

## EL APRENDIZAJE DEL MANDO Y LIDERAZGO EN LA ESCUELA NAVAL

Eduardo Sims San Román\*

### Resumen

*La misión de la Escuela Naval tiene como propósito brindar a la Marina hombres y mujeres líderes de excelencia, por lo que el proceso de enseñanza/aprendizaje del mando con liderazgo en este plantel, es la tarea principal que ilumina todas las actividades diarias del cadete. Es por esto que la estrategia que se desarrolla en este sentido es un modelo integral, tanto del ser, saber y saber hacer, que busca como principio rector entregar a la Armada de Chile oficiales con valores, carácter, identidad y conocimientos.*

**Palabras clave:** Liderazgo, mando, formación naval, Escuela Naval.

Desde el nacimiento de la institución hace 200 años, se ha caracterizado por tener dentro de sus filas a destacados marinos que, con el correr de los tiempos han sido un ejemplo para las posteriores y presentes generaciones. No cabe duda que estos grandes próceres tienen un elemento en común que los diferencia del resto y es haber sido verdaderos guías en la conducción de su gente. Los almirantes Blanco Encalada y Cochrane, cuando en su momento ejercieron el mando, los acompañó ese don tan importante: ejercer con liderazgo. Es así que, cuando poco antes de producirse el abordaje a la *Esmeralda* en El Callao, Lord Tomas Cochrane pidió voluntarios para esa arriesgada tarea, se encontró con una respuesta afirmativa y unánime de toda su dotación para acompañarlo en esta temeraria acción, muestra clara que este marino inglés ya se había ganado la adhesión voluntaria de su gente.

Poco más se puede agregar del valor ejercido por el capitán Prat en Iquique, ya que su dotación siguió sus claras y precisas instrucciones impartidas minutos antes de morir: no rendirse. Estos marinos en Iquique siguieron a un verdadero conductor de hombres.

En el siglo XX tuvimos grandes gestos de liderazgo de marinos que sirvieron en la Armada de Chile, destacándose al Piloto Luis Pardo en su rescate a los naufragos en la Isla Elefante en la Antártica, como también la conducción durante la crisis de 1978 del contraalmirante Raúl López al mando de la Escuadra Nacional. Ambos fueron líderes al conducir personas en situaciones de riesgo e incertidumbre, con un compromiso irrestricto de sus subordinados hacia la causa que se les pedía.

Como se aprecia, en la Armada de Chile ejercer el mando es una tarea que a veces se puede

\* Capitán de navío. Magíster en Ciencias Navales y Marítimas. Magíster en Educación. (esims@armada.cl).

tornar muy difícil, ya que significa demandar a sus subordinados una cuota de riesgo y sacrificio ilimitado. La mejor receta para esta problemática no es otra que lograr una adhesión voluntaria hacia los objetivos planteados, es decir, ejercer liderazgo. Por lo tanto, la institución busca que sus oficiales guíen a su gente en su gestión del día a día, conformando verdaderos equipos de trabajo comprometidos.

Es por esto que el desafío para la Escuela Naval no es menor en cuanto a su misión de formar a los futuros oficiales, ya que más allá de prepararlos en los ámbitos profesional y científico, la gran meta es que todos sus egresados debiesen ser verdaderos conductores de personas. Esta tarea es de por sí muy compleja, por lo que se desarrolla una estrategia transversal que busca que los cadetes aprendan a mandar, pero con liderazgo.

## Proceso en base a tres ejes

Dado el escenario anterior, es que se ha establecido que el arte de enseñar a mandar con liderazgo se sustenta en tres ejes fundamentales, siendo el primero de ellos el Ser, donde lo que se requiere es lograr tener un oficial que sea una persona valórica para poder conducir hombres de manera justa, proba y siempre buscando el bien común.

Este oficial cuando deja la Escuela Naval, debe cumplir con lo dispuesto en el perfil de egreso, siendo una las competencias que se destaca: "Evidenciar consecuencia en su comportamiento personal y en la exigencia a sus subordinados, con los valores y virtudes que sustenta la Institución."

La metodología para lograr lo anterior se basa en un modelo de formación valórico, donde el esfuerzo se centra en que cada cadete conozca, cumpla, forme hábito y exija en todas sus actividades los siguientes valores:

- Honor: Coherencia irrestricta del comportamiento con los principios navales.
- Disciplina: Observancia autónoma y constante de las normas institucionales y personales.
- Responsabilidad: Responder por los propios actos y asumiendo reflexivamente sus consecuencias.

- Templanza: Actuar con una habitual moderación de los sentidos, apetitos o pasiones por medio de la razón.
- Respeto: Reconocer la autoridad del otro valorando los derechos de los demás con buenos modales, cortesía y deferencia.

Junto con lo anterior, se les exige el fiel cumplimiento del código de honor institucional, que complementa y guía este proceso de tener un cadete naval con valores bien cimentados y que los cumplan.

