El Comandante*

John L. Byron

En cada buque hay un hombre que a la hora de la emergencia o del peligro en la mar no puede recurrir a nadie. Hay un hombre que en definitiva es el único responsable de la navegación correcta, del buen rendimiento de la planta de ingeniería, de la precisión en el tiro y de la moral de su buque. Es **el Comandante.**

Durante una ceremonia de cambio de comando a bordo de un buque de guerra, el maestro de ceremonias se refirió a la forma en que podía distinguirse cuál era el oficial que estaba a punto de ser relevado de su cargo y cuál el que lo relevaba: "El que tiene cara larga y triste es el que se va. El que tiene una sonrisa de oreja a oreja es el nuevo Comandante".

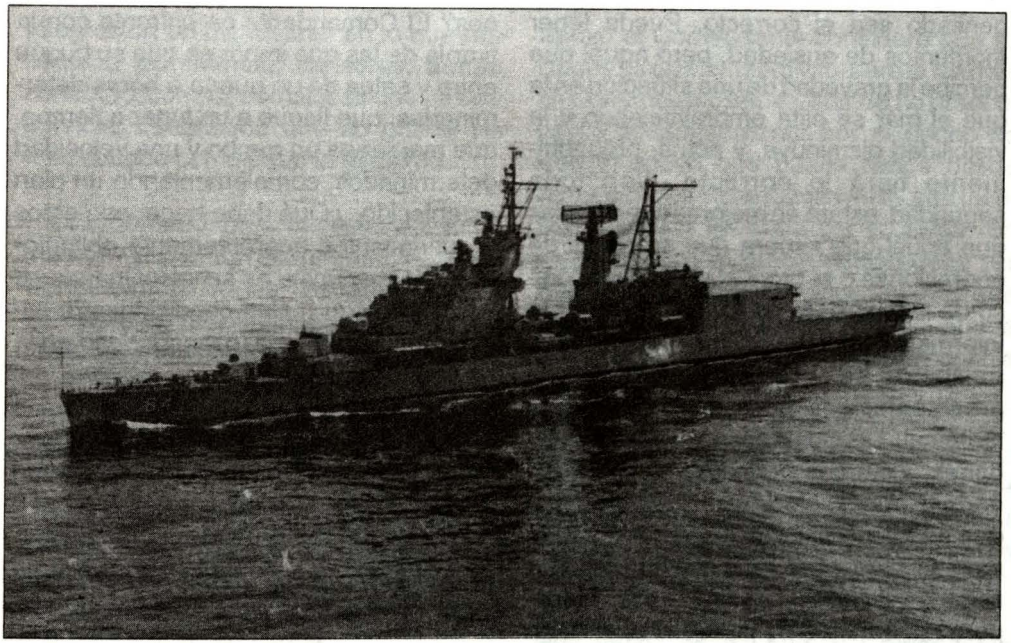
Esto es lo que ocurre siempre. Aun cuando el Comandante que se va tenga para recordar grandes satisfacciones relacionadas con su cargo y una buena perspectiva de trabajo, sabe que su próximo destino no podrá equipararse a un comando.

El nuevo Comandante no tiene la seguridad de que a él le irá bien, pero está deseando probar su capacidad y experiencia frente al cumplimiento de las responsabilidades del comando.

El caballero de la amplia sonrisa será nuestro héroe en esta exposición, un nuevo Comandante en su primer destino de comando, un buque de guerra. (Mucho de lo que aquí se dice, sin embargo, se adapta perfectamente a los destinos de comando en buques que no son de guerra y también a los destinos en escuadrones aéreos). El Comandante de un buque de guerra tendrá que hacer frente a siete fuerzas: el enemigo, la naturaleza, las unidades amigas, los estados mayores, su buque, su tripulación, y él mismo.

El Enemigo:

El Comandante es un guerrero. Nada de lo que hace en el comando tiene ningún sentido si no está plenamente capacitado para recurrir a todas las capacidades de combate del buque en caso de guerra. Los sensores de su buque son sus sentidos, el armamento sus armas, la velocidad, la resistencia y el sigilo en su desplazamiento, sus habilidades de cazador. El entrar en combate con su buque es la única responsabilidad que el Comandante no puede delegar.



Debe ser un experto en todos los tipos de combate que su buque sea capaz de llevar a cabo: debe conocer al enemigo y tener un sentido táctico plenamente desarrollado. Debe leer, estudiar y reflexionar.

