

MANDO LIDERAZGO



1976

1980

1984 - 1991

2000

2004

2005

2008

2009

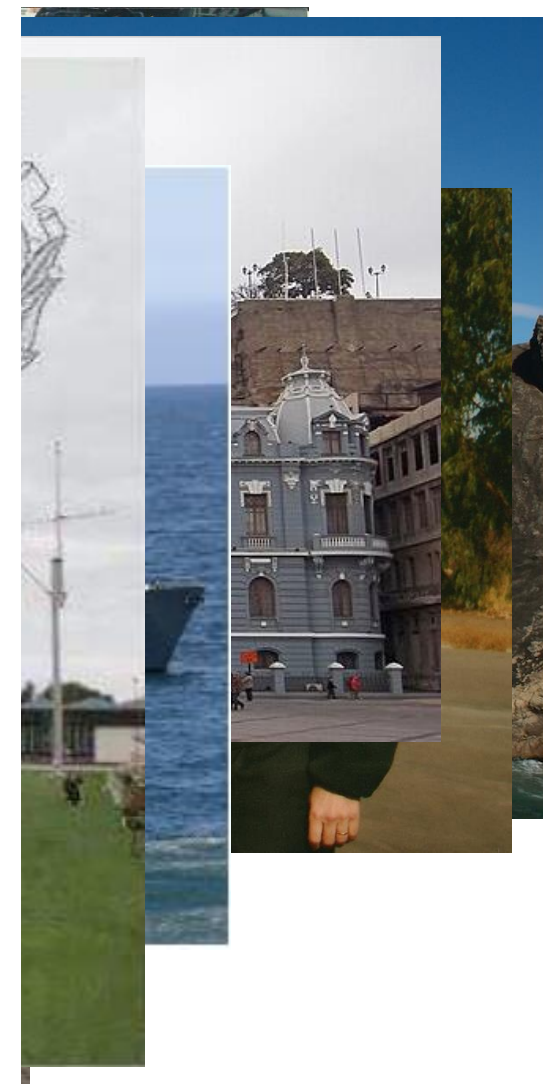
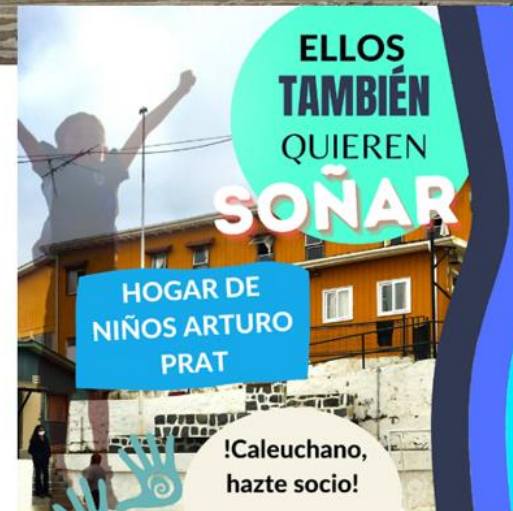
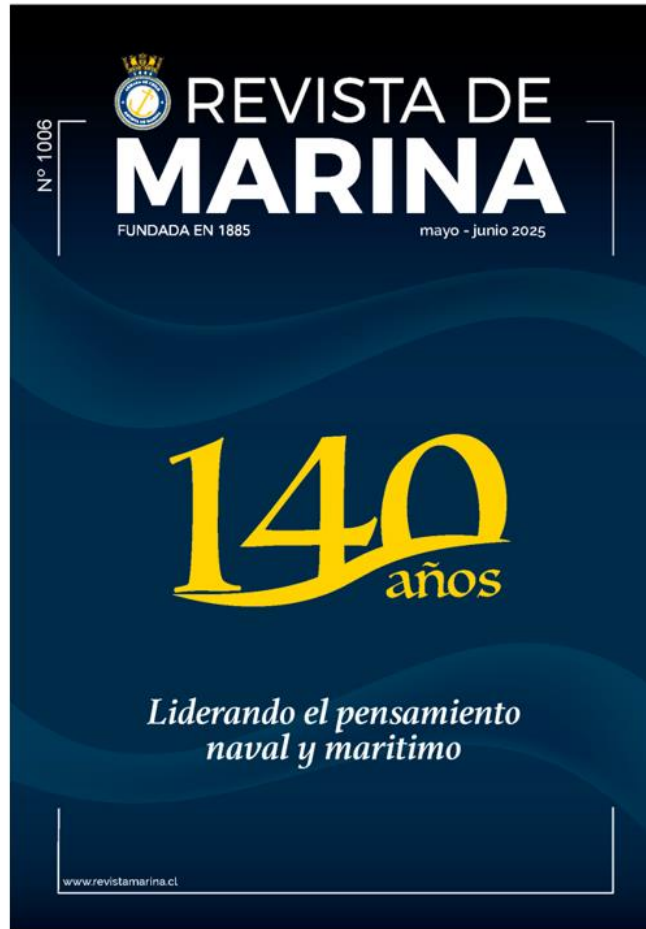
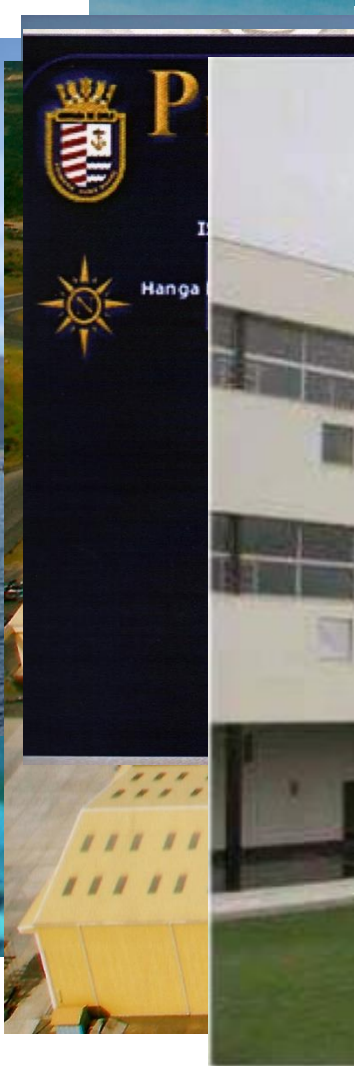
2011

