

EL EJERCICIO DEL MANDO



EDUARDO SIMS SAN ROMÁN

2025

EL EJERCICIO DEL MANDO.

AUTOR: CAPITÁN DE NAVÍO SR. EDUARDO SIMS SAN ROMÁN.

REVISIÓN Y COLABORACIÓN: CONTRAALMIRANTE RONALD BAASCH BARBERIS

DIBUJOS: MARCELO FOLCH UGARTE

TEXTO GUÍA PARA LA CÁTEDRA DE MANDO Y LIDERAZGO

IMPRESO EN LA ESCUELA NAVAL ARTURO PRAT.

VALPARAÍSO, CHILE.

2024

INDICE

PRÓLOGO.

INTRODUCCIÓN. MODELO DE LIDERAZGO EN LA ARMADA DE CHILE.

- I. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE LIDERAZGO
- II. LOS ATRIBUTOS DEL MODELO
- III. TIPOS, ETAPAS Y NIVELES DE LIDARAZGO

PRIMERA PARTE. EL LÍDER.

CAPÍTULO UNO. CONCEPTOS GENERALES DE MANDO Y LIDERAZGO.

- I. ORIGEN Y NATURALEZA DE LA FUNCIÓN DE MANDO.
- II. DIVERSAS VISIONES DEL MANDO Y LIDERAZGO.
- III. MANDO TIPO MISIÓN (MISSION COMMAND)
- IV. FUENTE DEL PODER Y LA AUTORIDAD.
- V. DEFINICIONES BÁSICAS.

CAPÍTULO DOS. CUALIDADES ÉTICAS VINCULADAS A LA CARRERA NAVAL.

- I.- ASPECTOS GENERALES.
- II.- RELACIÓN ÉTICA ENTRE LA SOCIEDAD Y EL MARINO.
- III.- LA ÉTICA INSTITUCIONAL.
- IV.- VALORES FUNDAMENTALES INHERENTES A LA CARRERA NAVAL.
- V.- PROBIDAD Y TRANSPARANCIA.

CAPÍTULO TRES. EL CARÁCTER PARA EJERCER AL MANDO.

- I.- RASGOS DE PERSONALIDAD DE LOS LÍDERES EFICACES.
- II.- LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, EL RASGO MÁS IMPORTANTE.
- III.- LA EMOCIÓN EN LA CARRERA NAVAL.

CAPÍTULO CUATRO. ESTILO NAVAL, UNA MANERA DE LOGRAR IDENTIDAD.

- I. EI ETHOS NAVAL
- II. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ESTILONAVAL?
- III. CONSERCUENCIAS DEL ESTILO NAVAL EN LA ARMADA
- IV. ESTILO NAVAL Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO.

CAPÍTULO CINCO. EL CONOCIMIENTO.

- I.- LA AUTORIDAD.
- II.- EL SABER PROFESIONAL.
- III.- LA CULTURA.
- IV.- LAS COMPETENCIAS.
- V.- EL CONOCIMIENTO.

SEGUNDA PARTE. EL LÍDER CON SU ENTORNO.

CAPÍTULO SEIS. EL TRABAJO EN EQUIPO.

- I.- LIDERAZGO VERSUS GESTIÓN / OPERACIÓN.
- II.- COMPONENTES BÁSICOS EN EL PROCESO DE MANDO.
- III.- LA CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO.
- IV.- LA CADENA DEL VALOR PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.
- V.- EL CONFLICTO (QUIEBRE EN UN EQUIPO).

CAPÍTULO SIETE. LIDERAZGO.

- I. ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO.
- II. ALGUNOS TIPOS DE LIDERAZGO.
- III. METODOLOGÍAS PARA IMPLEMENTACIÓN DEL LIDERAZGO
- IV. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR LÍDER?
- V. LIDERAZGO EN LA ARMADA.

CAPÍTULO OCHO. EL OFICIAL DE MARINA.

- I.- EL MARINO.

CAPÍTULO NUEVE. LIDERAZGOS QUE GANAN LA GUERRA O SUPERAN LA ADVERSIDAD.

- I.- EL ACCIDENTE DE LA M/N PORVENIR.
- II.- EL ACCIDENTE DE LA JANEQUEO.
- III.- LA CRISIS DE 1931.
- IV.- EL CASO SCHACKLETON.
- V.- EL PILOTO PARDO

.

TERCERA PARTE. NORMATIVAS INSTITUCIONALES

CAPÍTULO DIEZ. REGLAMENTACIÓN NAVAL.

I.- PUBLICACIONES INSTITUCIONALES.

II.- PUBLICACIONES INTERNAS DE LAS UNIDADES OREPARTICIONES.

CAPÍTULO ONCE. CEREMONIAL NAVAL, LIBRO INDEPENDIENTE.

I. GENERALIDADES.

II. LOS EMBLEMAS NACIONALES.

III. INSIGNIAS, DISTINTIVOS Y EMBLEMAS.

IV. LOS HONORES.

V. EMPAVESADO EN LAS UNIDADES.

VI. NORMAS DE CEREMONIAL PARA EMBARCACIONES

VII. PRECEDENCIA DE AUTORIDADES.

USOS Y COSTUMBRES.

CAPÍTULO DOCE. DOCUMENTACIÓN NAVAL.

I.- GENERALIDADES.

II.- FORMATOS DE DOCUMENTOS MÁS USADOS.

CAPÍTULO TRECE. REGLAMENTO DE DISCIPLINA.

GENERALIDADES.

I. LAS FALTAS.

II. EL CALIFICATIVO. AGRAVANTES Y ATENUANTES

III. SANCIONES.

IV. ATRIBUCIONES DISCIPLINARIAS.

V. PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS.

VI. RECLAMOS.

REFERENCIAS

.

ANEXO A. METODOLOGÍA EN LA TOMA DE DECISIONES. (PENSAMIENTO REFLEXIVO)

I.- LAS DECISIONES RUTINARIAS.

II.- PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES ANTE PROBLEMAS NO RUTINARIOS.

ANEXO B. RECOMENDACIONES DE COMPORTAMIENTO SOCIAL.

I.- REGLAS BÁSICAS.

II.- TENIDAS DE CIVIL

III.- NORMAS DE URBANIDAD EN LA MESA.

IV.- NORMAS DE CAMARADERÍA.

V.- OTRAS RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA CAMARADERÍA.

PRÓLOGO

La Escuela Naval tiene como propósito fundamental formar líderes para ganar la guerra en el mar. Esta difícil tarea comienza desde que el futuro Oficial ingresa al plantel, debiendo en una primera etapa aprender a obedecer en un entorno de disciplina y fuertes exigencias.

Luego, en los cursos más avanzados, el cadete comienza poco a poco a ejercer mando de manera intuitiva pero también observando a sus superiores. Además, recibe una preparación académica de los ámbitos de la filosofía y la psicología, que finalmente son integrados en la asignatura de Mando en sus diferentes niveles, para que el cadete, junto con aprender a mandar observando, reciba los fundamentos teóricos sobre esta disciplina.

En los cuatros años de formación que se imparten en el plantel, se les desarrolla un proceso integral, donde se abarca el ser, el saber y el saber hacer, de manera que sus alumnos, junto con ser personas con valores que la institución requiere de ellos, conozcan la teoría del mando y sepan cómo ejercerlo.

Este texto busca, entonces, entregar a los alumnos del tercer año de la Escuela Naval, los conceptos básicos del arte de mandar, centrados en aquellos atributos que debiera tener un brigadier y un Oficial. Así también, se explica el proceso del trabajo en equipo y el estilo naval siendo, por lo tanto, un texto base para su proceso de formación. Sin embargo, se estima que el real aprendizaje del mando se logra con la praxis, desde que ingresa a la Escuela Naval hasta cuando llega al Almirantazgo

El autor



INTRODUCCIÓN¹

DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LA ARMADA

I. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE LIDERAZGO.

Como forma de llevar lo conceptual a lo eminentemente práctico, se exploraron modelos de diferentes marinas e incluso ejércitos, de tal forma de extraer factores comunes que permitiesen vislumbrar la mejor manera de sistematizar nuestro propio modelo y agregar así valor al fortalecimiento del liderazgo previsto.

Teniendo en cuenta los antecedentes analizados, se logró estructurar un modelo práctico que incorporó varias características del que actualmente desarrollan las Fuerzas de Defensa de Nueva Zelanda cuyo objetivo principal es mejorar esta importante cualidad y mantener el espíritu guerrero de sus integrantes.

Principales características del MLA
Proceso continuo de formación, perfeccionamiento y capacitación, durante toda la carrera.
Aplicable en todos los grados.
Medible y evaluable
Sustentado en el ethos y valores, base del modelo conceptual.
Basado en la filosofía del Mando tipo Misión ("Mission Command")
Aprendizaje a través capacitaciones, talleres, auto guías, experiencias relevantes, "coaching" y mentoring (Método 10 – 20 -70) (10% cursos -20% tutorías, coaching – 70% experiencial)
Dirigido y controlado desde el nivel de mando (Top – Down)
Mandos "involucrados" en todos los niveles

¹ Introducción basado en el texto "Modelo de liderazgo en la Armada de Chile. Nivel 1"

II. LOS ATRIBUTOS DEL MODELO.

Los seis (6) atributos esenciales describen expectativas de liderazgo que son consistentes con la jerarquía y “momento” de la carrera, pero mantienen un continuo en toda la misma. A medida que los servidores pasan de un nivel de liderazgo al siguiente, se reforzarán algunas materias y a otras, probablemente, se les otorgue mayor énfasis.

En concreto, este proceso de aprendizaje se desarrolla durante todas las etapas de la carrera en forma secuencial, preparando a los servidores para enfrentar los distintos desafíos que se le presentarán en cada uno de los grados, niveles de mando y responsabilidad, a medida que vaya ascendiendo, permitiéndole una mejora continua sistemática en cada uno de los ciclos. Todo esto, bajo la premisa que los líderes deben poder adaptar su liderazgo, dependiendo del nivel dentro del cual estén prestando servicios en la organización. La idea es agregar el valor específico que la organización requiere de ellos a su nivel.

Los Atributos esenciales del liderazgo en la Armada

1. Hacer propio el Ethos naval y valores institucionales.
(Adoptar este estilo de vida e internalizar el código de honor).
2. Desarrollar pensamiento reflexivo.
(Crítico, ético y sistémico).
3. Influir positivamente.
(Desarrollar habilidades personales, profesionales y sociales).
4. Trabajar en equipo.
(Conducir, integrar equipos y generar sinergia).
5. Conocer y preocuparse del personal.
(Desarrollar una cultura orientada a las personas y preocuparse por ellas).
6. Enfocarse en la misión.
(Comprender la tarea, el propósito e intención del superior y tomar decisiones).



III. TIPOS, ETAPAS Y NIVELES DE LIDARAZGO

Como ya se ha mencionado, el MLA (Modelo de Liderazgo de la Armada) es un proceso de carácter evolutivo, es decir, se va desarrollando a lo largo de toda la carrera de Oficiales y Gente de Mar, abarcando desde la formación matriz hasta instancias en que se alcanzan las mayores responsabilidades en la Institución y en el ámbito de la Defensa.

Contempla siete niveles para Oficiales y cinco para Gente de Mar, que se circunscriben en tres y cuatro etapas respectivamente (Esencial, Media/Media Avanzada y Superior), donde se distribuyen todos los grados jerárquicos, correlacionándose con cuatro tipos de liderazgo cuya puesta en práctica depende del entorno y el ámbito en que se ejerce el mando. Estos son: Directo, Organizacional, Organizacional Avanzado y Estratégico.



Primera Parte.

El líder.

CAPÍTULO UNO

CONCEPTOS GENERALES DE MANDO Y LIDERAZGO

I. ORIGEN Y NATURALEZA DE LA FUNCIÓN DEMANDO.

No es sencillo establecer una simple definición de mando, ya que, en el caso de una institución como la Armada de Chile, existen desde hace muchos años diversas acepciones para una misma palabra. Es por ello que en la Marina el mando se define de diversas maneras, como, por ejemplo:

- Una función o tarea que una persona realiza. “Estoy ejerciendo mando de un buque”.
- El ejercicio de mandar a un subordinado para cumplir una tarea específica. “Mande a ese marinero que se presente a su Oficial de División”.
- La capacidad de alguien para liderar a un grupo. “Este Oficial posee cualidades de mando”.

Ahora bien, en los textos institucionales también se define como:

“Una autoridad ejercida por el personal de las Fuerzas Armadas sobre sus subalternos y subordinados, en virtud del grado, antigüedad o puesto que desempeñe”

Ley Orgánica Constitucional de las FFAA

.....“El jefe ejerce en su tropa una acción de gobierno, porque tiene a su cargo todo lo que concierne: derechos, deberes, servicio, orden, conducta, moralidad, instrucción”.....