Debe también descubrir los límites de las capacidades combativas de su buque y llegar a sentirse cómodo dentro de ellos. La tarea del Comandante involucra su absoluta responsabilidad de llegar a ser un combatiente hábil, inteligente y agresivo; la sed de la victoria es la condición *sine qua non* del comando de un buque de guerra.

La Naturaleza:

Si el buque encalla, zozobra o resulta seriamente averiado a raíz de una tormenta, quedando fuera de combate, el Comandante ha fracasado.

Sin embargo, las amenazas de los elementos de la naturaleza son comunes. El Comandante debe saber que en cualquier momento tendrá que tomar decisiones críticas frente a tales o cuales condiciones.

El problema consiste en que estas decisiones no se presentan ante él siempre de la misma manera ni identificadas con un rótulo. Tan importante como la calidad de juicio necesario para llegar a la mejor decisión, es la percepción para reconocer cuándo es necesario tomar una decisión.

Suponiendo que haya estado pendiente de las condiciones, el Comandante cuenta con una regla a la que puede recurrir una vez tomada su decisión: la probabilidad de que un juicio cuidadosamente

pensado sea el correcto. Puede tener momentos de ansiedad, pero aquél que percibe la gravedad de una situación en la que el mar se está embraveciendo y la visibilidad disminuye, y actúa, probablemente hará lo correcto. Con toda seguridad, estará en mejores condiciones que aquél que espera que su oficial de operaciones o el pronóstico meteorológico de la flota o una autoridad superior le informen acerca del peligro. Y un conjunto perfecto de órdenes patrones o preestablecidas sólo sirve de ayuda marginal. Un Comandante que dicta órdenes nocturnas perfectas, basadas en normas preestablecidas, y luego permite que su buque encalle, puede razonablemente esperar que se le cuelgue con una soga de la mejor calidad -seda, quizá- pero las órdenes no pueden hacer nada para reducir la responsabilidad plena del Comandante.

Su criterio debe basarse en la información. Ya sea que haya navegado antes o no, desde el primer día de navegación el Comandante debe reconocer que ahora es tanto un navegante como un oceanógrafo.

Si trata de adquirir conocimientos para navegar con seguridad y comprender al océano y sus condiciones meteorológicas; si se mantiene alerta ante las circunstancias; si manifiesta conscientemente tener un criterio basado en la responsabilidad y la moderación, el resultado probablemente será bueno. Si, por el contrario, deposita su confianza en la suerte, puede descubrir después de un grave accidente que las leyes de la naturaleza no tienen piedad.

Pero ¿qué ocurre con las programaciones? El Comandante se enfrenta con la tiranía de las que imponen que su buque entre y salga de un puerto a horas determinadas, que llegue a un lugar a tiempo, que mantenga un rumbo y una velocidad determinados, complementando un plan establecido. ¿Qué debe hacer con estos requerimientos aparentemente obligatorios? La respuesta es simple. Cuando se encuentre con malas condiciones de visibilidad, mal tiempo, o inseguridad en la navegación, debe despreocuparse del horario y hacer frente al problema más inmediato que le presenta la naturaleza. Llegar tarde no es un crimen; arriesgar un buque sí lo es. Como lo expresó un buen comandante: "La estupidez será castigada". Cuando se trata de la naturaleza, la consigna es prudencia.

Unidades Amigas:

A veces estamos confundidos con respecto a quién es el enemigo. Criados desde la cuna en una de tres -y ahora cuatro, cinco o más- comunidades de la Marina, pensamos que nuestra comunidad es la que define a toda la Institución, y que las otras forman parte de una Marina inferior, diferente. La rivalidad entre los servicios puede resultar de cierta utilidad entre los oficiales subalternos (aun cuando la mayoría de ellos probablemente compartan mis dudas al respecto), y evidentemente existe en los niveles superiores, en la competencia por conseguir fondos y por destacarse, pero es un error fatal a nivel de los oficiales de comando operativo. Hay que destacar cuatro puntos importantes:

– La táctica del Comandante para una guerra integral, que en la actualidad se aplica en toda la Marina, requiere una total

integración de las fuerzas en lo que respecta a plataformas, sensores, armas, comando, control, comunicaciones e inteligencia; integración que no puede ser total si tiene como base la rivalidad.