2012 - 2014

2015 - 2016

2016

2017 - 2018



En términos de liderazgo qué destaque – Tener pasión por lo que hacen

ASIGNATURA DE MANDO Y LIDERAZGO I

Reglas de comportamiento general

- Comer y tomar líquidos con autorización del profesor
- La grosería no se permite en clases
- Respetar la opinión del resto
- Puntualidad - ausencias
- La clase es formal pero requiere de la participación de ustedes
- Las pantallas PC permanecen cerradas a menos profesor indique abrirlas
- No dormir – póngase de pie – se lava la cara – es una norma de educación
- Me interesa mucho la opinión de ustedes, qué piensan, qué problemas ven en la escuela en el ámbito del Mando o de Liderazgo

ASIGNATURA DE MANDO Y LIDERAZGO I

Objetivo general de la asignatura

- Comprender las cualidades personales que se requieren para ser líderes.
- Comprender los factores que influyen en la conducta de las personas y sus reacciones.
- Analizar estudios de casos para obtención de “lecciones aprendidas”.

- Asignatura semestral
- 22.5 horas totales
- Clases los lunes
- 2 notas (Certamen 1 y 2)
- CUC's y control de lectura (aportan al certamen 2)

Deben ingresar al Aula Virtual e ingresar al Syllabus donde se encuentran las lecturas y la bibliografía en general

SEM	Contenido esencial
1	Presentación e introducción al liderazgo. Se entregan los trabajos de grupo Semana 4
2	Elementos distintivos del Ethos Armada de Chile y
3	Anexo "A"
4	Exposiciones – Nota 1
5	Liderazgo y autoliderazgo. "Camino del Líder"
6	
7	
8	MLA – Filosofía, estructura y contenido
9-10	Mando, liderazgo, gestión y Mando efectivo
11	Prueba SEM 5 a 10 – Nota 2
12	Cartilla nivel 1, autoeval., evaluación por par, Coaching método GROW
13-14	Coaching profesor alumno
15	Tema libre M/L por el prof.

Grupos	Nombre cadete		
1	ARAOS ARRATIA	MATYAS IGNACIO	Cap. 1 (pág 16-28)
1	CURIMAN ARANEDA	VICENTE IGNACIO	
1	CARTAGENA MIRANDA	SOFIA ALEJANDRA	
2	PEREZ MENDOZA	MARTIN	Cap. 3 (pág 64-76)
2	ARTECHE FIGUEROA	FERNANDO IGNACIO	
2	FLORES COIGUIN	NICOLAS	
3	BARRIGA SOTO	SEBASTIAN	Cap. 4 (pág 78-86)
3	FUENTEALBA FLORES	CATALINA ANTONIA	
3	ROMERO GUTIERREZ	ALBERTO	
4	VICUÑA COVARRUBIAS	PEDRO	Cap. 5 (pág 88-95)
4	BRASH LAGO	GEFERSSON BRYHAN	
4	GUTIERREZ SALAZAR	FLORENCIA	
5	BULL DAVIDSON	BENJAMIN	Cap. 6 (pág 96-104)
5	MUÑOZ ANGUITA	TOMAS ENRIQUE	
6	BURGOS SANCHEZ	DIEGO	Anex.B (pág 106-108)
6	OTAROLA MALDONAD	BENJAMIN	
7	PEDREROS OREÑA	MARTIN SEBASTIAN	Anex.B (pág 109-111)
7	CATALAN ABACA	ALFONSO RODRIGO	

Rúbrica para exposición oral por grupo

Curso:

Grupo N°:

Tema: _____

Resultados de Aprendizaje	1. Analizan y reflexionan críticamente sobre la situación , los múltiples factores involucrados. 2. Demuestran habilidades de comunicación efectiva , exponen ideas de manera clara, estructurada y argumentada. 3. Evidencian un adecuado trabajo en equipo , participando activamente en el análisis del caso, respetando opiniones diversas y contribuyendo al logro de objetivos comunes. 4. Aplican correctamente los principios de mando y liderazgo , proponiendo cursos de acción fundamentados, coherentes con la normativa vigente y orientados al bien del servicio.								
Indicador de logro	El análisis de la materia abordada es completo y está debidamente fundamentado - Exponen de forma eficaz el análisis de la temática planteada - Argumenta con fundamentos y fluidamente sobre la materia analizada								
Categoría de evaluación	Insuficiente			Satisfactorio a bueno			Muy bueno a excelente		
Estructura y diseño general del análisis y su presentación (Ponderación: 50%)	<u>Estándares esperados:</u> a. Entregan una cantidad de información suficiente para contextualizar. b. Hay coherencia en las ideas de la argumentación presentada c. Los datos o evidencias presentadas son válidas, están referenciadas, son trazables y verídicas								
	Cualquiera de los tres estándares esperados no está logrado			Cualquiera de los tres estándares esperados fue logrado parcialmente			Los tres estándares fueron alcanzados		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A
Uso del tiempo (Ponderación: 15%)	<u>Estándar esperado:</u> Se presenta el trabajo asignado dentro del tiempo definido en las instrucciones para la exposición +/- 2 minutos.								
	Se exceden +/- 5 min			La exposición demora entre 2 y 5 minutos más o menos del tiempo asignado			Estándar alcanzado		
	A (5)			A (7)			A (9)		