El arte de mandar, Andre Gavet.

También en la Escuela Naval se ha definido en relación al mando lo siguiente:

*.... “El arte profesional del Oficial para dirigir, guiar o inspirar a un grupo de hombres hacia el **logro de un objetivo**”....“el arte de **imponer la propia voluntad** sobre la de otros, de una manera tal que se domine su obediencia, respeto y leal cooperación”.....*

Manual de Orientación Profesional Escuela Naval 1993

Del análisis de estas definiciones contenidas en las leyes, reglamentos, del uso y de la costumbre se puede resumir que mando militar es:

“Ejercer en todo momento y circunstancia un cargo, puesto, tarea o función, conduciendo y dirigiendo personas subordinadas, hacia el logro de un objetivo común, tanto en situaciones de paz, de crisis o de guerra”.

- Ejercer en todo momento y circunstancia: El mando de un Oficial de Marina, es una responsabilidad de 24 horas y los 7 días de la semana. El salir franco no exime o cesa esta función.
- Un cargo, puesto, tarea o función: El mando se ejerce dentro de una organización, estructurada y jerarquizada.
- Conduciendo y dirigiendo: Se pueden agregar infinidad de verbos relacionados con la función de mandar, tales como guiar, asesorar, aconsejar, exigir, etc. No es pasivo, es activo.
- Personas subordinadas: El mando se ejerce sobre algún subordinado. Se conoce como mando jerárquico el que se aplica sobre personas subalternas, pero es bastante más limitado.
- Hacia el logro de un objetivo común: El mando debe tener un fin último. Se debe saber el propósito por el cual se está ejerciendo el mando.
- Tanto en situaciones de paz, de crisis o de guerra: El Oficial que manda siempre debe tener presente que su ámbito de gestión puede ser en los escenarios más complejos, ya que en numerosas ocasiones estará en juego la seguridad de su personal, de su unidad u otros medios.

DEFINICIÓN EN LA ARMADA SOBRE 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

EL MANDO ES PERMANENTE Y DEBE SER HACIA UN OBJETIVO COMÚN

Un Oficial de División recibe un llamado telefónico de un cabo subordinado un día viernes a las 19 horas, haciendo presente un problema urgente que tiene. El Oficial le indica que está franco, por lo que verá el problema el lunes próximo. Esto **es un mando inadecuado**, ya que la responsabilidad del Oficial de División es permanente. Un teniente le ordena, en horas de trabajo, a un cabo que vaya al Centro de Abastecimiento para que le compre ropa para su uso personal. Esto **no es mando**, ya que la orden no apunta a un bien común, de hecho, es una falta a la probidad.

II. DIVERSAS VISIONES DEL MANDO Y LIDERAZGO.

Ahora, de manera general se puede interpretar y analizar el mando desde tres dimensiones diferentes:

A.- *Primera dimensión. El Mando.*

La naturaleza de la función de mandar nace de la Constitución Política del Estado de Chile, ya que en este texto se establece que las Fuerzas Armadas son jerarquizadas y obedientes. Está establecido, al más alto nivel, que existe un orden y que debe además ser respetado por lo que la función de mandar es, entonces, una obligación y además está respaldada legal y reglamentariamente.

En todo ejercicio del mando está siempre presente el **poder** (jerarquía, grado), la **autoridad** de la persona (prestigio, ascendiente), y la **legitimidad** en el ejercicio del mando.

Entonces, y para una mejor comprensión, el mando conlleva los siguientes componentes:

1.- Poder (autoridad jerárquica): Se puede decir que el poder es la capacidad de dirigir o modificar conductas en las personas a través de la facultad que se tiene sobre los subalternos. El que manda debe tener el respaldo para ejercer esta función.

En otra definición, se puede indicar el poder como...

....la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desea, incluso en contra de su voluntad....

MaxWeber

Todo uniformado y, en especial los oficiales, tienen poder otorgado por su grado jerárquico, por lo tanto, poseen la facultad de ordenar a sus subordinados diferentes instrucciones permanentemente. En algunos textos el poder es también llamado **autoridad jerárquica**. El hecho de tener poder faculta a alguien para mandar o dar una orden, sin embargo, si no existe detrás de esa persona un liderazgo adecuado, se podría llegar a desvirtuar la esencia misma del ejercicio del mando.

2.- Autoridad² Es el conocimiento o comportamiento específico en ciertas materias o actos. El que tiene autoridad es quien tiene **prestigio** y con prestigio se obtiene el **ascendiente** de quienes tenemos a cargo. La autoridad, a diferencia del poder, se debe ganar a costa del conocimiento que se deba tener sobre ciertas materias o de los actos que se realizan.

Se pueden distinguir entonces principalmente dos tipos de autoridad:

Autoridad técnica, que se logra por el conocimiento que alguien adquiere sobre una materia.

Autoridad moral, de quienes por su accionar logran adquirir una supremacía moral y ética sobre la gente. Esto se logra con el ejemplo.

La autoridad puede tener inserto o englobar el principio del poder, por lo tanto, quien ejerce autoridad tiene también presente su cuota de poder.

El prestigio es la admiración o popularidad que generan ciertas personas. Éste se logra mediante el conocimiento que se tenga sobre una materia o a través de sus actitudes. Un Oficial navegante que se destaque por su precisión y destreza para navegar en canales y, sobre todo, en aquellos pasos difíciles, logra un prestigio sobre sus pares. Otro Oficial que asume su responsabilidad o error frente a sus subordinados también gana prestigio.

El ascendiente se logra por el prestigio acumulado y alcanzado, y tomando el caso anterior, ese Oficial logrará un gran ascendiente en su buque.

La autoridad es un proceso, donde poco a poco alguien va logrando prestigio y luego el ascendiente, manifestando con esto de manera palpable o visible, de que alguien posee algún tipo de autoridad sobre otras personas.

LA AUTORIDAD MORAL

En un proceso de justicia un capitán de corbeta le indica a un teniente su decepción por el hecho de haber cometido una falta a la disciplina en presencia de personal menos antiguo.

Tal vez lo que ha preocupado y molestado al Oficial no sea la falta en sí, si no el hecho de haber perdido autoridad moral frente a su gente.

Un subteniente aprueba su C.P.O. para desempeñarse en un puesto de guardia con rapidez y entusiasmo. Su comandante le reconoce su esfuerzo y lo autoriza para que comience a ejercer su nuevo puesto prontamente.

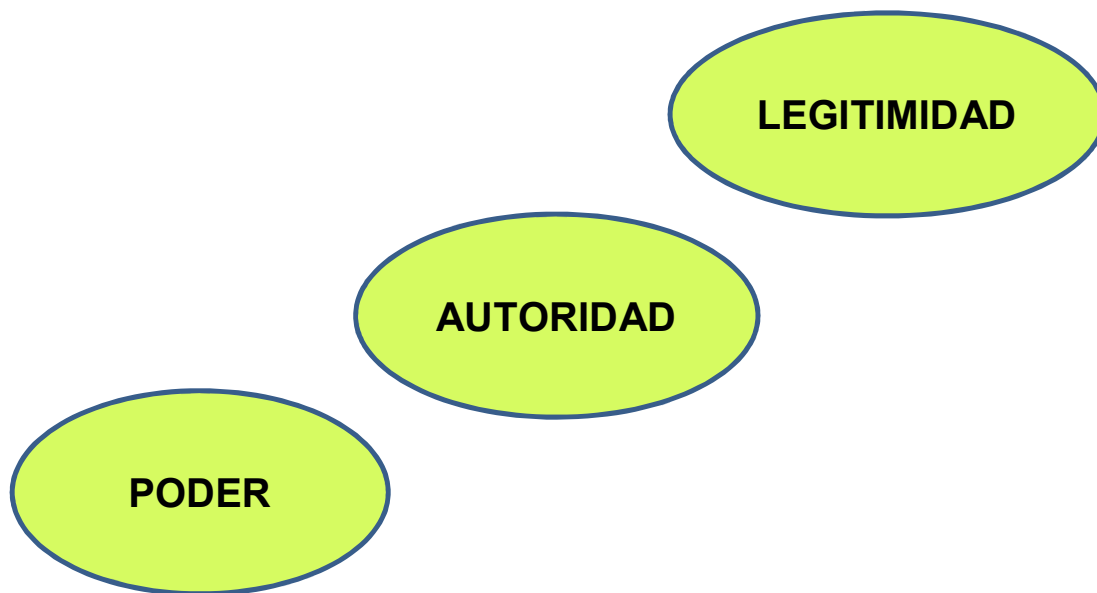
El personal observará a este Oficial como alguien responsable y serio y, por lo tanto, este Oficial subalterno ganará prestigio. Si esta actitud positiva la mantiene en los otros aspectos de su gestión, irá ganando más prestigio hasta lograr ascendiente con supersonal.

Este subteniente ha logrado autoridad moral pese a su inexperiencia.

²Liderazgo Naval: Desde lo tradicional a los nuevos desafíos, Capitán de Navío Omar Gutiérrez Valdebenito.

3.- Legitimidad. Realizar los actos, en el ejercicio del mando, de acuerdo a la ley y con esto se gana autoridad. De aquí nace la legitimidad en los actos, ya que se sustenta en una autoridad legítima. El poder sin legitimidad no debiera exigir el cumplimiento de órdenes o el acto moral de la obediencia. Quien es subalterno debe obedecer en base a una legitimidad establecida (más adelante se definirá la legitimidad de una orden).

EL PROCESO DEL MANDO



B. Segunda dimensión. Liderazgo.

Liderazgo³: En muchos textos ha sido definido como la **"actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del equipo"**. Por equipo debe entenderse un grupo pequeño, una organización, u otros. Diversas personalidades también han definido sobre el particular, destacándose los siguientes:

"Es el arte de conseguir que los subordinados hagan lo imposible".

General George Patton

"La esencia del liderazgo es hacer que la gente haga lo que tú quieras que hagan con tanta voluntad, determinación y entusiasmo como si ellos hubieran decidido por sí mismos".

Dwight Eisenhower

"El liderazgo es persuasión, no dominación; las personas que pueden pedir a otras que cumplan sus órdenes debido a su poder no son líderes".

Kotter, Bass, Bennis & otros

³La persona del líder. El Mercurio 18 de marzo 2008, Nureya Abarca.

Como se puede observar, liderazgo sería un arte o ciencia donde una persona logra **influnciar** a otros, con el objeto que estos otros cumplan una tarea con voluntad, convicción y determinación para el mejor cumplimiento de una misión.

De tal definición surgen los tres campos fundamentales de liderazgo;

- El proceso intelectual de concebir los objetivos del equipo.
- El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.
- El factor empático, lograr que cada persona del equipo se sienta parte importante de este.

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por concebir objetivos que deban ser logrados por la organización, y generar las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos establecidos.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "**voluntariamente**", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñen en lograr los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción, si no que, por el contrario, el líder debe saber incluso argumentar correctamente.

Se puede decir que en el liderazgo siempre está presente un líder, las personas que lo siguen y una meta que es común para todos. En el liderazgo no existen las metas individuales, sino las comunes que busca la organización. Puede concluirse entonces, que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores. Por lo tanto, también se puede afirmar que **liderar es generar motivación**.

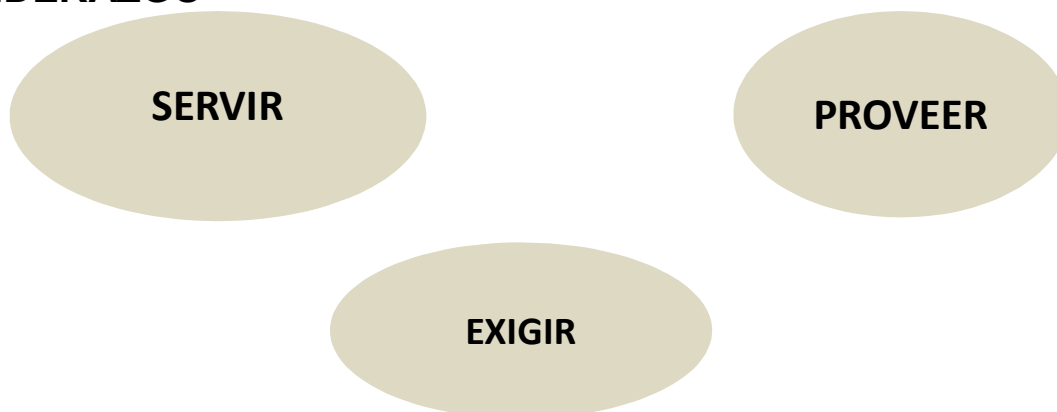
A sí mismo y en otra perspectiva de análisis del liderazgo, quien ejerce el mando está obligado a servir, proveer y posteriormente exigir en consecuencia.