– Los Comandantes necesitan la información y las apreciaciones que los Comandantes de las Unidades de otro tipo puedan proporcionarles para reconocer mejor los peligros y las oportunidades, las capacidades y las limitaciones, y para producir experiencia naval propia como base para el pensamiento táctico.

– Los Comandantes suelen mantener muy buenas relaciones con los Comandantes de otros buques y, por consiguiente, están siempre dispuestos, tanto para solicitar como proporcionar ayuda.

– El intercambio de información y la asistencia de Comandante a Comandante es realmente eficaz.

El consejo que hay que darle al Comandante de un buque de guerra que tiene trato con otras comunidades de la Marina es simple: Comandante, sea un Caballero del Mar. La clave es la cooperación.

Los Estados Mayores, las Actividades de Apoyo y Establecimiento Terrestre:

La misión de la Marina consiste en llevar a cabo en forma inmediata y sostenida operaciones de combate en la mar en apoyo de los Objetivos Nacionales, utilizando buques de guerra (y aviones de guerra). La organización de apoyo de la Marina, que incluye a los Estados Mayores, está destinada a asistir a los buques de guerra y a su personal. Es esencial que en su relación con la organización de apoyo el Comandante considere que su buque es un elemento vital para la Marina. El Comandante debe tratar de no preocuparse constantemente por el hecho de que el apoyo que pueda recibir desde tierra o de los Estados Mayores sea insuficiente. Esta no debe ser su tarea. En lugar de ello, su preocupación debe ser que la organización de apoyo le dé lo que él necesita para operar a su buque. Si esta actitud es arrogante, es una arrogancia necesaria.

El Comandante debe buscar dos cosas: todo el apoyo que su buque necesita y la menor interferencia posible. La mejor posición desde la cual pueden lograrse ambas metas, es una buena actuación.

Hay varias cosas que el Comandante debe hacer para obtener el máximo de apoyo: demostrar que su buque hace el máximo esfuerzo para solucionar por sí mismo los problemas antes de salir a navegar; cumplir con los requerimientos administrativos de la actividad de apoyo; comunicar las necesidades y solicitar ayuda con tiempo; imponerse una disciplina estricta para evitar requerimientos frívolos; mantener la relación en el plano amistoso o al menos profesional; tratar de obtener por todos los medios el apoyo necesario, nunca conformarse con una respuesta negativa si se trata de un asunto vital; y, lo que es más importante, reconocer que cada actividad y participante ajenos al buque poseen su propia agenda. La tarea del Comandante consiste en que su buque llegue a ocupar un lugar importante en dicha agenda.

Para minimizar la interferencia, el Comandante necesita adelantarse a los inspectores y a los colaboradores del Es-

tado Mayor, imponiendo normas de inspección en el manejo rutinario de su buque y evitando los errores tontos o serios que dan lugar a investigaciones por parte del Estado Mayor. Existe una estrecha relación entre hacer las cosas bien y gozar de libertad en el comando; en este sentido, los apresuramientos crean un clima que reduce su eficacia.

Con frecuencia, recién mucho después de ejercer su comando el Comandante se da cuenta que posee un poder significativo para influir en el mundo exterior. Debe ser una meta fundamental del nuevo Comandante establecer los límites de su poder. Debe probar continuamente los límites del sistema. Los resultados son sorprendentes. No sólo las personas ajenas al buque prestan la máxima colaboración al Comandante que claramente establece sus necesidades, sino que se sienten seguras al tratar con un Oficial cuya imagen coincide con la que ellos consideran que debe ser la de un Comandante de un buque de guerra. El Comandante establece su propio calado y tonelaje a través de sus acciones y de la calidad con que se desempeña su buque.

Si necesita un argumento para decidir cómo actuar en su relación con aquellos que son ajenos al buque, debe aceptar como requisito obligatorio que ellos actúen siempre en beneficio de su comando. Nadie se preocupa tanto por su buque como él. ¡Nadie!

Existe otro aspecto de la relación que mantiene un Comandante con el exterior, es decir, la función de comando aplicada a él y a su buque como unidad subordinada. Debe separar cuidadosamente lo que es comando de lo que es apoyo. La tradición y las reglamentaciones informan al Comandante sobre sus deberes para con su superior inmediato en la relación de comando, pero debe reconocer que aquéllos son muy diferentes de las obligaciones que tiene el Estado Mayor de su superior en lo que hace al apoyo que debe brindarle a él y a su buque.