Cátedra Mando y Liderazgo

Análisis de Caso

Ayudas visuales para la presentación (Ponderación: 15%)	<u>Estándares esperados:</u> a. Son sobrias, tienen un estilo similar durante toda la exposición, son claras, tienen relación directa con la temática asignada b. No presentan errores gramaticales u ortográficos								
	Cualquiera de los dos estándares esperados no está logrado			Cualquiera de los dos estándares esperados fue logrado parcialmente			Los dos estándares fueron alcanzados		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A
Respuestas ante consultas (Ponderación: 20%)	<u>Estándares esperados:</u> a. Argumentan <u>fundamentadamente</u> , con precisión y seguridad b. Utilizan con acierto y precisión la conceptualización empleada durante la asignatura.								
	Cualquiera de los dos estándares esperados no está logrado			Cualquiera de los dos estándares esperados fue logrado parcialmente			Los cinco estándares fueron alcanzados		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A

B: rango bajo dentro de la categoría de evaluación

M: rango medio dentro de la categoría de evaluación

A: rango alto dentro de la categoría de evaluación

Nombre del evaluador: _____

Fecha: _____

Comentarios del evaluador sobre el trabajo grupal (para integrantes grupo):

¿Por qué esta asignatura es tan importante?



Mando

Control, jerarquía y autoridad formal

Liderazgo

Inspiración, visión compartida y crecimiento colectivo

Promoción 81 antigüedades
Total promoción 55

26		03	
38		12	
48		39	
		42	

← ¿Qué les dice este cuadro?

Mando

“Mando Militar es el que corresponde por naturaleza al Oficial de armas y al de otro escalafón por excepción, sobre el personal que le está subordinado en razón del puesto que desempeña o de una comisión asignada y que tiende directamente a la consecución de los objetivos de las Fuerzas Armadas. Es total, se ejerce en todo momento y circunstancias y no tiene más restricciones que las establecidas expresamente en la legislación y reglamentación vigentes. El mando militar conlleva la responsabilidad de administrar los recursos que se asignen”

Ley Orgánica Constitucional de las FFAA

Fundamentación: Mando Militar vs. Mando Jerárquico

En el marco del **DFL-1 (Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas)**

Mando Militar

Se ejerce **dentro de la cadena orgánica de mando**, es decir, sobre el personal de tu propia unidad o dependencia directa. Su alcance está delimitado por la estructura orgánica formal.

Mando Jerárquico

Deriva del **grado y la antigüedad**, y rige de forma transversal. Opera especialmente en materias de disciplina, presentación personal y cumplimiento de normas reglamentarias, con independencia de la unidad de origen.

Por lo tanto: Un oficial más antiguo puede corregir o impartir una orden puntual a uno menos antiguo cuando existe una falta reglamentaria evidente.

Corte de pelo fuera de norma
Incumplimiento objetivo y verificable de la normativa de presentación personal.

Uso incorrecto del uniforme
Cualquier desviación del reglamento de vestuario y distintivos vigente.

Conductas disciplinarias impropias
Comportamientos que contravengan el decoro, la subordinación o las normas de convivencia militar.

Matices Importantes en el Ejercicio del Mando Jerárquico

El ejercicio legítimo del mando jerárquico no es absoluto. Está sujeto a condiciones precisas que determinan su validez y eficacia dentro del ordenamiento militar.

Orden legítima y reglamentaria

La instrucción debe tener respaldo normativo objetivo. El corte de pelo **sí cumple este requisito**, al tratarse de una norma verificable y de aplicación general.

Proporcional y acotada

Se puede exigir que el subalterno regularice su presentación, pero **no asumir control permanente** sobre su persona ni extralimitarse en el alcance de la corrección.

Respeto a la forma y el trato militar

La corrección debe ser **firme, pero respetuosa**. Queda expresamente excluida cualquier forma de trato humillante o denigrante, incompatible con la dignidad del cargo.

No reemplaza al mando directo

El mando jerárquico es complementario, no sustitutivo. Su ejercicio no desplaza la autoridad del superior orgánico del afectado.



Procedimiento recomendado: Lo adecuado es **corregir en el momento** cuando la falta es evidente.

Diario RVL

Caso torturas: familia de excadete insisten en su demanda de justicia



21/04/2026

Comparte



La familia del ex cadete de la Escuela Naval que presentó querella y abrió una causa en la Fiscalía de Valparaíso por torturas y otros delitos asociados, mantiene su exigencia de justicia.

La representación legal de la familia detalló que el joven cursó en ese plantel el primer año, el año 2025 y que a raíz de reiteradas agresiones físicas y a su dignidad personal que sufrió y que cometieron en su contra cadetes más antiguos de ese plantel solicitó su retiro en el mes de abril del año 2025. Se señala que sufrió lesiones en su cuello y lesiones en las piernas.

"Como padre busco justicia", dijo Raúl Precht, "mi hijo no se merecía que acabaran con su sueño de ser cadete y futuro oficial de marina, todo terminó abruptamente para él, que la Fiscalía local investigue las torturas de lo que fue víctima mi hijo en la Escuela Naval".

En el mes de marzo, en un comunicado el Ministerio Público detalló que la querella fue "presentada en contra de un Oficial y un Guardiamarina de la Armada de Chile por delitos de torturas, lesiones graves, denegación de auxilio, falsificación de instrumento público, prevaricación administrativa y omisión de denuncia penal en contra de una víctima masculina, cadete de 4º año de la Escuela Naval Arturo Prat".