1.- **Servir** implica cumplir con el deber que tiene todo líder, dando el ejemplo, instruyendo, guiando, aconsejando u ordenando. Lo anterior es la base en el ejercicio del liderazgo, y obliga a ser rigurosos en la labor diaria de toda persona que tiene como tarea dirigir. El servir implica esfuerzo y dedicación, ya que delante de cada conductor se tienen personas y no máquinas. El servir lleva implícito el cumplimiento con sus obligaciones, siendo esto y, como se ha visto, conduciendo, respondiendo y decidiendo diariamente. Quien sirve correctamente está influyendo en su gente positivamente.

2.- **Proveer** significa, que a medida que se sirve, se deben entregar los medios a quienes son dirigidos para que puedan cumplir con lo que se requiere de ellos. Quien ejerce el liderazgo se tiene que preocupar de que el personal reciba lo necesario en su labor diaria, ya que, si no cuentan con los elementos necesarios, que pueden ser materiales o humanos, no podrán realizar lo que se requiere de ellos. Proveer también significa el entregar responsabilidades a quienes están en condiciones de poder recibirlas.

3.- **Exigir** es el último paso en esta obligación que tiene todo líder, ya que una vez que se ha servido y se han entregados los medios, tiene el deber legítimo de exigir que se cumpla correctamente con lo que requiere de sus subalternos. Este paso es muy necesario que se comprenda a cabalidad, ya que, en el ejercicio del mando, cuando algún subordinado no cumple bien con sus tareas puede ser que la culpa sea del superior, ya que, o bien no se explicó adecuadamente con lo que se quería no sirviendo acertadamente, o no se entregaron los medios adecuados.

LIDERAZGO



C. Tercera dimensión. Gestión.

Gestión. Es el proceso de planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y asignar recursos, para luego ejecutar procesos⁴.

En las definiciones antes descritas se puede establecer que existe una persona que ejerce el mando, sobre un grupo determinado, con un objetivo definido y tratando de lograr la voluntad de su gente, es decir, el ejercicio del mando en plenitud.

Se puede establecer que **gestionar** tiene las siguientes consecuencias:

Conducir, enseñar o guiar a la gente a través de órdenes o instrucciones precisas, en una acción de gobierno. Esta acción de conducción debe tener un propósito claro que busque el cumplimiento de un objetivo. La conducción se debe ejercer sobre un grupo de personas buscando formar un equipo. Por lo cual el conductor de hombres debe tener presente que su función principal es interactuar con personas. Además, el conductor debe lograr que la gente cumpla con sus tareas en forma voluntaria, con entusiasmo y leal cooperación. En algunos textos, conducción es utilizado también como liderazgo.

También mandar lleva implícita la función de **decidir** sobre alguna situación en particular, es decir, aquel que ejerce mando debe tomar decisiones. Si no es capaz de decidir, ya sea por falta de conocimiento o valor, invalida el liderazgo de quien ejerce el mando.

Por último, mandar implica **responder (accountability)** por aquellas personas sobre los cuales se ejerce la autoridad. Yo conduzco a la gente tratando de lograr su adhesión voluntaria, yo decido apoyado por el rango que poseo y, por lo tanto, yo debo responder enfrentando las consecuencias que vienen con el éxito y el fracaso⁵. Este acto lleva una cuota no menor de coraje.



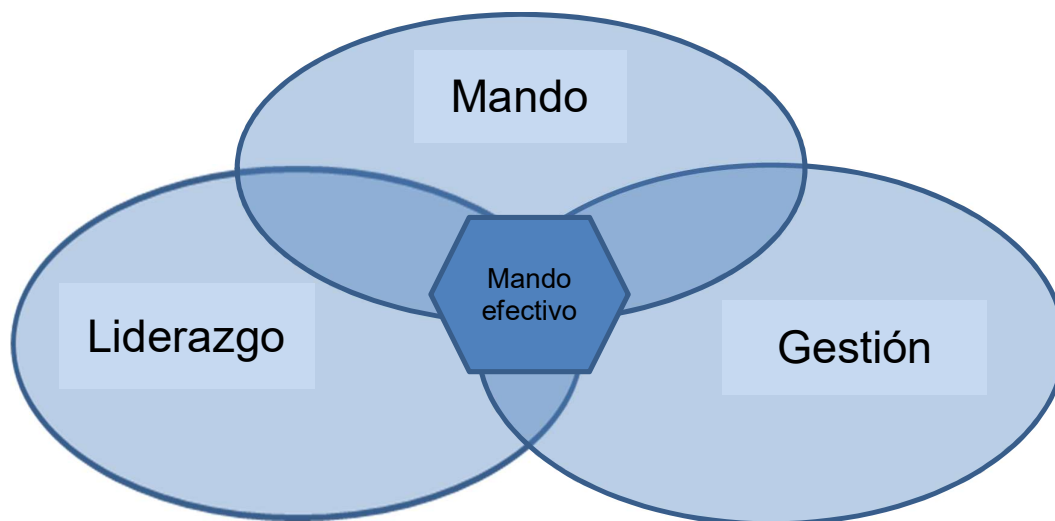
⁴ Texto Modelo de Liderazgo en la Armada. Página 24.

⁵ Texto Modelo de Liderazgo en la Armada. Página 134.

D. Cuarta dimensión. El Mando Efectivo⁶.

En el ejercicio del mando, que se sustenta en el poder, la autoridad y la legitimidad, existen dos herramientas, el liderazgo y la gestión, que aportan al ejercicio del mando para lograr los objetivos planteados. **Si se manda con liderazgo y gestión, se puede decir que se ha logrado un mando efectivo.**

“El mando efectivo, entonces, puede entenderse como la convergencia y perfecto equilibrio del ejercicio del mando con gestión y liderazgo⁷”.



- a) De la intersección del mando y el liderazgo se puede indicar que es el proceso de gestión de la dimensión humana en el mando, aceptando que existen personas que son distintas y que tienen sus propios problemas e inquietudes.
- b) De la intersección del mando y la gestión, se define que la conducción de la gente y del material debe ser la más eficiente y eficaz posible, y de manera ética y profesional.
- c) De la intersección del liderazgo y la gestión nace lo que se denomina “excelencia organizacional”, con una mejora continua buscando un rendimiento superior.

⁶ Texto Modelo de Liderazgo en la Armada. Página 25.

⁷ Texto Modelo de Liderazgo en la Armada. Página 24.

III. MANDO TIPO MISIÓN⁸. (MISSION COMMAND)

En la Armada se usa el término Mando – Misión y Medios (3M). Estos conceptos son válidos tanto para quien emite una orden como para el que la recibe.

Mando es quien está a cargo de cumplir una orden que se le ha dado el superior.

Misión se relaciona con la orden misma, considerando que normalmente son tareas asignadas.

Medios es considerar que la persona que reciba la misión y que tenga que cumplir una orden, posea los elementos para cumplirla.

En síntesis, quien está ejerciendo el mando, le entrega una tarea (orden / misión) a un subordinado acompañado por los recursos para cumplirla. Esta filosofía de cómo ejercer el mando se conoce como “Mando tipo misión”, donde el superior indica lo que quiere, pero le deja al subordinado la libertad de cómo él lo debe hacer.

Este mando tipo misión, se sustenta en un grado de autonomía que se le entrega al subordinado, un control por parte del superior no invasivo, con una confianza mutua y empoderamiento para quién ejecuta la tarea.

La ejecución de esta tarea (misión) queda entonces en manos de quien recibió la orden, debiendo esta persona reportar sólo el cumplimiento de la orden que recibió.

MANDO TIPO MISIÓN

Un subteniente tiene un problema, debe preparar su navegación del día siguiente, verificando los canales, los pasos difíciles, el track a seguir y leyendo el derrotero.

Sin embargo, por orden de su comandante, antes del zarpe debe estar ordenada y limpia la bodega, ya que en una ronda pasada quedó de manifiesto que este compartimiento dejaba bastante que desear. Es decir, tiene dos tareas y poco tiempo, por lo que debe delegar.

Este oficial llama al contramaestre y le indica que debe limpiar y dejar en perfectas condiciones la bodega. También le dice que cuenta con toda la división Quilla (los maniobras) para ejecutar esta tarea. Él sargento maniobra está el **mando** y tiene una **misión**, pero además le entregaron los **medios**.

El subteniente le indica finalmente que no tiene tiempo para estar verificando este trabajo, y que cuando la tarea esté cumplida, le indique para saber que está terminado.

Esto es un claro ejemplo de mando tipo misión, en donde se indica el qué (limpiar la bodega), el cuando (antes del zarpe) pero el cómo lo debe definir el contramaestre. Se ha entregado autonomía, hay confianza en que este sargento ejecutará de buena manera esta tarea y se le entrega la gente a cargo (empoderamiento).

⁸ Texto Modelo de Liderazgo en la Armada. Página 40.

IV. FUENTE DE PODER Y LA AUTORIDAD. (JERARQUÍA)

La sociedad humana está compuesta por personas que poseen vínculos entre sí, que necesitan de otros para ser tales, subsistir, buscar la perfección y lograr la realización plena. La sociedad busca un converger ordenado de todos y hacia su perfección común, siendo esta no es un mero conjunto de individuos, sino que además hay ciertos objetivos que los unen.

¿Cómo se relaciona esto con el liderazgo?

Para que la sociedad funcione es necesaria que sea dirigida hacia el logro del fin específico, el cual es el bien común. En otras palabras, el hombre forma parte de algo, y ese algo es la sociedad que busca un fin. Ahora, sin gobierno es imposible que exista sociedad y menos que se logre el bien común.

Gobernar no es sólo imponer la propia voluntad sobre los gobernados. Si esto fuera así, sería un campo de concentración. Todo organismo social debe saber obedecer y gobernar, y el que ejerce el poder lo debe hacer con un sentido y con legitimidad. La obediencia que no se basa en una potestad legítima, no es tal, sino que es servilismo. Es decir, toda sociedad debe ser dirigida correctamente y de ahí viene la potestad del que gobierna y **la fuente del poder y su autoridad (jerarquía)**. Quien dirige busca el bien común y tiene, por lo tanto, potestad para ejercer el mando.

Como lo indica la Constitución Política del Estado de Chile en su Artículo 101, las Fuerzas dependientes del Ministerio encargado de la Defensa Nacional, están constituidas única y exclusivamente por las Fuerzas Armadas y por las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública.

Así mismo, este artículo indica que las Fuerzas Armadas están integradas sólo por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, y tienen como rol garantizar la defensa de la Patria y la seguridad nacional. Por tanto, las Fuerzas Armadas tienen el monopolio de las armas, y de acuerdo a la Ley, tienen la potestad para su uso de acuerdo con la legislación y reglamentación vigente. De aquí nace la potestad de las FF.AA. para cumplir con su misión.

La Constitución también establece que las Fuerzas Armadas son profesionales, jerarquizadas y disciplinadas. Por lo tanto, existe un orden establecido que entrega a cada uno de sus miembros el poder legal para ejercer el mando sobre algún subordinado.

Ahora bien, con estos conceptos recién desarrollados se hace necesario ahondar en lo siguiente:

Las Fuerzas Armadas: Como parte del Estado deben buscar el bien común, y su existencia se valida solamente cuando sirven al país, es decir, su accionar solo es válido cuando sirven a la sociedad entera y no a un grupo en particular.

A su vez las Fuerzas Armadas tienen, a diferencia de otras instituciones tanto del Estado como del ámbito civil, ciertas particularidades que las hacen únicas y distintas. Estas características son una organización bien definida y jerarquizada, una férrea **disciplina** y una unidad de propósito. La disciplina es necesaria, ya que al tener el monopolio de las armas, se debe subordinar al poder civil. La **jerarquía** se encuentra en el orden natural de las cosas⁹, la que junto a la disciplina, en las instituciones

⁹La profesión militar, Juan Cruz Alli, página 51.

Castrenses, van siempre unidas. La jerarquía se expresa en la Armada en la obediencia que el subordinado le debe a su superior y a la autoridad (jerárquica) que, por lo tanto, el superior ostenta sobre su subordinado. De estos preceptos nace en las Fuerzas Armadas su particular organización, donde cada persona sabe quién manda y a quien se obedece, organizado explícitamente bajo el principio de la disciplina y también dentro de la unidad de mando (Fayol), donde cada persona tiene una sola línea de mando.

El Oficial de Marina: Ser Oficial es mandar. Su mando se basa en la potestad que recibe del Estado, la cual debe ser usada legítimamente y para el fin por el cual recibió ese poder.