Las reglamentaciones también confieren autoridad a los Oficiales del Estado Mayor y sus ayudantes, y esta autoridad debe ser respetada. La mejor forma de que el Comandante seleccione las relaciones a este nivel es que se considere asociado a su superior inmediato en la cadena de comando a través de sus oficiales ayudantes. Deberá cooperar con estas personas en un nivel respetuoso de igualdad, pero recordando siempre que sus responsabilidades finales siguen una línea vertical, ascendente hacia su superior real y descendente hacia su buque. Los Oficiales del Estado Mayor trabajan para su superior inmediato en la cadena de comando, pero esto también lo hace el Comandante en forma directa.

Sin necesidad de cargar con toda la tarea ni de pedir ayuda externa, debe, de algún modo, mantener informados a sus superiores acerca de aquellos asuntos que éstos necesitan conocer, especialmente las malas noticias. No existe nada que traiga más problemas a un Comandante que imponerle obligaciones a su jefe. Se necesita una cierta audacia para comunicarse con los superiores; el Comandante debe siempre recomendar su curso de acción preferido diciendo, "a menos que se me ordene lo contrario, lo que haré es...". Si el asunto es realmente serio, debe utilizar rápida y correctamente aquellos sistemas formales que existen a

nivel de la Marina y a nivel nacional para transmitir la información en forma inmediata y a alto nivel. Su preocupación directa debe ser tener la seguridad de que su buque se desempeña eficientemente en estos sistemas.

En algún momento durante su función, un Comandante puede llegar a la conclusión de que la preparación de la tripulación, las condiciones del buque, o una combinación de ambas se han deteriorado tan seriamente que el buque no puede cumplir correctamente con su misionamiento. En ese momento, tendrá que dirigirse a su superior inmediato en la línea de comando, decirle lo que está mal, y decirle cómo y cuándo será corregida esta situación. El Comandante cancela la operación. La situación es difícil y sumamente grave, pero lo sería mucho más si no viera el peligro o bien, si lo hiciera, y no actuara con decisión. Una comunicación acertada y una reacción elegante tendrán un resultado positivo para él. Si la misma decisión le fuere impuesta por un superior, ello generaría dudas eternamente.

Las relaciones con los Estados Mayores y el personal de apoyo serán probablemente un motivo de preocupación para todo Comandante, pero éste debe perseverar. Debe ser decidido en su trato con la Marina exterior. Como lo dijo en una oportunidad un marino: "Ya que Ud. va a ser un oso, sea un oso pardo".

El Buque:

El Comandante tiene la responsabilidad especial de mantener el buque en buenas condiciones. Debe comprender que su principal obligación consiste en establecer normas, y la primera de éstas debe ser no tener indefinidamente un equipo sin funcionar. Deberá insistir en que siempre estén listas a ser empleadas todas las capacidades de todos los sistemas del buque, lo cual se puede lograr en parte por el buen uso y en parte por los sistemas de mantenimiento, pero sobre todo mediante la insistencia al personal para que cumpla esa norma.

Ninguna norma de las impuestas tiene más importancia que la limpieza del buque. El Comandante quiere que su buque esté limpio en todo momento por cuatro razones: los sistemas mecánicos, eléctricos y electrónicos tienen menos problemas en un ambiente limpio; la tripulación goza de un nivel de vida más elevado; la limpieza del buque es un elemento esencial del espíritu del buque; y la limpieza es notada por todos aquellos que visitan el buque. El buque debe estar limpio para ganarse la confianza total de la gente ante otras cosas buenas que el buque pueda hacer.

Debe recorrer su buque para saber si está limpio. Un recorrido diario es vital. Un Comandante sensato insiste en que también su cadena de comando recorra sus respectivos espacios diariamente. Nada puede reemplazar a la demostración de buena conducción que realiza un Comandante en un recorrido diario por las distintas cubiertas. No sólo observará la limpieza, sino también el arranchado, los materiales sueltos, el estado de las reparaciones, la organización de las guardias y de las publicaciones y fotografías no autorizadas. La única política coherente es no permitir ni publicaciones no autorizadas ni fotografías provocativas; un buque de guerra es un buque de guerra.