Una actividad clásica y desarrollada durante décadas en la Escuela Naval es la reunión divisional, donde el oficial interactúa con sus subalternos, escuchando sus inquietudes y sugerencias, pero además, cumple una labor formativa que se basa en enriquecer los valores a través del traspaso de experiencias propias. También, el mismo oficial de división debe realizar labores correctivas, procurando resaltar en todo momento los aspectos valóricos que a su juicio sea necesario reforzar.

Como se aprecia, este primer eje busca formar a los cadetes con valores para que en su desempeño como Oficial de Marina tengan un actuar basado en los principios institucionales, en pos del bien común y de manera ética.

El segundo eje es el Saber, donde al cadete desde el modelo de formación académico se le enseña el mando y liderazgo de manera teórica con sesiones expositivas / participativas, estudios de casos y talleres grupales. Este proceso se desarrolla en los cuatro años de Escuela Naval, siguiendo un esquema de aprendizaje paulatino, partiendo en primer año por aspectos y conceptos básicos de mando, el liderazgo, la jerarquía y la obediencia, para terminar en cuarto año con casos complejos y de aplicación directa para un futuro oficial de división subalterno.

El esquema general es el indicado en la figura 1.

Dentro de estas asignaturas académicas se pueden destacar específicamente dos de ellas: mando y liderazgo, cuyo propósito es entregar al futuro oficial capacidades para enfrentar los desafíos que presenta la carrera naval con mando y liderazgo.

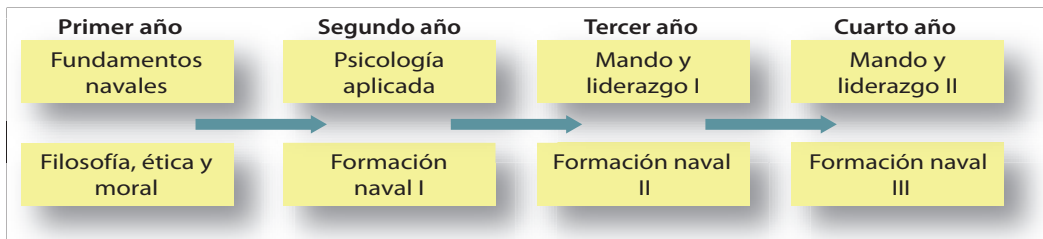


Figura 1.

Su esquema de trabajo abarca aspectos teóricos sobre la función de mandar y liderar, para luego y de manera paulatina, desarrollar en el cadete sus capacidades analíticas y de pensamiento crítico basado en sus propias experiencias, donde, por ejemplo, se debate el por qué se debe sancionar y cómo se debe hacer, estableciéndose conceptos como el bien común, los objetivos y la comprensión de este proceso.

Más adelante se trabaja de manera teórica el trabajo en equipo, donde los alumnos deben desarrollar, nuevamente en base a su experiencia, la relevancia del trabajo en equipo y su relación con el liderazgo, resaltándose la importancia de quien debe dirigir y la adhesión que debe lograr. Otro aspecto que se elabora en clases y, siguiendo una lógica de comprensión paulatina, es la toma de decisión, donde el profesor presenta situaciones de mediana complejidad y busca que durante la clase se encuentren las mejores alternativas de solución, siguiendo un cierto proceso de pensamiento previamente definido.

Luego, en cuarto año, a los brigadieres, en una segunda fase de esta asignatura, se les presenta en cada clase un caso a resolver como oficial subalterno, debiendo sostener su análisis en los diversos documentos institucionales tales como la Ordenanza de la Armada, el reglamento de Disciplina y las diversas directivas DGPA que son atingentes al caso planteado. Cada caso presenta problemáticas y se debe, de manera individual, buscar alternativas de solución, para luego generar una discusión al respecto con el profesor.

Otra importante asignatura y que lleva tres años de desarrollo

en la Escuela Naval es formación naval, cuyo primer objetivo es reforzar la capacidad de ser un comunicador eficaz con clases de oratoria y debates en diferentes niveles, pero a su vez como segundo objetivo, es el desarrollo del liderazgo, donde en ciertas actividades el brigadier debe asumir, dentro de un escenario medianamente complejo, su condición de guía. En ellos asumen responsabilidades y toma de decisiones. Se destaca, como ejemplo de algunos de los desafíos que se le presentan a los brigadieres, trabajar en una cancha de liderazgo, en la cabina de escape de la aviación naval, afrontar tareas grupales dentro de una piscina o conducir un equipo de puente en el simulador de navegación, recibiendo cada alumno una evaluación, tanto por el resultado final como también por su manera de conducir a sus subordinados.

Como se observa, este eje entrega principalmente conocimientos de aula para que luego el cadete pueda relacionarlos y utilizarlos cuando ejerza el mando como brigadier y luego como oficial.



Curso de brigadieres en entrenamiento de cabina de escape en la Aviación Naval.