Quien manda debe tener una superioridad moral e intelectual, lo que significa que, al recibir el **poder** del mando, recibe también la responsabilidad de perfeccionarse constantemente para mantener su **autoridad** sobre aquellos que manda. Dentro de la jerarquía organizada que caracteriza a la Armada, es el Oficial llamado a ejercer el mando dentro de la pirámide superior formalmente establecida. El Oficial, por lo tanto, tiene el **deber** de mandar, tarea que no se puede eludir. Hay que tener presente que por la particularidad del estilo de mando que se ejerce en la institución, si el Oficial no manda, se rompe la cadena de mando y entonces la jerarquía.

V. DEFINICIONES BÁSICAS.

En la Armada existen diversas clasificaciones para el concepto de mando que es necesario aclarar.

Mando¹⁰ Es una autoridad en las Fuerzas Armadas que se ejerce sobre subordinados y subalternos, ya sea por el grado, antigüedad o puesto. En síntesis, mando es una potestad que una autoridad formal recibe sobre personas que se encuentran subordinadas o son subalternas.

Mando militar¹¹: El mando militar es aquel que por razón de mando ejerce autoridad o jurisdicción por el cargo que se le ha conferido sobre el personal subordinado. Es el que corresponde por naturaleza al Oficial de Armas¹² y por excepción al de otro escalafón, 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 circunstancia y no tiene más restricciones que las establecidas expresamente en las leyes y reglamentos.

Si se compara con la definición de mando, el militar es sólo sobre aquellos que son sus subordinados, por lo tanto, el mando militar se circunscribe al ámbito divisional, de cargo, de guardia, de una unidad, repartición o fuerza.

Autoridad jerárquica (mando jerárquico) es un ordenamiento que por antigüedad

¹⁰ Ley Orgánica Constitucional de las FFAA

¹¹Idem

¹²Idem

o grado tiene primacía sobre una persona. Esto no se contrapone al mando militar, ya que quien ejerce mando militar también es autoridad jerárquica. Entonces, el mando que se ejerce sobre personal subalterno se llama autoridad jerárquica o mando jerárquico, siendo este más limitado que el mando militar.

Conducto regular: Quien está subordinado a otra persona, ya que está a las órdenes de ésta, tiene una escala jerárquica dentro de su mando militar a seguir, cuando tenga una petición, consulta o reclamo. Sin embargo, este derecho se deberá realizar siguiendo el conducto regular, de acuerdo a la escala de mando militar que le corresponda, que sea bien intencionada y que no lesione la disciplina.

La orden¹³: Quien da una orden está cumpliendo con un atributo que se la ha conferido en función del mando que posee. El superior expresa sus ideas e intenciones, para que sean cumplidas por sus subordinados.

Las órdenes deben ser concisas y claras; expresar, por escrito u oral, las intenciones de quien las da; no debe invadir el campo de atribuciones del menos antiguo.

Todo militar está obligado a obedecer, salvo fuerza mayor, una orden relativa al servicio que, en uso de atribuciones legítimas (que esté dentro de la línea de mando, relativa al servicio y que sea lícita), le fuere impartida por un superior. **No se puede cumplir una orden que constituya delito**. El derecho a reclamar de los actos de un superior que conceden las leyes o reglamentos, no dispensa de la obediencia ni suspende el cumplimiento de una orden del servicio¹⁴. De lo anterior se puede inferir que la orden debe ser legítima. Quien da una orden se hace responsable por ella y por sus consecuencias.

¿Qué pasa cuando una orden es dada por un más antiguo y no es legítima?

Potestad¹⁵ Es la facultad que se tiene sobre algo y que se ejerce sobre personas. También es considerado un derecho y a su vez un deber.

Quien tiene el mando militar tiene una gran potestad sobre sus subordinados, quien tiene autoridad jerárquica posee una potestad bastante más restringida sobre sus subalternos. También se puede definir la potestad, como las atribuciones que se tienen sobre personas menos antiguas. Como ejemplo a esto, se puede indicar que un Teniente 1° de la Escuadra no tiene la potestad para dar franco por un fin de semana a un cadete de la Escuela Naval.

Las limitaciones de la potestad están definidas por las leyes y reglamentación correspondiente.

El abuso del poder: Como se ha indicado, el que manda debe tener respaldo para ejercer esa función. Normalmente, este respaldo se manifiesta a través del poder (autoridad jerárquica) que se ejerce sobre un subordinado o subalterno quien recibe además potestad sobre estas personas. Sin embargo, este poder se debe ejercer hacia un **bien común** y, además, dentro de las **atribuciones** que se tienen dadas por las leyes y reglamentos. Sino se considera lo anterior, se cae en lo denominado abuso del poder, ya que la orden o instrucción dada no estaría pensada en el bien de la institución o se habrían sobrepasado las atribuciones correspondientes.

¹³Ordenanza de la Armada.

¹⁴Código de Justicia Militar

¹⁵RAE.

Existen dos tipos de abuso de poder; el utilizar el poder para un bien particular o el utilizar el poder sobrepasando atribuciones.

ABUSO DEL PODER

Un teniente le llama la atención a un cabo por no cumplir correctamente sus funciones en su puesto de cargo. Este Oficial debe considerar que, al llamar la atención a este subordinado, debe estar presente el bien común y no un bien particular, por ejemplo, una relación personal con esta persona, como también debe tener las atribuciones para sancionar de la manera que lo está haciendo, ya que se debe apegar a la reglamentación establecida.

Responsabilidad de mando: Tal como fue explicado en la segunda dimensión del mando, el ejercer una función de mando trae consecuencias que fue definido con el responder. Una arista de este concepto del responder es asumir un costo por las obras de sus subordinados directos, aunque el superior no haya tenido participación alguna por los malos actos que realizó su gente a cargo. Esta responsabilidad de mando puede llegar incluso a la renuncia o desvinculación del cargo que se ejerce por parte del superior.

Servilismo: Cuando se abusa del poder para un bien particular, se está cometiendo servilismo, ya que la persona que obedece asume una posición servil y no de servicio.

Fraternización¹⁶“Se entiende como aquel trato informal entre un superior y un subordinado o subalternos (en uno u otro sentido) que tornan difusos los límites de su autoridad, debilitando con ello la justicia, la equidad en el trato, la disciplina y su objetividad en el ejercicio del mando; y por esa vía afectar, en algún grado, el cumplimiento de la misión de la Unidad”.

Este tipo de interacción social indebida entre superiores y subalternos, se centra en el deterioro de la disciplina y orden establecido, de modo que no es privativo de la relación hombre/mujer, ni de la relación entre Oficiales y Gente de Mar, pudiendo también presentarse entre personal de la misma categoría o de distinto escalafón asignados a la misma cadena de mando, sin importar la condición de servicio de la contraparte involucrada, lo que también se extiende a personal de otras Fuerzas Armadas, nacionales o extranjeras.

En cualquier situación de fraternización, la responsabilidad primaria será siempre del más antiguo, sin perjuicio de que la falta también la comete el subordinado al incurrir en abuso de confianza en la relación con su superior.

¹⁶Directiva DGPA N° 16 C. Establece normas para regular las relaciones interpersonales entre personal de distinto grado, categoría, antigüedad y sexo, en Unidades y Reparticiones. 23 de enero de 2012.-

Como se aprecia, la línea entre una relación agradable de trabajo y la fraternización es muy difusa, debiendo ser el Oficial (más antiguo) quien debe establecer los límites. Lo que puede existir es afecto hacia una persona, pero esto es distinto que fraternizar con ella.

Un claro ejemplo de lo anterior es un partido de fútbol, donde no hay que confundir ser compañero de equipo con la amistad.

El Oficial **no es amigo de sus subordinados**, sino que es quien los conduce, pudiendo ser apreciado, pero jamás llegar a situaciones de fraternización. El grave problema, entre otros, es que cuando se quiera exigir o aplicar justicia, el subordinado no lo entenderá.

El afecto. En la Armada cuando alguien trabaja mucho tiempo con una persona y ha habido una mutua buena relación profesional entre ellos, se logra un aprecio o afecto, que no debe ser confundido con la fraternización.

PROBLEMAS CON LA FRATERNIZACIÓN

Hay que tener muy presente que, cuando se confraterniza con un menos antiguo, el resto de los subordinados observa y hace un juicio de valor al respecto que obviamente no será positivo hacia el más antiguo.

Especial cuidado de tenerse con fraternizaciones de Oficiales con subordinados de diferente sexo, ya que se puede mal interpretar esta situación anómala.

Quien manda fraternizando, también está perdiendo autoridad moral con su gente y puede llegar incluso a crear divisiones dentro de su equipo de trabajo.

Otro aspecto a considerar es que el subordinado también va a ser cuestionado por su entorno, incluso cuando esta persona no tenga interés en fraternizar con alguien más antiguo que él.

¿SE PUEDE LIDERAR SIN AUTORIDAD JERÁRQUICA?

La respuesta más sencilla es no, pero en realidad en casos excepcionales sí se puede.

David Fischman cuenta la historia de un niño que vio caer un auto a un lago. Varios adultos que también estaban presentes en el lugar no acudieron a la ayuda del conductor siniestrado, sin embargo, el niño se sumergió en el agua para tratar de salvar al conductor. Obviamente, por su edad, no podía hacer mucho, pero los adultos al verlo en una actitud tan desafiante ante lo imprevisto, se comprometieron y finalmente ayudaron al niño y lograron salvar a la persona en problemas. Este niño, sin saber, ejerció liderazgo sobre otras personas y sin tener ninguna autoridad jerárquica (poder) sobre ellos.

CUALIDADES ÉTICAS VINCULADAS A LA CARRERA NAVAL.

I.- ASPECTOS GENERALES.

Antes de analizar de lleno los aspectos relacionados con las cualidades éticas que debiera poseer todo Oficial de Marina, es conveniente estudiar algunas definiciones sobre los principios y valores humanos, entre otros, como la moral y la ética institucional.

Moral¹⁷

Es la fuerza que impulsa al hombre hacia todo lo que es honorable y correcto. Todo hombre es un ser **racional**, que es libre de actuar de cierta manera y cuyos actos pueden ser considerados moralmente buenos o malos¹⁸. Se dice que alguien es inmoral cuando en sus actos prevalece algo incorrecto.

De la moral se obtiene la energía suficiente para que, diariamente, se actúe bien, siguiendo principios universalmente aceptados como nobles y rectos. La moral, por lo tanto, es la **conciencia** que tiene toda persona para que sea alguien correcto. Esta moral se forja en la familia, en base a la educación que cada individuo recibe y, además, por el comportamiento de la sociedad entera.

Ética universal

Son leyes naturales que no se pueden quebrantar y que son reconocidos indiscutidamente por la sociedad entera. Son entonces realidades objetivas, verdades profundas, fundamentales y de aplicación universal. Esta ética universal se manifiesta en principios que son reconocidos por todas las sociedades civilizadas a lo largo de la historia y son, por lo tanto, evidentes por sí mismos y pueden ser comprobados fácilmente por cualquier persona, independiente de la condición social. Además, los principios son aceptados por las principales religiones. Desde cuando uno nace, va aprendiendo poco a poco sobre estos principios, es decir, desde el hogar cada persona va conociendo cuáles son aquellos por los que se debe regir cada uno y va construyendo su propia moral.

Un marino debe traer desde su hogar, de manera definida, los principios fundamentales que debe conocer (ser una persona con moral) y reconocerlos como buenos. En la Armada solamente se les ratifican y se les explica su importancia en el aprendizaje como líder.

¹⁷Manual de moral militar, Capitán de corbeta Julio Luna

¹⁸ Ethos Naval, Leandro Muñoz Pino.

Probidad¹⁹

Observar una conducta intachable, honesta y leal en su función, velando por el interés general por sobre el particular.

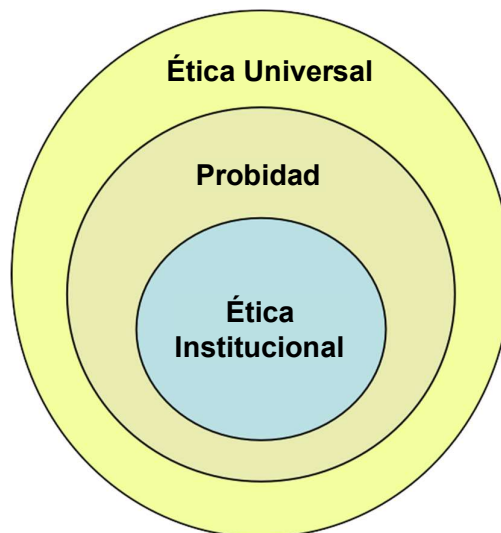
Se debe ser recto y correcto en el ejercicio del poder, imparcial en las decisiones, recto en la aplicación de las normas, íntegro en la administración de los recursos públicos como en el cumplimiento de las normas legales y administrativas, y permitir el acceso ciudadano a la información en conformidad a la ley.