También hay que fijar otras normas. La

mejor manera de preparse para las inspecciones es incorporar normas de inspección en las tareas habituales que se desarrollan a bordo de un buque. Esto implica una cierta capacidad de autoinspección. El Comandante debe realizar tanto inspecciones formales como inspecciones rutinarias de áreas funcionales (Sistemas de mantenimiento planificado (PMS) o ingeniería por ejemplo) que aseguren durante todo el año el cumplimiento de las normas de las inspecciones externas periódicas. La meta no consiste en inspeccionar solamente el grado de alistamiento en sí sino, más bien, el grado de alistamiento que proporciona el cumplimiento de las normas de inspección. Por supuesto, las inspecciones se facilitan ya que se convierten en oportunidades de rutina que permiten efectuar mejoras, en lugar de ser crisis que hay que superar.

Debe insistir en la impecabilidad de los elementos que hacen a la apariencia exterior de un buque de guerra y lo distinguen de un buque de carga: Cables tensos, bordas prolijas y una guardia impecable en cubierta son las características de un buen buque de guerra. Estas cosas ocurren si el Comandante así lo quiere.

Los equipos suelen quedar fuera de servicio. Quienes navegaron antes de la vigencia del PMS saben que el equipo falla mucho menos ahora que antes. Pero cuando el equipo falla, su reparación requiere tiempo, talento y repuestos. El mejor momento es ya, y el mejor talento es el de su tripulación. El Comandante debe insistir en que recurrir a una actividad exterior al buque para la reparación del desperfecto debe ser el último recurso y no la primera reacción. La reparación del equipo del buque es siempre responsabilidad de la tripulación que lo integra: se puede necesitar ayuda pero la responsabilidad siempre permanece en el buque. El mejor camino es realizar la reparación en navegación; tener por costumbre diferir las reparaciones hasta el momento en que deba realizarse el mantenimiento resulta fácil, pero a la larga es peligroso. El mantenimiento por medios propios es como tener dinero seguro en el banco, ya que la experiencia obtenida y el cuidado manifestado por el personal que repara su propio equipo tienen un valor incalculable cuando el buque taller no está cerca.

Los repuestos son necesarios para reparar la mayor parte del equipo que falla, y sin embargo nosotros los oficiales de un buque perdemos el control a bordo, al considerar que los suministros son una función del Estado Mayor del cual dependemos totalmente. En un buque de guerra, los suministros competen a los oficiales que tienen a su cargo el buque. El Comandante debe conocer a fondo el sistema de suministros y demandar apoyo en su provecho. Debe ponerse énfasis en el correcto funcionamiento del sistema, pero quizás sea necesario prescindir de él para obtener los repuestos que sean necesarios, aun cuando el Comandante pueda tener escrúpulos en hacerlo. Debe recordar que su responsabilidad radica en mantener listo el buque y no en solucionar las carencias del sistema de abastecimiento.

Finalmente, no es su tarea ahorrar dinero, sino, más bien, invertir a conciencia los fondos de que dispone, y obtener más dinero, si las circunstancias así lo requieren. Se necesitan una buena administración, mesura y atención del

comando en relación con los fondos destinados a alcanzar el objetivo operativo del buque, pero lo que debe lograrse son elevados niveles de alistamiento dejando un superávit de fondos suficiente que permita realizar inversiones destinadas a mejorar constantemente la condición de alistamiento del buque.

Las metas de mayor importancia en relación con su buque deben ser mantenerlo constantemente en perfecto estado de alistamineto durante todo el período de su gestión y, al concluir éstas, dejar su Unidad en mejores condiciones de las que tenía cuando él se hizo cargo del comando. No hay manera de que un Comandante actúe correctamente a bordo de su buque si no presta una escrupulosa atención a los detalles y no ejerce un profundo sentido marinero de cómo tienen que estar las cosas en un buen buque.

La Tripulación:

La tripulación se presenta como una mezcla confusa de caras y nombres para el nuevo Comandante, y al principio a él le resultará difícil mantener una relación directa y personal con cada uno de los individuos que la integran. No ocurre lo mismo con los miembros de la tripulación; cada uno de ellos siente de inmediato un lazo afectivo e intelectual con el nuevo Comandante. Los tripulantes quieren caerle bien a su Comandante, pero hay otros dos elementos que son aún más importantes que la popularidad, y que lo serán también para él: los tripulantes quieren confiar en que su Comandante será justo con ellos, y quieren tener la seguridad de saber que es un hábil guerrero que los devolverá a sus hogares después de la batalla.