Desde la Armada señalaron en un escueto comunicado "ante la difusión de una querella interpuesta en contra del Director de la Escuela Naval Arturo Prat y de un alumno del mismo plantel, se informó que la

Experiencia personal como Director de la Escuela Naval



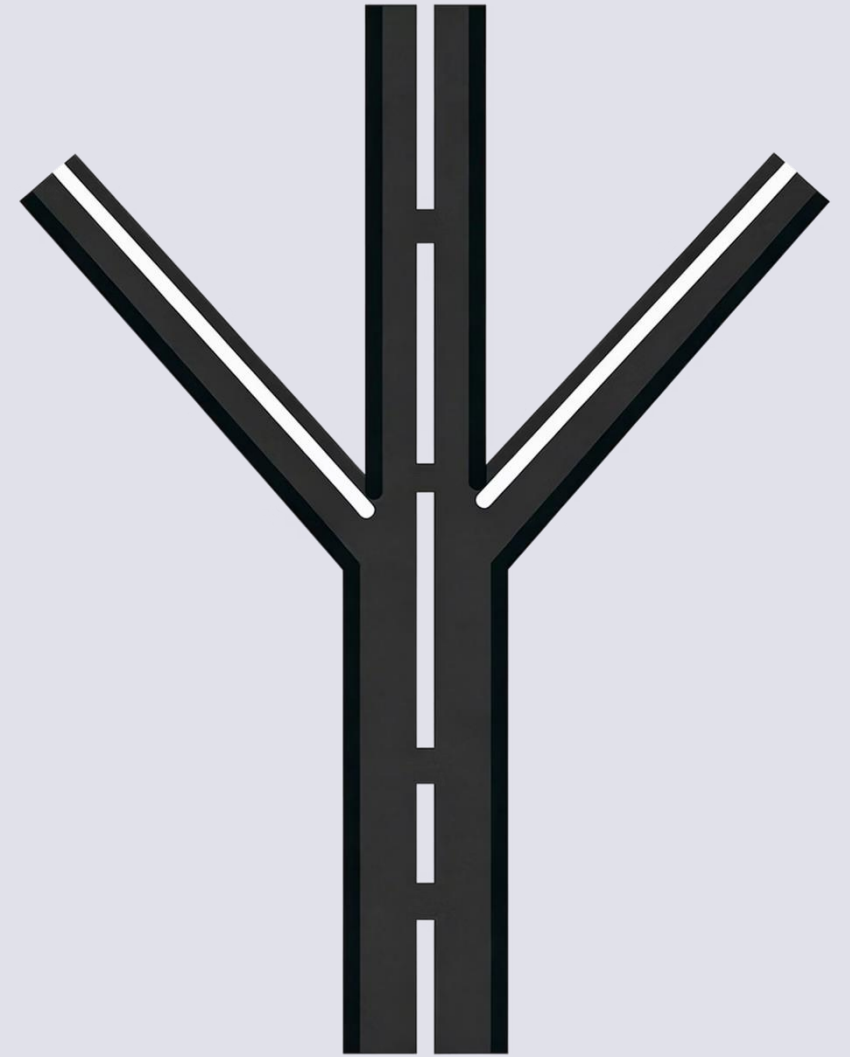
Resiliencia Militar: Evidencia vs. Mito

Lo que la ciencia dice sobre entrenamiento, disciplina y violencia

La pregunta clave

¿Dolor = Fortaleza?

La evidencia científica responde claramente: **no**.



Resiliencia ≠ Sufrimiento



Los ejércitos modernos entrenan resiliencia mediante:

- Programas psicológicos estructurados
- Control del estrés basado en ciencia
- Entrenamiento progresivo

La resiliencia se **entren**

lipes.





El castigo físico **no** mejora el aprendizaje

✗ No enseña autocontrol

Solo genera obediencia en presencia del superior

✗ No consolida aprendizaje

El conocimiento adquirido bajo miedo no se retiene

✗ Aumenta la agresividad

Peor regulación emocional a largo plazo

Fuente: American Psychological Association, 2019

Obedece por miedo, falla bajo presión

Entrenado
con miedo

Obedece pero
se paraliza
bajo presión



Entrenado
con ciencia

Se adapta y
decide
eficazmente
en combate

La diferencia decisiva

Un combatiente formado mediante castigo puede **obedecer en calma**, pero **no toma buenas decisiones bajo presión real**.

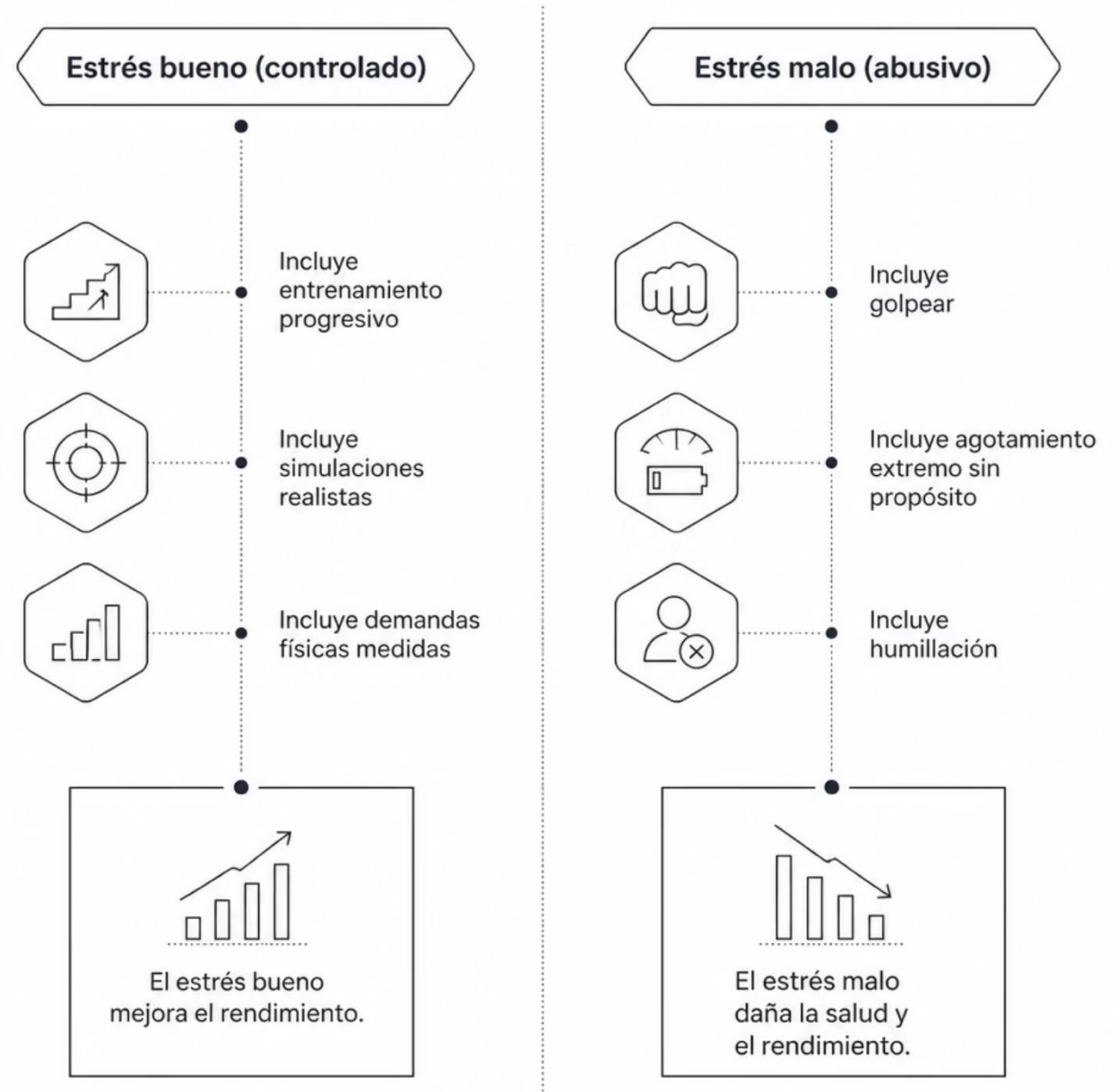
El combate exige criterio, no solo obediencia.

