análisis y soluciones que permitirán resolver el futuro.

Pienso que en la combinación de imaginación y flexibilidad en la mente de cada uno de los Oficiales, está la respuesta al reto del futuro. Estas dos capacidades, de las cuales una de ellas, la imaginación, está unida a un proceso que se enraiza con la potencia intelectual de la persona y que por lo tanto puede que no esté tan visible en la totalidad de los individuos pero que puede desarrollarse; y la flexibilidad, como resultado de una educación en donde su metodología lleve a la persona a tener que tomar resoluciones por sí solo, ajenas a esquemas preconcebidos, me lleva a presentarlos como el resultado final de todo lo que he llamado "los puntos principales de la doctrina personal del Almirante" y que en esta ocasión se han expuesto. Creo que la diferencia entre una Armada competente a la que aspiramos y nos esforzamos y una incompetente se encuentra en esta combinación más la capacidad de adoptar la doctrina personal a la vida real.



- Dibujó Vicente Mesina Hurtado.