Ética Institucional²⁰

La ética en la Marina está fijada fundamentalmente en un documento doctrinal que es la Ordenanza de la Armada, pero también hay textos legales, reglamentos y directivas que aportan una visión complementaria, definiéndose un concepto propio sobre lo que se entiende como la ética en la Armada de Chile. Los oficiales tienen la obligación de difundirla y hacerla cumplir a cabalidad, ya sea en las aulas de las diferentes escuelas institucionales, en las unidades, en las reuniones divisionales o en el contacto diario que se tiene con su gente. Hay que tener presente que los oficiales, por ser aquellos quienes conducen a la institución, tienen una mayor responsabilidad en este aspecto y, a medida que van asumiendo más deberes, ello se va acrecentando.

La ética no es un complemento para quien ejerce el mando, **sino que es parte constitutiva de éste**, ya que las decisiones que debe asumir todo líder, junto con llevar un componente técnico profesional, deben ser éticas a la vez.

Se puede resumir que la ética institucional es un enfoque específico y particular en relación a la ética universal, y la probidad es una parte de esta última, pero que al ser una doctrina de estado y estar basado en leyes, va más allá que las particularidades éticas de la Armada.



¹⁹Ley 18.575, Orgánica Constitucional de bases generales de la Administración del Estado.

²⁰Theories of personality: Understanding persons.

II.- RELACIÓN ÉTICA ENTRE LA SOCIEDAD Y EL MARINO.

Los principios institucionales

En la Armada existen principios universalmente aceptados y dada la particularidad de la profesión militar, adquieren mayor importancia que otros.

Un marino debe ser muy patriota y estar dispuesto a cumplir con su deber, aunque la signifique un riesgo de su vida. Así también, un Oficial de División debe ser justo en el momento de aplicar justicia.

Los principios son universales, pero en la Armada hay algunos que adquieren una relevancia especial.

Los hábitos

Son maneras especiales de hacer las cosas, de acuerdo a un patrón o conducta, que se adquiere por repetición o tendencias intuitivas. La formación en una escuela matriz busca que el alumno adquiera hábitos en base a los principios institucionales y, cuando estos hábitos logran estar bien cimentados, quiere decir que ese principio que iluminó a la persona se transformó en un valor.

Este es uno de los fundamentos del régimen duro y estricto que existe en la Escuela Naval y la Escuela de Grumetes, ya que uno de los pilares fundamentales es que el futuro marino sea valórico y debe, por lo tanto, formar hábitos a través de la repetición de actos.

Los valores

Son consideradas virtudes muy estimables, es decir, que tienen una gran relevancia para el grupo. También se asocia a las virtudes morales como valores, sin embargo, no existe consenso sobre la diferencia entre estos dos conceptos. Ahora bien, tomando lo que tradicionalmente se usa en la Armada y, considerando que no existe gran relevancia entre la diferencia filosófica de virtudes y valores, se hablará de este último indistintamente, cuando también nos refiramos a virtudes o virtudes morales.



Si se analiza este cuadro, se puede entender que un brigadier en la Escuela Naval tiene como una de sus tareas fundamentales, el gestionar hábitos, para que sus cadetes los entiendan y los hagan propios, formando con esto un valor (virtud)

A.- Análisis y relación de estos conceptos.

La moral, como la conciencia que todos tienen de sus actos, nace desde la casa ya que se va construyendo poco a poco. Pero también esta moral se forja con las amistades y el entorno en que se desenvuelve un niño, donde va viendo y asimilando lo que para él es bueno o malo. Va forjando entonces su propia conciencia.

Luego, cuando un joven decide postular a la Armada hace una conexión mental, de manera intuitiva, donde establece que la ética institucional que rige a la Armada de Chile coincide con su manera de pensar. Es entonces, cuando el postulante asume que lo que es correcto para la Armada también es correcto para él. Hay una relación entre la moral del individuo y la ética institucional.

Moral de la persona

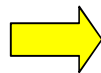


Se relaciona

ÉTICA INSTITUCIONAL

Pero esta ética en la Armada se plasma en principios, los que están principalmente definidos en la Ordenanza de la Armada. Por lo tanto, si se sigue el mismo camino, cuando alguien ingresa a la institución y, se está de acuerdo con la ética propia de la Marina, debe coincidir con los principios que explícitamente postula la Armada. Si no es así, esa persona debe dejar la institución hay una relación entre su conciencia (moral) y lo que él debe ser.

**Moral
de la persona
(Conciencia)**



ÉTICA INSTITUCIONAL



PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Pero los principios institucionales, que son declaraciones basadas en las leyes naturales y en las particularidades de la Armada, no están para leerlos, hay que cumplirlos. Cuando una persona hace propio un principio, es decir, lo hace un hábito pasa a ser un valor. Esto quiere decir que los principios son institucionales y los valores son propios.

Ahora bien, aquí se produce la última relación importante, la persona va a adquirir ese valor, haciéndolo un hábito, siempre y cuando su moral, que se sustenta en sus principios morales y su conciencia, le diga que esto es correcto.



Un ejemplo de lo anterior es el siguiente; a un marino se le pide patriotismo. Es un principio que es parte de la ética institucional que puede exigirle a alguien en algún momento dar la vida por la patria y quizás tener que quitarle la vida a una persona en función de su misión.

Si ese marino piensa que estos actos no están de acuerdo con su moral, nunca tendrá adquirido este principio. Se puede inferir entonces claramente, que esta persona no debió entrar a la Armada, ya que todo marino debe ser patriota y estar dispuesto a cumplir con su deber.

Es por esto que un marino debe tener una moral compatible con los principios que la institución necesita de él y, además, debe hacer propio todos estos principios que la Armada declara.

El fin último es ser una persona valórica (virtuosa), por la responsabilidad que se tiene al estar preparado para mandar en combate.

B.- El inmoral:

También se puede dar el caso que una persona no postule con los principios que la institución le exige. Su conciencia le puede decir que algún principio es correcto, pero conscientemente no lo quiere hacer un hábito. Esto se llama inmoralidad, ya que la moral de esa persona (conciencia) no es lo suficientemente fuerte para asumir lo que la Armada espera de él.

Una simple explicación de lo anterior es el ejemplo. Este es un principio institucional, parte de la ética de la Marina. Si alguien, conscientemente no lo ha asumido como un hábito, no está dando el ejemplo y, por lo tanto, pasa a ser una persona inmoral.

C.- Reflexión

Si se analizan las situaciones cotidianas de faltas a la disciplina y de liderazgo, normalmente la raíz del problema es por falta de valores. Antes de ser un líder el Oficial debe ser una persona valórica y debe estar alineado con la ética que la Armada de Chile ha establecido.

Como se indica, este es el punto de partida, la base, la cota mínima, ya que si no se es valórico no se puede ser marino.

Los Oficiales de División deben recalcar este aspecto durante su gestión diaria, debiendo separar de la Armada de Chile, a aquella gente que no está alineada con la ética institucional.

EJEMPLO

Si un marino es sorprendido robando, la más probable es que su conciencia (moral) le haya indicado que lo que hacía era malo, pero, lamentablemente, no tenía hecho como un hábito la honradez (valor).

La Armada, en base a ciertos principios que son intransables, éticamente considera que quien roba no puede seguir en sus filas. Hay, por lo tanto, un choque entre la falta de valores de esa persona y la ética de la Marina.

Por lo tanto, este marino, aunque tenga muchas cualidades personales, tenga un amplio dominio sobre sus materias profesionales y un tremendo potencial, no puede continuar y se debe ir.

Como se puede apreciar, sobre estos elementos descansa lo más importante que la Armada de Chile debe cuidar que se mantenga en su gente, la integridad moral de supersonal.

III.- LA ÉTICA INSTITUCIONAL.

Para poder contextualizar de manera clara y precisa lo que valóricamente se espera de un marino chileno, es necesario definir cuál es la ética institucional.

Por lo tanto, se han estudiado diversos documentos o textos que de alguna manera iluminan el tema, partiendo desde la Constitución Política del Estado de Chile hasta las variadas directivas institucionales, considerando como texto base de este análisis la Ordenanza de la Armada.

A.- Constitución Política del Estado de Chile.

La familia es el núcleo fundamental de la sociedad, debiendo el Estado estar al servicio de las personas y protección de su población, garantizando su protección física y psíquica. Se debe ser probo, prohibiéndose cualquier tipo de discriminación. Además, las Fuerzas Armadas deben ser obedientes, no deliberantes, profesionales, jerarquizadas y disciplinadas. Además, todo funcionario público debe cumplir el principio de la probidad (Artículo 8 Ley 18.575)

B.- Código de Justicia Militar.

Este código establece el principio de la obediencia, debiendo cada persona de las Fuerzas Armadas tener que cumplir con las órdenes que se le imparte, incluso si estas pueden amenazar sus vidas. También se establece en este texto el principio del cumplimiento del deber y en contraposición condena el abuso del poder y la falsedad.

C.- Ley de Probidad Administrativas (19.653).

Se determina la conducta de todo servidor público, cuyos pilares fundamentales son; un recto ejercicio del poder, la imparcialidad, la integridad ética, el cumplimiento de las normas y el accionar siempre iluminado bajo el bien común.

D.- Ley Orgánica Constitucional de bases generales de la Administración del Estado (18.575).

Establece las normas de comportamiento de todo funcionario que depende del Estado de Chile, donde subraya el fiel cumplimiento del principio de probidad.

E.- Ceremonial Naval.

Este libro independiente de la Armada, realza el respeto a los emblemas nacionales (Pabellón Nacional, Escudo Nacional e Himno Nacional) como así también el reconocimiento y respeto a la autoridad.

En otros aspectos resalta las tradiciones institucionales y el protocolo, reafirmando los conceptos de identidad y disciplina.

También el Ceremonial Naval reconoce la historia nacional, la importancia y reconocimiento de sus héroes, y a los caídos en acción.

F.- Reglamento de Disciplina de la Armada.

Texto que regula el proceso disciplinario en la Armada, donde en resumen se resaltan los conceptos de educación al tener que sancionar y corregir, el tener que reconocer los propios errores, el respeto a la autoridad jerárquica y militar, la veracidad, ya que el proceso de justicia se debe basar en hechos verídicos, la resiliencia al tener que aceptar los errores y saber seguir adelante y, finalmente, la justicia.

G.- Ordenanza de la Armada.

La Ordenanza es un texto institucional doctrinal, en donde se regulan diversos aspectos de la Armada, siendo uno de ellos los valóricos basados en las leyes naturales.

Se identifica que la función principal es la victoria en un conflicto armado, iluminando hacia donde deben ir los esfuerzos de cada persona, por lo que se hace referencia a la preparación profesional. La probidad y respeto con los superiores y los menos antiguos son principios que se destacan en varios artículos de esta Ordenanza, definiendo un marco ético en el actual de todo marino. El buen uso del uniforme y un comportamiento militar específico de acuerdo al estilo naval, como el saludo, el protocolo y la cortesía son aspectos de comportamiento social que de manera implícita se definen.

En un capítulo especial, el texto identifica valores institucionales tales como; justicia, prudencia, fortaleza, sobriedad, obediencia, patriotismo, veracidad, fuerza espiritual, honor militar, lealtad, disciplina, cumplimiento del deber, ejemplo y responsabilidad.

H.- Directivas DGPA.

La Dirección General del Personal de la Armada, a través de Directivas, regula ciertos aspectos valóricos que son complementarios a los textos antes indicados. El reconocimiento a los logros individuales, las competencias profesionales y respeto a lo privado, son principios que buscan resaltar la importancia y preocupación por el personal naval. Así mismo, la condena a ciertos actos ajenos a la costumbre institucional, como el consumo de drogas, la infidelidad, la violencia intrafamiliar, la discriminación, el sobre endeudamiento y el acoso sexual, son conductas sancionadas por la Armada. También estas Directivas regulan el preservar la dignidad de las personas, el prestigio institucional, la igualdad de oportunidades y la equidad.

I.- Código de Honor de la Armada de Chile. Máximas para el comportamiento ético del personal de la Armada de Chile

- En el combate, tendré como consigna "vencer o morir" y en la paz, me prepararé para ello.
- Seré justo en mis decisiones y reflexivo en el uso de la fuerza.
- La disciplina, la lealtad y el buen ejemplo guiarán mi conducta en toda circunstancia.
- Asumiré un permanente espíritu de servicio, privilegiando en toda ocasión el interés institucional por sobre el mío.