La forma en que trata a su tripulación es una cuestión de estilo. Los diversos estilos de liderazgo deben ser de interés profesional para el nuevo Comandante durante los años de formación que preceden a su comando, pero es mucho menos importante cuál es el estilo que adopta que el hecho de adoptar uno que vaya con él. El que trate de ser distinto a lo que realmente es, fracasará. Por ejemplo, la persona retraída y poco simpática que intenta adoptar un tono amistoso como modo básico de tratamiento. Dos frases resumen toda la idea: de los sabios griegos, "Conócete a tí mismo"; de William Skakespeare, "Para tí la verdad eres tú mismo".

Para el nuevo Comandante, el "Conócete a tí mismo" tiene un significado más amplio. Tiene que saber cómo conducirá su comando antes de llegar a él. Cuando se haga cargo del buque, debe conducirlo a su modo. Los nuevos comandantes se resisten con frecuencia a introducir cambios, les preocupa el hecho de que los cambios puedan ser contraproducentes y provoquen confusión. La respuesta es que el hecho de tener un nuevo Comandante es en sí mismo un importante elemento de perturbación; el sólo hecho de que él esté allí constituye un cambio significativo. En realidad, el cambio es tan grande que probablemente no hay otro momento mejor para introducir otros cambios que cuando él ingrese al buque por primera vez. El conducir el buque a su modo constituye una posición conveniente para él. Ya que es bastante cierto que de todos modos realizará eventualmente una revisión en todo sentido, ¿por qué no puede establecer desde un principio su modo de actuar, sembrando confianza y tratando con mano firme a los nuevos

elementos?

El verdadero reto para el Comandante consiste en comunicar sus ideas a la tripulación. Debe dedicar los primeros días de su comando a comunicarse con palabras sencillas, en un lenguaje simple, directamente al Segundo Comandante, a la Cámara de Oficiales, a los Técnicos y al resto de la tripulación. Lo que se necesita exactamente es fijar una serie de metas, normas, reglas, métodos y exigencias claramente definidos, descritos en forma simple pero correctamente. Algunos de los pensamientos específicos que deben ser tenidos en cuenta son los siguientes:

– Decirle a la tripulación qué es lo que se espera de ella produce resultados extraordinarios.

– Los tripulantes generalmente quieren cumplir con sus tareas; debe realizarse todo el esfuerzo posible para impedir que se establezcan barreras entre quienes quieren trabajar y el cumplimiento de su trabajo.

– Si un Comandante humilla o ridiculiza a un miembro de la tripulación, da lo mismo que lo traslade a otro destino sin relevo. A partir de ese momento ese marinero será nulo. El efecto será aproximadamente el mismo si permite que otros integrantes de la cadena de comando actúen similarmente sobre algún integrante de la tripulación. La práctica es común; el efecto es pernicioso.

– Los Técnicos Supervisores constituyen una élite que debe merecer el respeto, el reconocimiento y la responsabilidad de su Comandante. La forma de llegar al corazón de un Técnico Supervisor es a través de trabajo. Dele una verdadera responsabilidad y la mayor cantidad de trabajo posible. Muchos Comandantes derivan poco trabajo en sus Técnicos Supervisores.

– Los Técnicos Supervisores deben ser tratados como si formaran parte de un grupo exclusivo. El incluir a técnicos de menor jerarquía destruye el efecto que puede producir cuando hace trabajar para él a sus Técnicos. Los Técnicos Supervisores que trabajan para el Comandante como un grupo pueden lograr que se hagan cosas que nadie más puede lograr.

– La seguridad es una de esas cosas que nunca se hacen bien sin que alguien dé un empujón, y ese empujón debe darlo el Comandante. Todo Comandante debe fijarse como objetivo personal que ningún miembro de su tripulación resulte muerto o seriamente herido durante su comando. A un Comandante que no ha hecho de la seguridad una prioridad le resulta muy difícil explicar cómo ha ocurrido un accidente en una Junta de Investigación.

– El entrenamiento es una responsabilidad vital y constante en un buque. Para el Comandante son de gran interés los programas de entrenamiento simples, eficaces y realistas. Asimismo, debe reconocer que entrenamiento también es algo que él mismo está haciendo directamente. Debe ocuparse plenamente de que el Segundo Comandante esté preparado para ejercer su propio comando, y de que los Oficiales lleguen a desempeñarse en forma sobresaliente como Oficiales de Guardia y de División. El Comandante que transmite su experiencia directamente a los oficiales que le son subordinados, dándoles su confianza y promoviendo la capacidad para tomar decisiones, dormi-

rá más tranquilo.

