



LECCIONES DE MANDO

Gonzalo Tappen de la Carrera*

¿Qué cualidades poseían tres diferentes Comandantes que lograron capturar la adhesión de un mismo subordinado? Este artículo pretende concentrar la experiencia de 1095 días vividos bajo la conducción de tres mandos con estilos diferentes, analizados en condiciones y tipos de Unidades similares.

- **Introducción.**

En mis 11 años de servicio a bordo se ha producido una curiosa coincidencia: he tenido la misma cantidad de Comandantes. Lo anterior me ha permitido concebir una visión de *Mando en perspectiva* que se sustenta en todo lo absorbido al compartir y/o asimilar sus respectivas experiencias de vida, su sentido de servicio y capacidades profesionales.

Bajo el criterio que todas las experiencias son enriquecedoras, debo comenzar aceptando que con todos y cada uno de mis Comandantes crecí; sin embargo, hubo quienes generaron en mí un magnetismo especial, con su actitud y liderazgo lograron prenderme un entusiasmo inusitado, capturaron mi compromiso y contribuyeron en el desarrollo de mi inteligencia.

- **¿Qué características poseían ellos que lograron cautivar esa adhesión?**

• **Tipos diferentes.**

Con muchos de mis Comandantes he logrado una relación fluida, profesional y de mutua lealtad; sin embargo, tres de ellos me llamaron particularmente la atención y lo más curioso es que los tres son personas de carácter y personalidades diametralmente opuestas. El primero de ellos es muy extrovertido e histriónico en sus intervenciones. Su apasionado punto

de vista le impide NO dejarse llevar por sus sentimientos. Así y todo, su perseverancia, inteligencia y sobresaliente pedagogía le permiten ser reconocido como un profesional de excelencia, consejero cercano y oportuno. El segundo de ellos es más sobrio y menos expresivo, pero más severo y disciplinado, de respuestas cortas y profundas, dotado de un humor negro acompañado de una espontánea cuota de sarcasmo. Consecuente, profesional y recto, se ganó la adhesión y compromiso de toda su tripulación. Al tercer Comandante lo conocía parcialmente, se caracterizaba por su gran intelecto, celosas formas militares y conducta intachable; pero su verdadero liderazgo quedó demostrado al enfrentar una compleja situación de riesgo, debiendo poner a resguardo su Unidad ante un inminente colapso, conduciéndola con absoluta serenidad a riesgo de su propia vida. Inexplicablemente, ello nunca le valió un reconocimiento público contundente, situación que él no solo nunca cuestionó, sino que se mantuvo ajeno, concentrando todo su esfuerzo en transmitir a su dotación el énfasis necesario para evitar perder el objeto. Su sobriedad, entereza, humildad y carácter lo convirtieron en un verdadero héroe para su tripulación y un ejemplo invaluable de servicio para sus Oficiales.

1. * Capitán de Corbeta. G.SM.

- **Lecciones aprendidas.**

De estos tres Oficiales de Marina aprendí varias lecciones. La primera es tratar de *extraer de cada persona lo mejor de sí* en beneficio de los intereses comunes. Para ello es necesario tratar a cada persona de manera distinta, algo así como la parábola de los talentos, poniendo el máximo esfuerzo en evitar que algún miembro de la dotación intente prescindir de ellos por falta de motivación. Siempre recibí de ellos un QUE y no un COMO, dándome la libertad para explorar mis capacidades, esa libertad potenció mi proceso de aprendizaje, fortaleciendo inconscientemente mis habilidades. Se me hizo sentir responsable de mis actos, se me permitió desarrollar iniciativa, ingenio y creatividad, lo que se tradujo en una relación de Mando basada en la confianza y resultados, sin la necesidad de un autoritarismo dogmático.

Otra lección que me ha sido muy útil hasta el día de hoy es *la honestidad y la exigencia a la hora de evaluar el desempeño*, recibir críticas directas, leales, oportunas y constructivas es muy importante. Permite aprender de los errores, diversificar el conocimiento y buscar la perfección. Los Comandantes citados siempre me sorprendieron por lo observadores y asertivos a la hora de revisar mis procesos, ello me permitió no solo conocer los errores cometidos, sino que también recibir la orientación necesaria para corregirlos en el futuro. Peter F. Drucker¹ asevera que “el papel del líder es estimular las capacidades humanas y tornar irrelevantes las debilidades”².

La tercera lección es que *los líderes eficientes se hacen respetar*, y el exigir respeto va aparejado del respetar al liderado. Aprendí que el respeto no va



Peter F. Drucker.

asociado a un rango sino a una persona, a su libertad para pensar y expresarse, a su tiempo y espacio. Ser respetuoso es una virtud, y como tal debe cultivarse y se manifiesta en las formas por todos conocidas. Cada uno de los tres Oficiales mencionados ha sido merecedor de mi más absoluto respeto, y

si bien, dudo que alguno me considere su amigo, tengo el convencimiento que esas largas jornadas de navegación, las interminables inspecciones y las encendidas conversaciones de cámara dieron forma a un afecto y respeto recíproco hasta el día de hoy.