- Actuaré con sobriedad y sin alardes frente a mis éxitos personales, apoyando siempre al necesitado, sin tomar ventajas de las adversidades o errores ajenos.
- No divulgaré información que me haya sido confiada y actuaré con prudencia y reserva sobre asuntos del servicio.
- No discriminaré arbitrariamente y respetaré los derechos y la dignidad de las personas, en toda situación y circunstancia.
- Actuaré siempre en forma correcta de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes, no tolerando conductas contrarias a la probidad.
- Seré veraz en toda ocasión y denunciaré la falsedad, siguiendo el conducto regular correspondiente. Si no lo se, lo averiguaré.
- Buscaré siempre mi superación intelectual y mantendré una óptima condición física.

Analizados los textos anteriores, se puede establecer que la ética en la Armada de Chile está regulada bajo los siguientes pilares:

Un comportamiento general bajo la premisa del bien común y no individual, donde el respeto comienza hacia la patria y los símbolos que representa, luego hacia la institución toda, como también, hacia las personas que la componen.

Este respeto se trasluce en un accionar de la Armada, como institución, donde la persona es el núcleo central y principal, no debiendo ser discriminado, reconociendo que existe un ámbito privado para cada persona, que debe tener dignidad en su relación laboral y luego ser tratado de manera justa y concortesía.

En lo individual, cada persona que pertenece a la Armada debe ser proba, recta, imparcial, íntegra y austera, debiendo asumir como premisa fundamental que se está para servir cumpliendo con el deber. Este deber parte porque hay que ser patriota y consecuente con lo que se promete, ya que existe un honor militar, además, la obediencia, la disciplina y jerarquía es parte del comportamiento militar, que se representa fundamentalmente por el reconocimiento y respeto a la autoridad, como también a todas las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Para aquellos que tienen funciones de mando, se debe ser honesto y veraz, justo en su trato y por, sobre todo, tener una alta preocupación y conocimiento por sugente.

IV.-VALORES FUNDAMENTALES INHERENTES A LA CARRERA NAVAL.

Tomando en consideración lo desarrollado en el párrafo anterior, se hace necesario establecer un listado básico de valores específicos que debe poseer todo Marino. Esto no tiene otro propósito que resaltar las virtudes morales de todo conductor en el ejercicio de su mando, considerando el marco que se ha definido como la ética institucional.

Honor: comportamiento tal, con que el hombre puede conversar su propia estimación y ser merecedor de la consideración, confianza y respeto de los demás. Se demuestra en la corrección de nuestros actos en el servicio y en la vida privada.

Deber: el cumplimiento del deber es poner la vocación, el entusiasmo y las energías necesarias en lo que se hace para alcanzar los objetivos trazados, obrando con consecuencia según las normas y principios morales.

Integridad: se dice de una persona recta, proba e intachable. La integridad fortalece el espíritu para permanecer fiel a nuestros principios. Es un valor y una cualidad de quien tiene entereza moral, rectitud y honradez en la conducta y en el comportamiento. Una persona íntegra es alguien en quien se puede confiar.

Lealtad: es la permanente devoción o fidelidad, voluntaria e infalible hacia una causa de lo que uno se siente honrado de pertenecer. Íntimamente relacionada con la confianza mutua. Lleva en sí misma la franqueza, hidalguía y la nobleza. Es un valor de triple acción: hacia los superiores, hacia los subordinados y hacia los iguales.

Valentía: determinación para enfrentarse a circunstancias arriesgadas o difíciles venciendo el temor. Tiene expresión máxima cuando una persona pone en riesgo a sacrifica su propia vida para dar a otros o proteger la vida de quien ama.



EL MOTÍN DELCAINE



Esta película del año 1954, basada en la novela del mismo nombre de Herman Wou, está ambientada en la Segunda Guerra Mundial, y relata el desencadenamiento de un motín en un buque de la Armada de los Estados Unidos, el USS Caine, y el consecuente consejo de guerra al que se somete a dos oficiales del mismo.

En el film “El motín del Caine” un Oficial de ese buque aprueba que su Comandante sea relevado de su puesto, en plena tormenta huracanada, ya que a juicio de él y del Segundo Comandante del destructor, el Comandante de la unidad no se encontraba apto para ejercer el mando y ponía en riesgo a toda la dotación del buque.

En el juicio, que posteriormente se le aplicó al Segundo Comandante por parte de una Corte Marcial, el Oficial que en plena crisis apoyó la decisión de su segundo a bordo, mintió negando lo sucedido para no verse involucrado en un hecho que le podía traer graves consecuencias.

Este Oficial faltó al honor militar, al negar un hecho que fue verídico, faltando a la verdad, y no tener lealtad al asumir su responsabilidad.

EL EJEMPLO DE PRAT

El Comandante Arturo Prat es fundamental para la Escuela Naval no sólo por el heroísmo que demostró con lo sucedido el 21 de mayo de 1879 en la rada de Iquique, sino también por las diferentes virtudes que emanan del análisis de su personalidad y vivencias, elementos que fundamentan su decisión de combatir con un adversario superior sin rendirse y la capacidad de hacerse seguir por sus subordinados, materializando este hecho heroico.

Con respecto a sus características personales es interesante destacar que algunos años después del Combate de Iquique, los Profesores Normalistas consideraron necesario buscar un personaje chileno que encarnara las virtudes que ellos venían enseñándole a sus alumnos de Educación Primaria en el país. Del estudio realizado se llegó a establecer que Prat era quien reunía, en su persona, los atributos que se requerían enseñar: los de esposo, de padre, de marino, de profesor, de héroe; en síntesis, de un hombre cuya integridad era tal que respondía positivamente a cualquiera de los valores que importaban para la formación de la juventud.

La Escuela Naval, consciente de lo que representan las virtudes de Prat en la formación de la personalidad y el carácter del Cadete, mantiene vigente un Panel de Valores y Actitudes que destaca los considerados más determinantes para este propósito y que están incorporados en cada uno de los Programas de Asignatura vigentes en el quehacer.

En términos generales, la organización de la Escuela Naval y su Régimen de Actividades permiten recalcar los valores y virtudes de Prat que forman parte de dicho Panel, para contribuir a la formación integral del Cadete. Ejemplo de esto son los siguientes Valores y algunas de sus actitudes:

El Honor militar, al ser veraces y leales, participar con honestidad en sus actividades, ser consecuentes entre lo que se dice, se piensa y se hace.

La Disciplina, al evidenciar rigurosidad en el buen cumplimiento de obligaciones y tareas, demostrando perseverancia en el logro de los objetivos propuestos.

Cumplimiento del deber, al asumir reflexivamente las consecuencias de los propios actos, participando con interés en sus actividades.

El Respeto, al valorar el derecho de los demás, incentivar y mantener las tradiciones navales, aplicar juiciosamente el pensamiento crítico, manifestar opiniones con franqueza y criterio.

El Patriotismo, al respetar la historia patria, al encauzar el esfuerzo profesional, militar y personal en un sentido de pertenencia para con la Patria.

Se puede ver, así como el legado de Prat, su ejemplo, marca y determina hoy como lo hizo en 1879, la actitud del marino ante los desafíos que debe enfrentar y superar. Nuestro héroe sigue y seguirá vigente indicándonos el norte al cual dirigir nuestros esfuerzos.

Eduardo Oelckers
Sepúlveda
Contraalmirante

V.- PROBIDAD Y TRANSPARENCIA

El Estado está al servicio de la persona humana, debe promover el bien común, por lo que se deberá observar responsabilidad, eficiencia (capacidad de realizar o cumplir adecuadamente las metas con la menor cantidad de recursos), eficacia (cumplir con las metas independiente de los recursos utilizados), coordinación, impugnabilidad de los actos administrativos (que todo acto se puede reclamar), **probidad** (conducta intachable, honesta y leal), **transparencia** (respetar y cautelar la publicidad de los actos) y participación ciudadana.

La Constitución de Chile señala que existirá una administración pública, que deberá ser descentralizada, distinguiéndose entre otros como parte del aparato estatal; el Fisco, entidades fiscales autónomas, semifiscales, empresas del Estado y las Municipalidades. Todos estos organismos se agrupan en un concepto llamado servicio público y reciben recursos del Estado (de todos los chilenos) para su funcionamiento y financiamiento. Además, la misma Constitución indica que la administración del Estado de Chile corresponde al Presidente de la República y todos los órganos que dependen de él.

Dentro de las características de esta administración fiscal se destacan especialmente dos; la probidad y la transparencia, debido a que por diversos y lamentables acontecimientos, ambas han sido vulneradas por diversas entidades del Estado, con escándalo público y que incluso han sido catalogadas como delitos.

Ahondando un poco en estas características, se entiende por probidad de un funcionario público el observar una conducta intachable, un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular.

Se puede apreciar, que de esta definición aparecen los conceptos de bien común y servilismo. Es decir, el no ser probo no es solamente apropiarse de bienes públicos, sino que también utilizar el poder, como por ejemplo la influencia para un bien particular.

En una elección de alcalde en la zona norte, una autoridad del Estado llamó a votar por un candidato de su coalición política, utilizando para esto los medios de difusión (e mail) que el cargo le entregaba. Otro ejemplo, fue el caso de una Ministra de Estado que en horas de trabajo participó en la campaña parlamentaria de su marido. En ambos ejemplos la Contraloría General de la República dictaminó que estos actos no se ajustaban al principio de probidad, recalándose que en ningún caso se puede utilizar recursos públicos (incluso horas de trabajo) para fines particulares.

A modo de ejemplo contravienen el principio de probidad los siguientes casos:

- Usar en beneficio propio o de terceros información privilegiada.
- Hacer valer indebidamente la posición para influir.
- Emplear dinero o bienes de la institución en beneficio propio.
- Utilizar horas de trabajo en labores particulares.
- Solicitar o aceptar en razón del cargo donativos, ventajas o privilegios. Lo anterior tiene como excepción los actos protocolares.
- Los millajes en líneas aéreas en razón de un viaje oficial no se pueden utilizar.
- Intervenir, en razón de sus funciones, en asuntos particulares.

También el principio de transparencia consiste en respetar y cautelar la publicidad de los actos, resoluciones, procedimientos y documentos de la Administración del Estado

como además facilitar el acceso de cualquier persona a esa información, a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca la ley.

Lo anterior tiene como límite aquellos documentos que por su naturaleza sean de carácter reservado y secreto, siendo el Consejo de la Transparencia quien, en una primera instancia, deba dirimir sobre este asunto. En caso de no haber acuerdo por parte de quien solicita esta información, los tribunales de justicia pueden dirimir y obligar, si es el caso, a la institución que posee la información a entregarla.

Un primer ejemplo de transparencia fue el año 2016 cuando la Corte Suprema acogió un recurso de queja y confirmó la decisión del Consejo para la Transparencia para que el Ejército entregara información sobre adquisiciones de vestuario y calzado.

Sin embargo, en 2019, la misma Corte Suprema ordenó mantener reserva de información sobre personal de la Armada, ya que estableció que los datos que se solicitaban se encontraban cubiertos por la causal de reserva de seguridad del Estado y la defensa nacional.

CAPÍTULO TRES

EL CARÁCTER PARA EJERCER AL MANDO.

I.- RASGOS DE PERSONALIDAD DE LOS LÍDERES EFICACES²¹

A.- Aspectos generales.

Se supone que un líder debe contar con algunas características naturales que le ayuden a influenciar sobre los demás, tales como las físicas, culturales, valóricas o las relacionadas con su personalidad. Sin embargo, no existe una receta que garantice a alguna persona que, por alguna manera particular de comportamiento que posee, pueda lograr ser un gran líder.

En todo caso, diversos estudios han determinado que existen ciertos **rasgos de personalidad** y que están asociados al carácter de un líder, que pueden contribuir al éxito de una función de mando o dirección de gente.

Ahora bien, para entender qué significa cuál es el significado de rasgo de personalidad, se hace necesario definir lo siguiente:

Carácter. El carácter es una combinación de valores, sentimientos y actitudes. Es decir, hace referencia a cómo una persona percibe a los demás o a las cosas y conceptos. Éste se va modificando con el paso del tiempo.

Temperamento. Conjunto de rasgos determinados mayormente por la biología de una persona. Con esto se hace referencia a las reacciones emocionales del individuo, que vienen determinadas por factores biológicos.

Personalidad. Conjunto de rasgos de un individuo que definen a una persona el conjunto de formas y modos característicos de enfrentarse al medio. Dentro de la personalidad se incluye al temperamento y al carácter, y se manifiesta a través de los llamados rasgos de personalidad.

Rasgo de personalidad. Es la característica de la persona relativamente permanente en el tiempo y frente a diferentes situaciones. Si decimos que una persona es sensible, nos referimos a que se muestra más sensible que otras en una mayoría de las situaciones.