– Quizás él sea mejor Oficial de División, mejor Jefe de Departamento o mejor Segundo que cualquiera de sus oficiales, pero si se ocupa de estas tareas, ¿quién hace la suya? Lo único que lograría sería desperdiciar un recurso sumamente valioso: la capacidad y la motivación de sus oficiales. Hay momentos en que deberá intervenir y ejercer su talento, pero él ocupa su cargo de comando fundamentalmente para supervisar expertos, y no para ser constantemente uno de ellos.

– Comandante, permita que sus oficiales realicen sus tareas. Dedique su mayor esfuerzo en crear un grupo de oficiales que trabajen juntos, un equipo de oficiales que los tripulantes, los técnicos y Ud. puedan respetar por su profesionalismo y su capacidad de conducción.

– Todos los Comandantes cuentan en un principio con tripulaciones que tienen aproximadamente la misma calidad. Deberá reconocer que para lograr una tripulación sobresaliente se requiere trabajo, y no un golpe de suerte. La promoción del progreso, la instrucción formal, una creciente experiencia profesional, las oportunidades de ejercer liderazgo, la capacitación, los programas especiales y las nuevas tareas que constituyan un desafío hacen que cada miembro de la tripulación sea más competente en su trabajo y más competitivo en la Marina, lo cual hace mucho más probable que logren desarrollar una carrera naval completa.

– Las estadísticas de las renovaciones de contratos o "reenganches" constituyen el mejor índice que tiene un Comandante para evaluar en qué medida es adecuada la relación entre su tripulación y su comando. Las políticas y las acciones que mejoran la permanencia en el Instituto también mejoran el desempeño. Los mejores buques tienen las mejores tasas de "reenganche". Los marineros quieren mantenerse en el equipo ganador.

– Hay tres factores que producen un gran impacto en el nivel de vida de la tripulación y que el Comandante puede mejorar: la calidad de la comida, la calidad de las películas y la cantidad de grupos de trabajo en puerto.

– El tripulante que cree tener problemas personales es de poco valor. El comando debe contar con ciertos mecanismos y tener cierta sensibilidad para ayudar al personal con problemas. Y no son sólo los problemas de los casados los que preocupan; quizá la motocicleta del joven soltero puede ser la cosa más importante de su vida. La verdadera preocupación por el bienestar de los individuos que integran su tripulación permite que el Comandante desarrolle su sentido humanitario y alcance sus metas como tal.

– Debe decidir desde un primer momento si aceptará o no el riesgo que algún miembro de su tripulación le saque ventajas. Puede eliminar este riesgo, pero su comando será compulsivo e inhumano. El Comandante que trata a cada tripulante como a un ciudadano del buque, merece respeto y confianza, tendrá una tripulación productiva y feliz que, irónicamente, será menos probable que le pueda sacar ventajas.

– El enfoque básico del Comandante con respecto a los problemas de desempeño

debe ser solucionarlos o eliminarlos, poniendo el mayor énfasis en la solución. Al Comandante le será muy útil estar alerta ante los problemas de desempeño individual y de división.

– El entusiasmo es esencial. Un Comandante deprimido tiene un buque deprimido; el Comandante que transmite sin procesar un sentimiento negativo que recibe desde arriba, está destruyendo su propia causa.

– Los Técnicos Supervisores pueden realizar hábiles investigaciones de las faltas de disciplina. El que escucha el consejo de sus Técnicos Supervisores y pide su colaboración tendrá la disciplina que desea.

– Para el Comandante debe haber dos metas, una debe ser la práctica de la justicia y otra la apariencia de justicia. Es crucial que los procedimientos de justicia aplicados a bordo sean considerados justos por todos. La caza de brujas, las venganzas y los procedimientos legales dudosos, lo deshonran y destruyen el sistema de justicia. Un verdadero mal elemento dará amplia oportunidad para hacer justicia, y el Comandante tendrá que esperar a que aquél se ponga de manifiesto en vez de tratar infructuosamente de descubrirlo.