La cuarta lección es: *Tener un propósito definido con una visión clara*. Hacer ajustes e incorporar los conocimientos adquiridos es necesario, pero sin perder jamás de vista los objetivos. Las estrategias perfectas no existen, sino que aquellas bien encaminadas. Éstas deben ser mejoradas en base a la experimentación y el ajuste, ahí es donde se hace realmente necesario el líder.

La perseverancia es una característica común de estos tres Oficiales y lo sostengo después de observar la capacidad que tuvo cada uno de ellos en enfocar y orientar su esfuerzo y del equipo en metas concretas, aterrizadas y conducentes al cumplimiento de la Misión. La tarea de un líder es *traducir acciones específicas en el nivel de desempeño deseado*.

Algo que no deja de llamarme la atención, es que los tres consiguieron alcanzar una genuina autoridad en terreno, *escuchando a la gente y comprendiendo las realidades individuales*, sobrepasando en conocimiento muchas veces a los propios Oficiales de División. La ley: “Un mando cercano y oportuno”, no es exclusivo de una u otra personalidad específica, sino que es transversal y

1. Peter F. Drucker fue un abogado y tratadista austríaco, considerado el más grande filósofo del *management* en el siglo XX. Fue autor de más de 35 libros, y sus ideas fueron decisivas en la creación de la *Corporación* moderna.
2. Hesselbein F./Cohen P. (compiladores) DE LÍDER A LÍDER, los mejores artículos de la fundación Drucker Ed. GRANICA S.A. 3º Ed. 2012.

necesaria, una responsabilidad ineludible en la conducción de personas.

Si bien los Líderes analizados son poseedores de una privilegiada inteligencia, este liderazgo nunca tuvo, ni pretendió tener su origen allí, sino más bien en *el control y estímulo de las emociones*. *“Traspasar las convicciones más íntimas y conectar los sentimientos de las personas, ayudándolas a comprender que su trabajo cotidiano tiene trascendencia y persigue un fin superior.”*

- Conclusión.

Experimentar junto a mis Comandantes sus respectivos años de Mando, ha tenido gran impacto en mi desarrollo personal y profesional. El mayor legado que he recibido se traduce en una sola palabra: el *Ejemplo*, ejemplo de servicio a los demás y ejemplo en el ejercicio de la autoridad. La complejidad de nuestro sistema para otorgar mandos, asegura las competencias *profesionales* de quienes conducirán las respectivas unidades; sin embargo, sin las competencias *personales* adecuadas no se podrá asegurar el buen ejercicio del Mando, como dice el antiguo adagio: *“Lo que natura non da, Salamanca non presta”*, haciendo alusión a las personas que ni con la mejor educación podrán superar lo negado por la naturaleza.

Una característica notable de estos Comandantes es que orientaron sus trabajos basados en ideales, sobrepasando la dimensión de lo posible para una sola persona, logrando sus metas trabajando en equipo. Esto no tiene relación con la operación de un buque, sino con la conducción táctica y militar de él.

No creo que sea casualidad, pero en este período de absoluta relativización, el hecho que los tres Comandantes tuviesen un profundo respeto por sus familias, se refugiaron en ellas y compartieran sus valores, fue un buen aliciente para este Oficial que estaba recién comenzando a formar su núcleo vital.

También destaco que nunca tuvieron la necesidad de hacer notar una jerarquía militar o imponer ideas por la fuerza, poseedores de un absoluto equilibrio entre el buen trato y la autoridad militar, no se dejaban llevar con facilidad por su exceso de entusiasmo. *Prudentes* al momento de arriesgar, *enérgicos* al momento de combatir, *tolerantes* al momento de escuchar y *flexibles* al momento de corregir.

Al repasar estas líneas me cuesta recordar que también he servido bajo las órdenes de personas con quienes mantuve puntos de vista muy contrapuestos, convirtiéndose en un abismo infranqueable, lo que sumado a mi naturaleza y falta de madurez, empantanaron mi iniciativa y buena disposición, entrando en un círculo vicioso del cual no pude salir y que me impidió hacerme partícipe de sus proyectos de mando.

Analizado todo lo anterior, reafirmo mi convicción que el Liderazgo *se hace, no se nace*. Estoy convencido que el entorno familiar en el que crecí, los valores entregados por mis padres y las experiencias personales y profesionales que he tenido, todo eso sumado a lo recibido de mis ex Comandantes, ha dado forma a mi “Persona”, y espero algún día comandar mi propia Unidad para poder poner en práctica todo lo aprendido y también poder aportar al crecimiento profesional de mis subordinados.

* * *