²¹Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, Robert Lussier y Christopher Achua.

B.- Rasgos de personalidad.

Como fue indicado anteriormente, quien ejerce el mando debe poseer un carácter acorde a las exigencias de un Oficial de Marina, ya que este el que es modificado durante su período de formación. Por lo tanto, lo que se necesita son ciertas actitudes o sentimientos, asociados al carácter, pero que se pueden percibir fácilmente en los llamados rasgos. Algunos de estos son los siguientes:

1.- Dominio. El dominio de uno mismo es vital en el desarrollo constante del liderazgo. Se debe estar preparado para la dificultad, y este rasgo ayuda a sobrellevar la adversidad. El Oficial es constantemente observado por su personal, pero especialmente en los momentos de dificultad, por lo que es necesario dominarse y no perder el control. La virtud valórica de la templanza ayuda a lograr un gran dominio personal.

2.- Adaptación al cambio (Flexibilidad)²²

Si desea mejorar sus respuestas al cambio en el futuro, Calarco postula que necesita practicar los tres componentes de la adaptabilidad: la flexibilidad cognitiva, la flexibilidad emocional y la flexibilidad de disposición.

a) Flexibilidad cognitiva

Es la capacidad de utilizar diferentes estrategias de pensamiento y marcos mentales. Los líderes que tienen flexibilidad cognitiva pueden incorporar diferentes estrategias de pensamiento y marcos mentales en su planificación, toma de decisiones y gestión del trabajo diario. Al mismo tiempo, pueden tener en mente múltiples escenarios y pueden ver cuándo cambiar e inyectar un cambio.

La flexibilidad cognitiva indica un pensamiento ágil y divergente, un interés en desarrollar nuevos enfoques, la capacidad de ver y aprovechar nuevas conexiones y la propensión a trabajar bien en toda la organización. Estos líderes aprenden fácilmente de la experiencia y reconocen cuándo los viejos enfoques no funcionan.

b) Flexibilidad emocional

Capacidad de variar el enfoque de uno para lidiar con las emociones y las de los demás. Los líderes con flexibilidad emocional varían su enfoque para lidiar con las emociones propias y ajenas, un área que muchos líderes a menudo no tienen en cuenta. Un líder emocionalmente flexible se siente cómodo con el proceso de transición, que incluye el duelo, la queja y la resistencia. Adaptarse al cambio requiere dar y recibir entre el líder y aquellos que experimentan el cambio. Un líder sin flexibilidad emocional desprecia las preocupaciones y las emociones de los demás y cierra la discusión. Al mismo tiempo, un líder emocionalmente adaptativo mueve el cambio o la agenda hacia adelante.

c) Flexibilidad de disposición

Corresponde a la capacidad de permanecer optimista y, al mismo tiempo, realista. Los líderes que muestran flexibilidad disposicional (o flexibilidad relacionada con la personalidad) operan desde un lugar de optimismo basado en el realismo y la apertura. Reconocerán una mala situación, pero simultáneamente visualizarán un futuro mejor. No son ciegamente positivos ni pesimistas y derrotistas. La ambigüedad es bien tolerada. Los líderes flexibles ven el cambio como una oportunidad más que como una amenaza o peligro. Al aprender y practicar comportamientos que aumentan su flexibilidad cognitiva, emocional y de disposición, puede volverse más adaptable y, a su vez, ayudar a otros a adaptarse.

²² Transcripción del artículo *Adaptability: Responding Effectively to Change* Autor: Allan Calarco.

CÓMO ADAPTARSE AL CAMBIO

CINCO CONSEJOS PARA LÍDERES FLEXIBLES:

Como líder, no solo tiene que responder al cambio, sino que también debe dirigir el cambio. Para ello, debe:

- a) Ser curioso. Hacer muchas preguntas. Pregúntate, explora y considera antes de juzgar y decidir.
- b) No se apegue demasiado a un solo plan o estrategia. Tenga el Plan B (y C) listo.
- c) Crear sistemas de apoyo. No lo haga solo. Busque mentores, amigos, entrenadores, colegas de confianza, colegas profesionales, miembros de la familia y otros para que le sirvan como su sistema de apoyo en tiempos de cambio. Anime a sus subordinados a hacer lo mismo.
- d) Comprenda su propia reacción al cambio. Debe ser claro acerca de sus propias emociones y pensamientos sobre los cambios, para que pueda ser directo con los demás.
- e) Sumérjase en nuevos entornos y situaciones. Haga esto cuando se enfrente al cambio, pero practique uniéndose a actividades diversas, conociendo gente nueva y probando cosas nuevas de manera regular.

3.- Sensibilidad. La sensibilidad hacia los demás consiste en entender que todos son personas, con sus problemas y desafíos personales. Cuando se es sensible se logra fácilmente la confianza de un subordinado, debiendo ser empáticos para poder ponerse en la posición de él. No hay que confundir este rasgo con debilidad, por el contrario, un jefe que es sensible y entiende los problemas de la gente se prestigia y gana el ascenso de todos. Cuando en la Armada se ejerce el mando, el Oficial está sujeto a conocer muchos problemas de su gente, por lo que es evidente que se hace necesario tener una gran sensibilidad para mejor resolver.

4.- Empuje. Los líderes deben poseer empuje, energía y trabajar arduamente para lograr los objetivos propuestos. Se debe ser entusiasta, no ceder ante la presión y no claudicar con el primer problema que se presenta.

Cuando se tiene empuje, generalmente se asocia con aquella persona que tiene un cierto nivel de decisión y no se pregunta por todo lo que se tiene que hacer. Para poder tener empuje es fundamental poseer un cierto carácter, muy necesario en el ejercicio del mando.

5.- Confianza en sí mismo. Este rasgo de personalidad indica si uno confía en las propias decisiones, ideas y capacidades. Si un líder manifiesta seguridad en sí mismo, va generando poco a poco, confianza en sus subordinados. A su vez aquel que tiene confianza en sus actos tiene ganado la mitad del camino en el cumplimiento de las propias metas.

Sin embargo, uno debe ser realista con las propias capacidades que se tienen ya que es muy fácil caer en la arrogancia y en no escuchar a los demás. Quien es arrogante no logrará jamás la confianza y se alejará de su gente paulatinamente.

6.- Resiliencia. Es la capacidad que tienen algunas personas para asumir con flexibilidad situaciones límites y sobreponerse a ellas. Es un rasgo necesario para quien ejerce el mando, ya que en su carrera estará expuesto al fracaso y deberá levantarse y seguir, para conducir a su gente. Está también muy ligado a la tolerancia a la frustración.

7.- Coraje. Valor para realizar las cosas, pese a que esta decisión pueda traer graves consecuencias. No desistir pese a la adversidad y elegir a veces la alternativa más difícil si es la mejor. El coraje se debe desarrollar constantemente.

C.- Reflexión.

El carácter se forja y el carácter de un marino se forja en base a una rigurosa disciplina desde su Escuela Matriz. Este es el fundamento principal del riguroso llamado régimen militar que se implanta en la Escuela Naval, desarrollar el carácter para poder ser fuerte en la adversidad.

Un Oficial, al tener que mandar en combate debe ser capaz de controlarse, de motivar a su gente, guiarla, ser capaz de levantarse siempre pese a la adversidad, saber escuchar, ser empático y atreverse a tomar decisiones.

Si se analiza lo anterior, se puede relacionar fácilmente que una persona, para ser capaz y lograr los atributos antes descritos, debe tener una personalidad que se sustenta en su temperamento y en el carácter que ha desarrollado a lo largo de su vida.

ANÁLISIS

“Fitz Roy era partidario a ultranza de la disciplina rigurosa y confianza en la justicia firme pero ecuánime...no fue querido por los que lo rodearon, indudablemente fue respetado porque lo consideraron un hombre de principios que cumple con su palabra. Si a ello sumamos su energía inagotable, la tripulación encontró en Fitz Roy a un individuo que mandaba con el ejemplo, a un Comandante que jamás eludió su responsabilidad y que siempre fue el primero en abordar la ardua tarea de mantener la nave a flote y en el rumbo que le correspondía”.

Del libro “Salvaje” de Nick Hazlewood

II.- LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, EL RASGO MÁS IMPORTANTE.

A.- ¿Qué se entiende por inteligencia emocional?

Conjunto de capacidades, habilidades y competencias que, sin ser cognoscitivas (Coeficiente Intelectual), influyen en la capacidad de una persona para enfrentar las exigencias, presiones de su entorno y capacidad para trabajar con la gente.

Según los académicos Mayer y Salovey, inteligencia emocional es *“una habilidad para percibir, imaginar y comprender las emociones, usando esta información para tomar decisiones”*.

En la función de mando que debe cumplir un Marino y donde tiene que guiar a personas, requiere que se adapte a las situaciones que se le presentan (comprender), ir observando cómo su entorno cambia constantemente (percibir) y efectuar las modificaciones a tiempo (tomar decisiones).

Es por esto que no existe un estilo de liderazgo rígido, sino que, por el contrario, dependiendo de las personas con que debe trabajar, los objetivos a lograr y el comportamiento o clima de la organización, es como debe adoptar un estilo de liderazgo particular. Se debe saber, percibir, imaginar y comprender, cómo lograr las metas de una organización, donde la Inteligencia Emocional es el 8° rasgo de personalidad y tal vez el más importante para ejercer el mando.

La inteligencia emocional posee cinco componentes²³:

- Conocer las propias emociones: Es la capacidad de advertir los sentimientos propios, para que estos no lo traicionen a uno.
- Manejar las relaciones: Es poder reconocer o imaginar las emociones de los demás.
- La propia motivación: Creer que la persona tiene la voluntad y la capacidad para cumplir con los objetivos.
- La empatía: Es saber ponerse en la posición de los otros.
- Manejar las emociones: Es la capacidad de serenarse y mantener la compostura ante, por ejemplo, situaciones de estrés.

B.- La emoción.

Si se analizan estos componentes, la emoción es un factor común. El líder debe ser capaz de gestionar las emociones, las propias y las de sus subordinados, para lograr resultados esperados en base a una reflexión interna muy profunda.

El miedo, la ansiedad, la ira, la alegría, la soberbia, la timidez, la inseguridad, son emociones que debe percibir y manejar el líder para buscar la mejor manera de cumplir con los objetivos del grupo.

Las emociones no se trabajan en base a la lógica cartesiana (razón), sino que, por el contrario, es en base a la inteligencia emocional el líder debe canalizar los sentimientos propios, positivos y negativos, como también de su gente.

La inteligencia emocional es una capacidad que ayuda a la persona en su función de liderazgo, es decir, alguien puede poseer un alto coeficiente intelectual y tener

²³ Inteligencia Emocional en el Liderazgo, Nureya Abarca, 2004

capacidades para resolver difíciles ecuaciones diferenciales, pero si no es capaz de colocarse en la posición de los demás, percibir problemas o comprender emociones, no logrará ser un líder.

Hay autores que indican que una persona que conoce su trabajo, es brillante intelectualmente y que además domina los diversos procedimientos ligados a su profesión, no tiene asegurado su liderazgo, ya que la aptitud emocional, que lo liga con las personas que trabaja, sería la clave en la diferencia de quien ejerce el mando en base sólo a su poder con aquel que ha llegado a ser un líder, pero partiendo del poder. “La receta, en cualquier caso, parece necesitar de un ingrediente muy importante: la **inteligencia emocional**²⁴”. Las personas que pueden manejar sus emociones (conocen sus sentimientos e interpretan los de los demás) tienen ventajas sobre el resto de la gente.

C.- Las competencias

Se entiende como competencia un conjunto de conocimientos (saber), junto con habilidades (saber hacer) y actitudes (ser) para desempeñar una tarea o función.



Revisemos un ejemplo específico, relacionado con una actividad de la Escuela Naval Arturo Prat:



**COMPETENCIA:
TAMBOR MAYOR**

²⁴ Inteligencia Emocional en el Liderazgo, Nureya Abarca, 2004

- CONOCIMIENTOS:** Funcionamiento de las bandas componentes (Cajas – Cornetas – Pifanos)
Nombres de marchas, musica, toques, combinacion de redobles, numeros de subida de cornetas, etc.
- HABILIDADES:** Oido musical, experiencia previa en una de las bandas componentes, destreza en los manejos, oportunidad para marcar movimientos y evoluciones de marcha.
- ACTITUDES:** Presencia de animo, destreza fisica, transmision de seguridad a la banda y regimiento, resistencia, adaptabilidad a los cambios sobre la marcha.

El término competencia hace referencia a los rasgos de personalidad derivados del comportamiento y estos aspectos producirán un desempeño exitoso en el trabajo si se utilizan bien.