Estrés: la dosis importa

El combate exige tolerar estrés.

Pero hay una diferencia fundamental entre el estrés **que forja** y el estrés **que destruye**.

El estrés excesivo o mal aplicado deteriora el rendimiento y produce daño neurológico.



Disciplina ≠ Violencia



Disciplina efectiva

- Normas claras
- Control del mando
- Entrenamiento repetitivo
- Confianza en la cadena

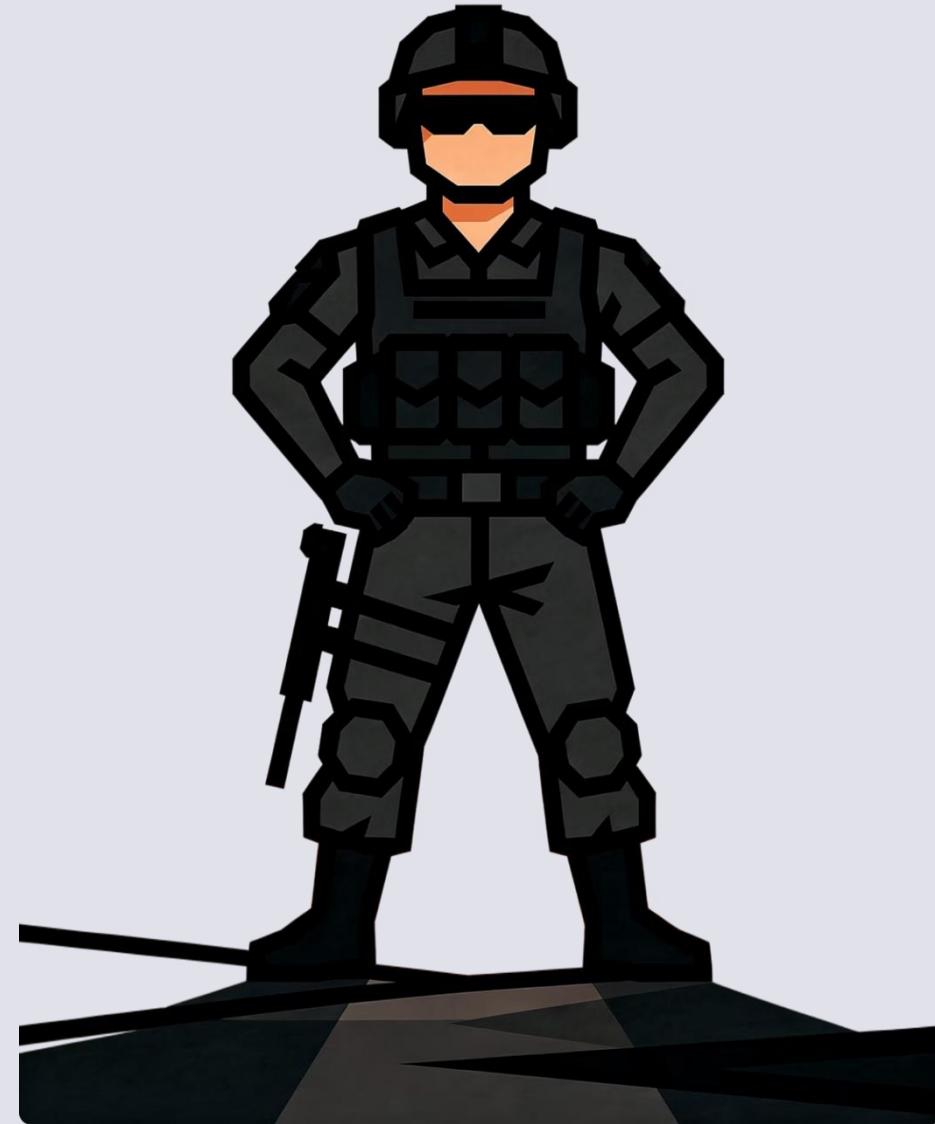


Violencia como herramienta

- Miedo y dolor
- Castigo arbitrario
- Enseña que "el poder es la fuerza"
- Reproduce conductas abusivas