– Tradicionalmente, la justicia naval se administró ante la presencia de la tripulación. Actualmente en la mayoría de los buques norteamericanos, los procedimientos de justicia se llevan a cabo en privado. El Comandante que regrese a los procedimientos tradicionales en público, al que asista quien quiera que así lo desee, encontrará que él mismo se adhiere estrictamente a los límites de la justicia, y que la tripulación y el acusado tienen plena conciencia de la justicia de la acción realizada.

– Finalmente, cuando trata con su tripulación él está en escena; un tono algo enérgico, y un poco de clase ayudan. Le guste o no, Comandante, Ud. es parte del mundo del espectáculo.

El Mismo:

"Un egoísta inseguro no es bueno para sí mismo". La confianza en sí mismo es esencial; la base de dicha confianza debe ser la fe que él deposita en el sistema que sólo selecciona a los mejores para ser Comandantes. El Comandante también debe confiar en su propia experiencia.

Necesita del respeto de su tripulación, pero debe reconocer que ese respeto tiene que existir desde el primer día de su comando. Si lo pierde es porque ha tenido algún defecto en su desempeño. Hay comandantes que mienten, engañan y roban; hay comandantes adictos a la bebida; hay hombres cobardes, miserables y vengativos que llegan a ser comandantes, a pesar de la eficacia del sistema de selección. El que demuestra una falta de autorespeto a través de semejante comportamiento puede perder su tripulación -y su trabajo. El que se comporta de acuerdo con las normas tradicionales será respetado siempre.

Debe mantenerse en buenas condiciones para desempeñar sus tareas, debe estar en buen estado de salud y físico. Debe dormir todo lo que pueda; la fatiga extrema ha destruido gestiones de comando.

El Comandante es la persona en el buque que mira más lejos todas las situaciones en lo que se refiere a preparación. Las metas, prioridades e intereses a corto plazo del buque constituyen un programa que debe establecer y activar por sí mismo. Sin embargo, puede perderse en objetivos de corto plazo; también debe verificar de que se cumplan los objetivos básicos en forma rutinaria como parte fundamental de la forma de conducción que él ha establecido en su buque. Estos objetivos básicos incluyen: valor en el combate, un elevado grado de alistamiento, un mantenimiento competente, un elevado nivel de entrenamiento, un buque limpio, condiciones decentes y humanas para la tripulación y sus familias, y un elevado promedio de permanencia del personal. Estas metas definen un buen comando. Ningún Comandante puede distanciarse lo suficiente de su comando como para juzgar personalmente los resultados del mismo. Pero, si puede apreciar que estas metas han sido logradas, entonces deberá considerar que su gestión ha sido un éxito. Y si el Comandante marcha bien, también lo harán la Marina y el país. Mahan dijo: "El negocio de la Marina son los buques". En cierto modo, sólo el Comandante puede apreciar que él es el buque.

El comando en el mar implica un riesgo que nunca puede reducirse a cero. El compromiso, el nivel de preparación, la cautela y la preocupación por su herramienta principal, su tripulación, servirán para mantener el riesgo a un nivel aceptable. Para algunos, este nivel no es suficientemente bajo; algunos disminuyen el nivel de comando. Sus motivos no pueden ser otros que el deseo de evitar el riesgo o de buscar intereses personales por encima de los profesionales, a pesar de la elocuencia de su racionalización.

Para quienes aceptan los riesgos y asumen el comando de un buque de guerra, esto significa la concreción de toda su experiencia como oficial de comando y su ingreso en una fraternidad especial.

El comando en el mar tiene algo mágico. No es por el trabajo en sí mismo, que en general es similar a todas las actividades que ha desempeñado anteriormente, reunidas en una nueva responsabilidad. No es ni siquiera por la libertad y la independencia del trabajo, que, si bien son importantes, están lejos de ser absolutos. La magia del comando es la magia de la oportunidad. Todo Comandante que inicia su comando se encuentra ante un libro en blanco y yo lo insto a que estampe en él su firma con audacia y orgullo bajo la forma de una enérgica gestión de comando en la que alcance todas las metas lógicas que aspira para su buque.

Comandante: conozca su trabajo, hágalo y disfrútelo. "Si Ud. no lo disfruta es porque no lo está haciendo bien".

** (Traducido y adaptado de **Proceedings**, Setiembre 1982, por el Contralmirante Víctor Ramos Ormeño).*


Fideos
Cogorno
Tradición de Buen Sabor
Fábrica de Fideos Cogorno
Ventas: Av. Venezuela 120 - La Perla Telf. 650778