El tercer eje es el Saber Hacer. Este proceso también se desarrolla en los cuatro años de enseñanza de la Escuela Naval, de acuerdo con una estructura jerárquica y siguiendo un estricto régimen diario donde, además de asistir a clases en las mañanas, los cadetes durante la tarde cumplen actividades de los modelos deportivos, militares y profesionales.

Este régimen, con sus respectivas actividades, ayuda a forjar el carácter, ya que hay implícita una fuerte exigencia de subordinación a una forma de vida rigurosa y a veces bastante estructurada, donde se busca formar un oficial con capacidades de resiliencia y que supere sus propias adversidades. A su vez, estas mismas actividades acrecientan la identidad que cada cadete debe tener hacia su institución, desarrollando el espíritu de cuerpo y total entrega hacia lo que considera suyo.

En este eje el deporte juega un importantísimo rol, ya que, junto con desarrollar habilidades en el área de la educación física, es notable como

también se crea un alto espíritu de cuerpo hacia la institución. El cuerpo de brigadieres tiene una directa relación de mando sobre cadetes, debiendo tomar decisiones, pero también forjar el carácter para superar la adversidad con resiliencia y entereza.

El saber hacer es entonces una sumatoria coordinada de actividades cuyo propósito es aportar a los alumnos de la Escuela Naval una orientación en cómo se deben hacer las cosas en la carrera naval aportando carácter e identidad.

### Integración de los tres ejes

Como se ha explicado el Ser, el Saber y el Saber Hacer, como ejes en el desarrollo de las competencias para poder ejercer el mando, se sustenta en lograr oficiales de marina que tengan valores, carácter, identidad y conocimientos. Lo anterior es un proceso paulatino donde poco a poco el cadete va aprendiendo, entendiendo y adquiriendo una manera de pensar y de actuar que les aporte autoridad en su entorno. Este lento camino, que tal vez no sea percibido en su momento por los jóvenes, les entrega las herramientas para que en un futuro próximo puedan aplicar los principios básicos para lograr liderar a su gente.

Esta integración se desarrolla siguiendo un esquema general bastante lógico de acuerdo con la experiencia y jerarquía del cuerpo de cadetes. En primer año, el cadete tiene que aprender a obedecer, siguiendo y respetando el orden que se le presenta. Luego, los cadetes más antiguos comienzan paulatinamente el proceso de aprendizaje del mando, siguiendo un modelo llamado cadete guía, entregándosele la responsabilidad a un cadete de segundo año la formación naval de aspectos básicos de un cadete de primer año, previamente asignado y de acuerdo con un formato establecido. En cuarto año, los brigadieres en sus diferentes ámbitos de acción ejercen el mando directo de sus cadetes. Deben liderar y formar equipos de trabajo corrigiendo los errores detectados por sus subordinados, y es en esta etapa donde aplican el conocimiento aprendido en aula como también asocian sus propias vivencias de sus años en la



Escuela. Sin embargo, por su responsabilidad al tener gente a su cargo, deben tomar decisiones y responder por sus actos, aplicando los valores institucionales que a ellos se les exige.

A modo de ejemplo, se puede analizar el régimen diario de internado que deben seguir los cadetes. Los brigadieres al mandar deben hacerlo con valores, siendo justos, leales, disciplinados y cumpliendo con su deber. Además, los cadetes deben ir adquiriendo carácter para poder subordinarse a una manera de vivir que no es fácil. Junto con lo anterior, todos deben vestir su uniforme dignamente y exigir que los otros cadetes también lo hagan, resaltando con esto el principio de identidad hacia la Escuela Naval y la Armada. Finalmente, los brigadieres deben conocer cuáles son sus deberes y responsabilidades como así

también la de sus cadetes a cargo, para poder exigir con propiedad.

En síntesis, si bien es cierto que existe un proceso tanto en aula como en el diario vivir que va formando lentamente al futuro oficial en cómo mandar y ser líder, es la formación integral que se les aplica la que aporta de manera no tan visible la tarea principal de entregar al servicio naval oficiales que puedan mandar y que sean por cierto líderes en su ejercicio del mando.

Este proceso lento y quizás en algunos aspectos poco entendible, se valida por la calidad que se puede evidenciar de quienes han egresado como oficiales de esta Escuela Naval, ya que se aprecia que cumplen con los requerimientos que la Armada de Chile demanda de ellos.

\*\*\*

## BIBLIOGRAFÍA

1. David Fischman (2005). El líder transformador.
2. David Fischman (2002). El camino del líder.
3. Eduardo Sims (2018). El ejercicio del mando.
4. Ordenanza de la Armada de Chile.
5. Proyecto Educativo de la Escuela Naval.
6. Proyecto Estratégico de la Escuela Naval.
7. Plan de Estudio de la Escuela Naval.
8. Shriberg – Lloyd (2001). Principles and Applications Leadership.