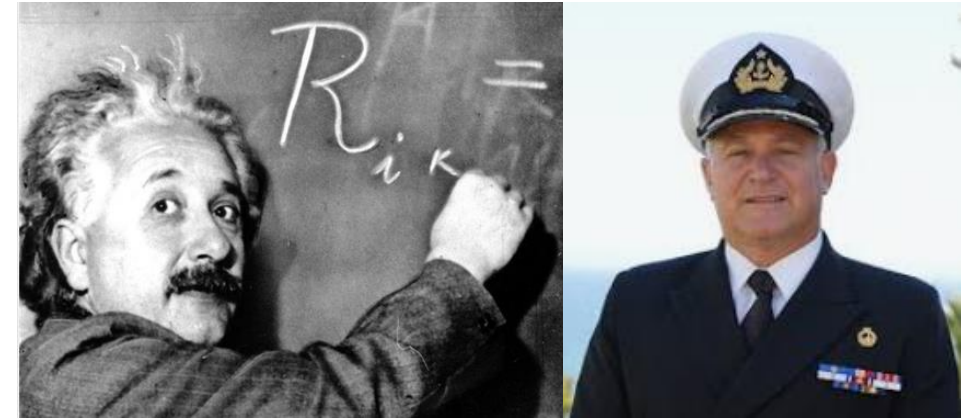
Conclusión

"La resiliencia no se construye mediante dolor o violencia, sino mediante entrenamiento progresivo, control del estrés y cohesión. El castigo físico no prepara mejor para el combate: deteriora la confianza, aumenta lesiones y reduce el desempeño. Los ejércitos modernos no lo utilizan porque es operacionalmente **ineficaz**."





Poder



Autoridad



Liderazgo

¿Ustedes que tienen mando sobre los motes, tiene Poder, Autoridad y Liderazgo?

El experimento Milgram de 1961



Dr. Stanley Milgram



Universidad de Yale

1. Un experimento sobre “memoria y aprendizaje”.
2. Evaluar el efecto del castigo en la capacidad de memorizar un contenido.

Public Announcement

**WE WILL PAY YOU \$4.00 FOR
ONE HOUR OF YOUR TIME**

Persons Needed for a Study of Memory

*We will pay five hundred New Haven men to help us complete a scientific study of memory and learning. The study is being done at Yale University.

*Each person who participates will be paid \$4.00 (plus 50c carfare) for approximately 1 hour's time. We need you for only one hour: there are no further obligations. You may choose the time you would like to come (evenings, weekdays, or weekends).

*No special training, education, or experience is needed. We want:

Factory workers	Businessmen	Construction workers
City employees	Clerks	Salespeople
Laborers	Professional people	White-collar workers
Barbers	Telephone workers	Others

All persons must be between the ages of 20 and 50. High school and college students cannot be used.

*If you meet these qualifications, fill out the coupon below and mail it now to Professor Stanley Milgram, Department of Psychology, Yale University, New Haven. You will be notified later of the specific time and place of the study. We reserve the right to decline any application.

*You will be paid \$4.00 (plus 50c carfare) as soon as you arrive at the laboratory.

TO:
PROF. STANLEY MILGRAM, DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY,
YALE UNIVERSITY, NEW HAVEN, CONN. I want to take part in
this study of memory and learning. I am between the ages of 20 and
50. I will be paid \$4.00 (plus 50c carfare) if I participate.

NAME (Please Print)

ADDRESS

TELEPHONE NO. Best time to call you

AGE OCCUPATION SEX

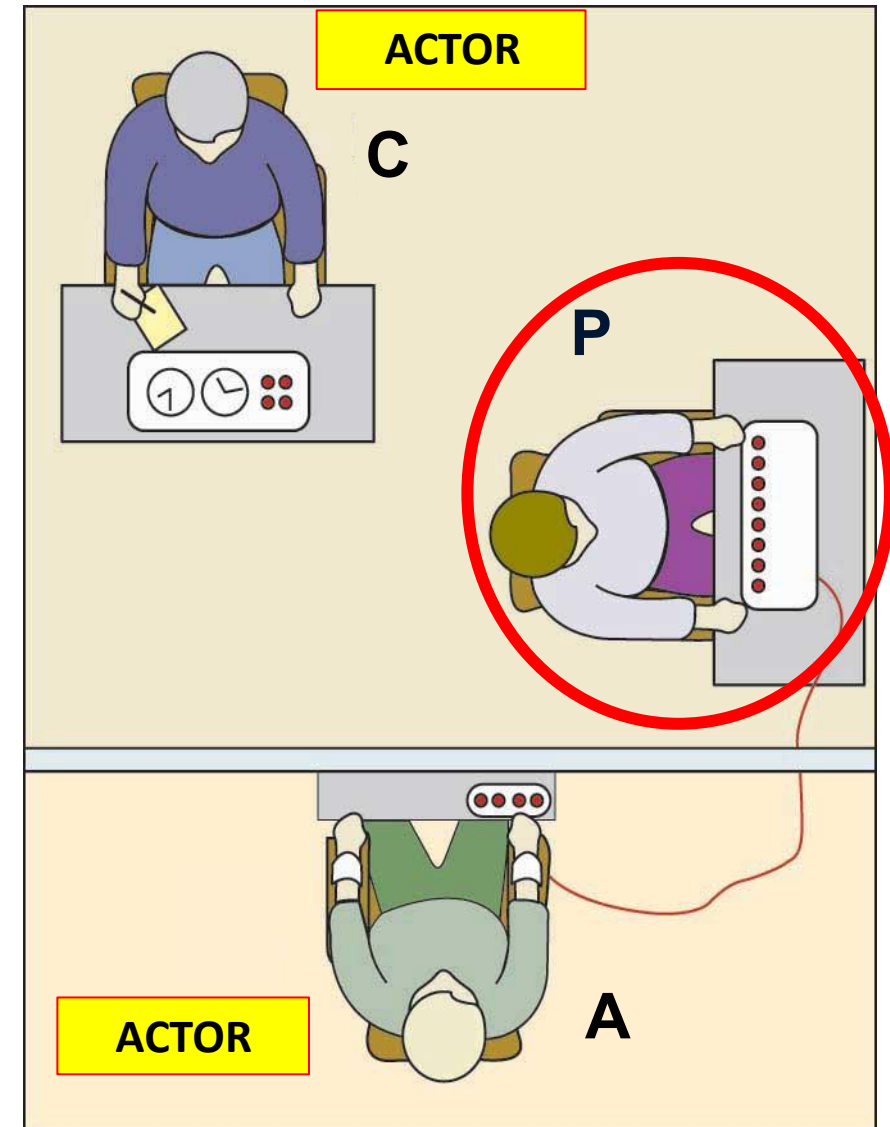
CAN YOU COME:

WEEKDAYS EVENINGS WEEKENDS

El experimento Milgram de 1961



1. Científico (C)
2. Voluntario 1 "Profesor" (P)
3. Voluntario 2 "Alumno" (A)



SHOCK GENERATOR TYPE ZLB
DYSON INSTRUMENT COMPANY
WALTHAM MASS.
OUTPUT 15 VOLTS - 450 VOLTS

ON OFF
MAIN POWER

VOLTAGE
ENERGIZER

ATTENUATOR

PHASE

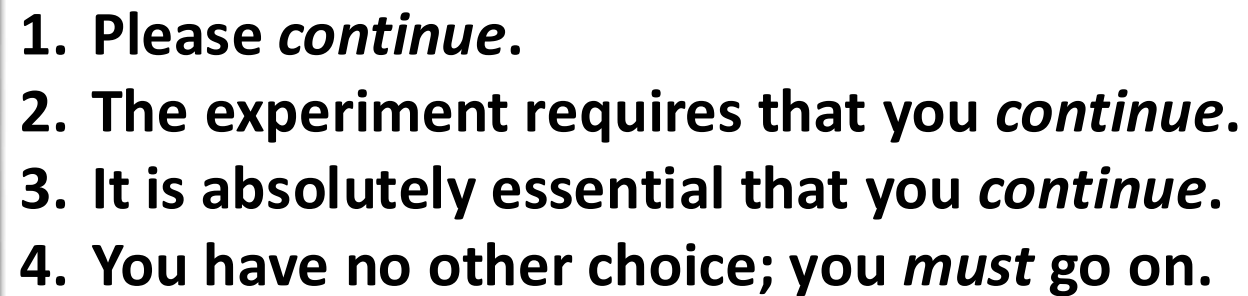
PULSE FREQUENCY

VOLTAGE

15 VOLTS 75 VOLTS 135 VOLTS 195 VOLTS 255 VOLTS 315 VOLTS 375 VOLTS 435 VOLTS 450 VOLTS

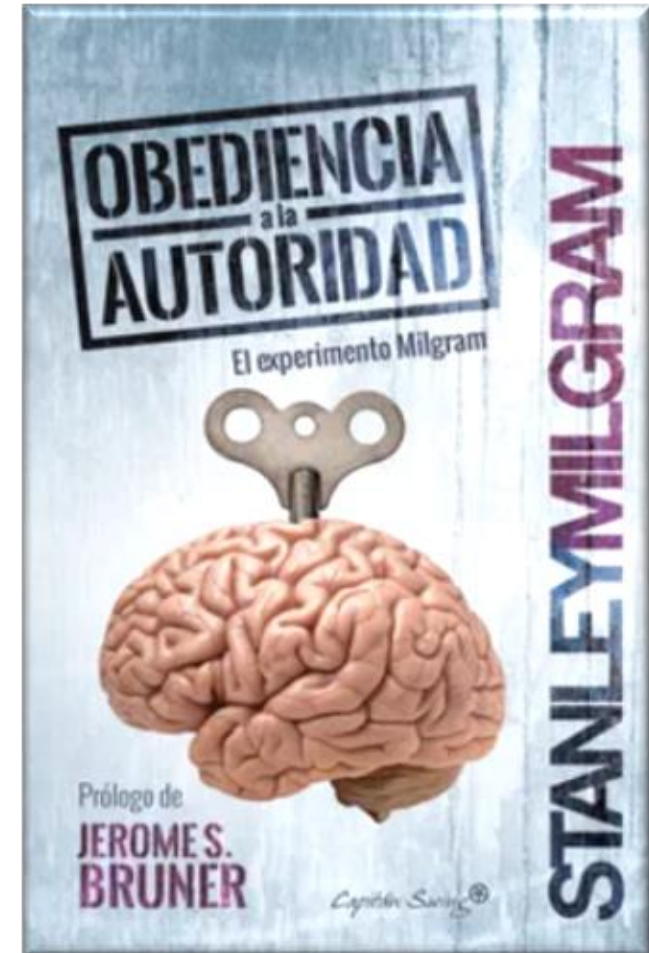
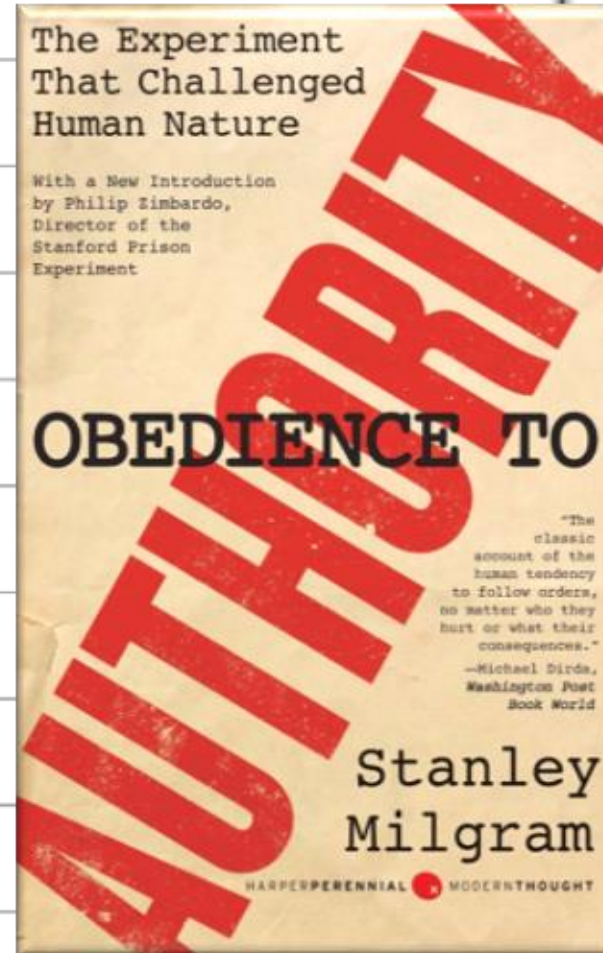
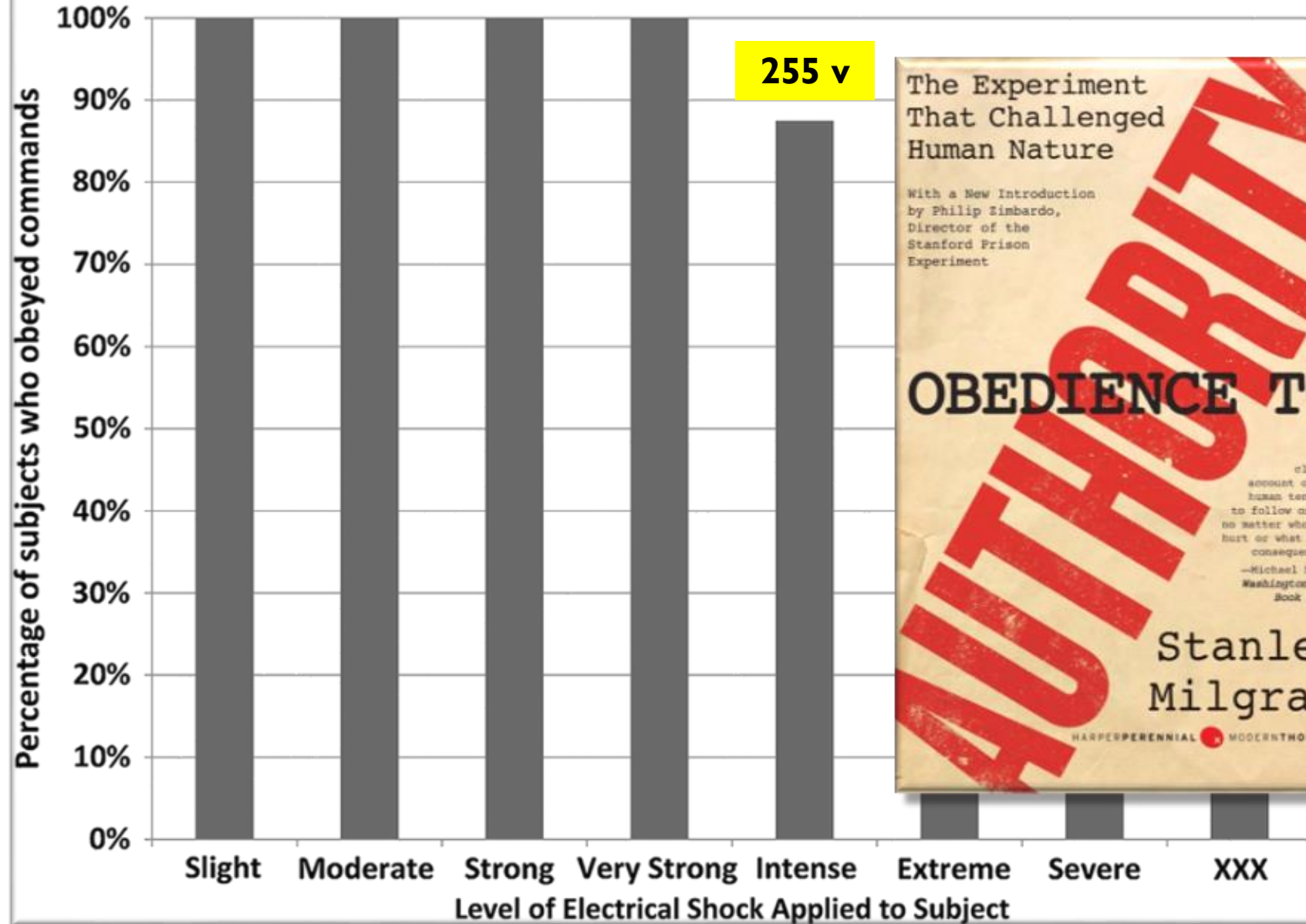
15 v 450 v

SLIGHT SHOCK MODERATE SHOCK STRONG SHOCK VERY STRONG SHOCK INTENSE SHOCK EXTREME INTENSITY SHOCK DANGER: SEVERE SHOCK X X X



El experimento Milgram de 1961

Results of the Milgram Experiment



La obediencia a la autoridad



Poder

Autoridad

Mando



1961 -1962

“Yo solo estaba cumpliendo las órdenes de una autoridad”

¿Liderazgo?



1968

Para reflexión

“Cuando mandas, ejerce ese poder de forma responsable”

“Cualquiera manda, pero no cualquiera lidera”.

*“El verdadero liderazgo no se puede otorgar, designar ni se puede disponer.
Proviene de la influencia”.*

*“Los títulos formales (cargos y grados) vienen desde arriba; los títulos de líder
vienen desde abajo”.*

“Los grandes líderes adquieren más autoridad cediéndola”.