Las competencias básicas son las siguientes:



HABILIDADES DURAS (HARD SKILLS)	HABILIDADES BLANDAS (SOFT SKILLS)
Habilidades técnicas aprendidas en aula, capacitación o aula.	Resolución de problemas, comunicación verbal, empatía.
Es el saber profesional.	Es el saber hacer apoyado en el saber profesional.
Manejo órdenes al timonel Reglas de seguridad para tiro en polígono Manejo MRO Confeccionar una calificación Saber integrar Conocimiento de efemérides navales	Saber escuchar Formar equipos Improvisar un discurso o arenga frente a subordinados. Hacer justicia Ponerse en el lugar de otro frente a situaciones difíciles.

D.- El Talento como elemento diferenciador

El talento se visualiza como un elemento diferenciador y de alta importancia en el desarrollo profesional dentro de cualquier organización, puesto que es fundamental comprender que el talento es la clave para enfrentar los desafíos actuales en un mundo cambiante y competitivo, aportando una ventaja diferenciadora como elemento esencial para sobrevivir en el ambiente profesional de alta exigencia.

El talento, de acuerdo con la Real Academia Española, es “la capacidad intelectual o aptitud de que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad”. Es decir, se refiere a personas inteligentes, que tienen la capacidad de resolver problemas, ya que cuentan con habilidades y experiencia; además, demuestran un buen desempeño profesional y son competentes para una actividad.

E.- La Gestión del tiempo

Para tener éxito en todos los aspectos, es necesario hacer un uso racional del tiempo porque no solo ayuda a aprovecharlo al máximo, sino que también garantiza que las tareas se completen con éxito en el plazo establecido.

Es importante tener presente que el tiempo, una vez que ha pasado, nunca vuelve, de manera que hacer lo correcto en el momento adecuado es un arte que se logra con planificación y comprensión. Los elementos esenciales de la gestión del tiempo son los siguientes:



Priorización

Priorizar cada una de tus responsabilidades es la clave para convertirse en un buen administrador del tiempo. Existen muchas formas de determinar la prioridad del trabajo, como completar tareas simples y rápidas primero, y luego completar actividades más largas o complejas.

También se puede comenzar con lo más urgente o una combinación de ambas.

Aprender a priorizar las tareas de manera eficaz, puede aumentar la productividad, eliminar las actividades que consumen mucho tiempo y lograr objetivos a largo plazo.

En este caso, **la matriz de Eisenhower** puede ser una herramienta extremadamente eficaz para hacerlo.

	Urgente	No Urgente
Importante	Hacerlo	Planificarlo
No importante	Delegarlo	Eliminarlo o Postergarlo

Para poder aplicar esta matriz, hay que tener la capacidad de decidir para eliminar o postergar una tarea, el saber planificar y poder delegar ya que el tiempo no permite hacerlo todo.

En síntesis, si un oficial aplica los últimos conceptos desarrollados, las competencias, el talento y la gestión del tiempo, tiene altas posibilidades de gestionar de buena manera sus funciones o cargos.

Un buen oficial de división / cargo

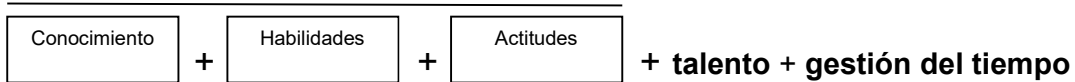
Tiene las competencias básicas para desempeñar ambos desafíos, se preparó para tener los conocimientos requeridos tales como cursos o CPO, ha desarrollado ciertas habilidades (técnicas de mando y administración) y su actitud es la adecuada al entregar lo máximo que se puede y buscar la adhesión de su gente.

Se suma a lo anterior, que este oficial tiene un talento innato para entender rápidamente los problemas que pueden existir y adelantarse a ellos.

Finalmente, sabe priorizar el tiempo, desechando lo más urgente y no importante, para hacerlo más tarde, y poniendo su máxima capacidad y atención a lo más urgente e importante.

En resumen, un buen líder requiere:

Competencias



III.- LA EMOCIÓN EN LA CARRERA NAVAL.

Si se analizan los ocho rasgos de personalidad antes descritos; dominio, flexibilidad, sensibilidad, empuje, confianza en sí mismo, resiliencia, coraje e inteligencia emocional, se puede entender que una buena relación entre un superior y su subordinado debe tener componentes de firmeza y de imposición de las ideas (razón), pero a su vez otros componentes ligados a los sentimientos (emoción).

Sin embargo, ambos componentes requieren carácter por parte de quien está mandando, para entender, decidir e imponer.

La carrera naval es eminentemente emocional, ya que el patriotismo, el cumplimiento del deber, la resiliencia y el estar dispuesto a sacrificar muchas cosas personales en pos de un principio, es un acto emocional y no racional.

La emoción está ligada a la entrega total por la misión recibida, incluyendo la vida. El jurar "... hasta rendir la vida si fuese necesario..." es un acto emocional puro. La razón ayuda a tomar buenas decisiones en momentos de reflexión.



CAPÍTULO CUATRO

EL ESTILO NAVAL. UNA MANERA DE LOGRAR IDENTIDAD

I. EL ETHOS NAVAL (tradiciones, historia, patriotismo, doctrina y familia).²⁵

El ethos naval se puede entender en base a cinco sentidos:

A.- Su sentido de pertenencia. La Armada de Chile significa para la nación el poder contar con una institución preparada material y anímicamente para defender al país, no pasa desapercibida. El chileno, para bien o para mal, tiene su propia opinión de la Marina y de los marinos en particular, lo que conlleva a que todos aquellos que pertenecen a esta institución, desde cualquier ámbito, sientan un grado de responsabilidad por lo que hace la institución.

Es obvio, que para todo marino no es indiferente poder observar a la Marina en las noticias, ya sea cuando cumple alguna función relacionada con la seguridad de la vida humana en el mar, actividades de la Esmeralda en el extranjero o los desfiles que se realizan en conmemoración del 21 de mayo. Esto no es otra cosa que el sentido de pertenencia que tiene todo marino por su institución y, si, además, escucha comentarios positivos, emana un lógico sentido de orgullo, ya que él es parte de este conglomerado.

Este sentido de pertenencia, se va creando poco a poco y las **tradiciones navales** son fundamentales en esto. Si la Armada no contase con fuertes y muy antiguas tradiciones, las personas no se sentirían parte de este equipo. El cómo se desfila, el cómo se relaciona, el cómo se muestra la institución a la civilidad, es parte de la tradición que se tiene, y quien ingresa a la Marina va aprendiendo, como se hacen las cosas desarrollando su sentido de pertenencia institucional. Las tradiciones son, por lo tanto, elementos que aportan a la labor de todo marino y, como se ha visto, el preservarlas tiene un profundo e por tanto significado.

B.- Su sentido de trascendencia. La historia, elemento tan significativo para todo marino, entrega ejemplos de coraje, honestidad, consecuencia y grandeza de las personas. Con estos ejemplos se va forjando desde la niñez cómo se debe actuar ante diversas situaciones.

La Armada de Chile, cuyo activo máspreciado es su gente, se preocupa de divulgar **la historia** y en especial aquella que está ligada a la institución, pero no sólo con un sentido de desarrollar la cultura general en sus integrantes, sino que el fin último es acrecentar los valores de la Marina a través de los ejemplos históricos.

Los héroes y la conducta de la Armada en el tiempo van forjando en el marino un sentido de trascendencia, ya que el servir a una institución cuya misión es defender la soberanía abarcando el territorio y las personas y, con un sacrificio que puede llegar hasta *“rendir la vida si fuese necesario”*, hacen que esta forma de vida elegida

²⁵Conceptos definidos por el Almirante Rodolfo Codina Díaz, en el contexto del seminario de liderazgo efectuado en la Escuela Naval en el año 2008.

voluntariamente tenga un sentido de trascendencia especial.

A través de los ejemplos que nos entrega nuestra historia, cada marino y cada cadete de la Escuela Naval, van entendiendo que esta profesión es una forma de vida distinta a la que puede desarrollar cualquier civil, llena de sacrificios, pero de grandes satisfacciones. Para ser buen marino, hay que tener pasión por lo que se hace, y esta pasión se logra con un fuerte sentido de trascendencia.

C.- Su sentido de referencia. Todo marino, por la particularidad de esta profesión, debe poseer ciertas cualidades morales y éticas que lo ayuden en la labor de la conducción de gente. Estas cualidades se llevan a la práctica con los principios y valores o virtudes que posee todo integrante de la Marina, ya que ha formado en hábitos los principios que aprendió desde su casa y que son reforzados en la Escuela Naval.

En el capítulo segundo se analizaron profundamente cuales son los valores más importantes que debe poseer todo marino, entregando una referencia en cómo se debe actuar entre las personas y que son aceptados como propios cuando se ingresa a la institución. En este sentido el **patritismo** que lleva a tributar el honor y servicio a la patria, tiene su máxima expresión en el juramento a dar la vida por la patria.

La Armada de Chile se caracteriza por que su gente actúa correctamente y de acuerdo a la ética, pero esto no es casualidad, ya que esta conducta se basa en las virtudes que posee todo integrante de esta institución y que son parte misma de la Marina. Estas conductas valóricas y tan propias, entregan a cada marino un sentido de referencia, es decir, cual es el área donde se debe actuar, y quien traspase estos límites establecidos, abandona la esencia misma en que se conduce la Armada.

D.- Su sentido de orientación. La institución navega con una dirección clara y definida que se funda en una manera de pensar que orienta a los marinos como un derrotero, pese a los cambios internos o externos que se pueden generar. Este rumbo general que se mantiene a pesar de todos los intentos por variarlos, no es otro que **la doctrina institucional**, que está claramente definida y escrita en un libro llamado Ordenanza de la Armada.

Este texto, es el más importante para el ejercicio del mando de todo Oficial de Marina, donde se concentra la experiencia de casi dos siglos guiando el actuar de los integrantes de la institución.

Como es un libro doctrinal en sí, la Ordenanza entrega un sentido de orientación a los marinos, indicando o ayudando como se debe trazar el rumbo, cuando las situaciones del diario vivir son difíciles. La Ordenanza debe acompañar a todo Oficial y se debe consultar con periodicidad, ya que es un documento común para todos, por algo es doctrinal, y por lo tanto se debe respetar y hacerlo cumplir.

E.- Su sentido de estabilidad. La **familia** entrega estabilidad al marino, dándole las herramientas necesarias para poder cumplir con todas las funciones que la institución le demanda. Esta estabilidad además también se ve reflejada en una satisfacción personal de trascender, siendo esto lo más importante en la vida. La familia apoya al marino durante su carrera.

II. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ESTILO NAVAL?

La Armada de Chile es una institución centenaria que ha forjado, en sus largos años, una identidad llena de historia, tradiciones y otros elementos, que viéndolas en forma particular es difícil de aquilatarlas, pero en su conjunto dan un sentido.

Este sentido, es parte del carácter institucional, que se puede entender como rasgos que identifican a la Marina y a su gente. En otras palabras, quienes pertenecen a la Armada de Chile actúan bajo normas ético - sociales específicas y que comúnmente se le llama el estilo naval.

La Real Academia Española²⁶ de la lengua define la palabra carácter como el conjunto de cualidades o circunstancias propias de una cosa, de una persona o de una colectividad, que las distingue, por su modo de ser u obrar de las demás. También este diccionario define estilo como un modo, manera o forma de comportamiento. A su vez la enciclopedia Wikipedia²⁷ define la palabra Ethos como las ideas que conforman el carácter de un determinado sistema.

El Estilo Naval es por lo tanto como el conjunto o circunstancias propias que definen el carácter o ethos institucional y también, por cierto, el comportamiento individual de las personas que conforman la Marina. Se entiende entonces, como un concepto global y particular a la vez.

Toda persona que es parte de una organización formalmente constituida, siente un sentido de pertenencia a ella que lo hace sentirse parte del grupo, un sentido de trascendencia, es decir, valora su accionar en esa institución, también tiene un sentido de referencia, lo que le indica donde está, un sentido de estabilidad con una familia que lo apoya y finalmente tiene un sentido de orientación que le entrega hacia donde debe ir.

Como se explicó anteriormente, estos sentidos en la Armada se desarrollan a través de la historia, las tradiciones, los principios y la doctrina institucional. Estos cinco elementos, definen el carácter de la Marina (ethos naval) y el comportamiento de sus miembros y que en forma natural los marinos lo llaman el estilo naval.

Pero ¿cuál es la importancia del estilo naval? Se estima que este concepto desarrolla lo que se denomina **identidad**. Todos los años la Escuela Naval es visitada por ex alumnos (diferentes generaciones de egreso) quienes voluntariamente deciden juntarse para compartir entre amigos. En el fondo toda persona que ha pasado por este plantel, se siente identificada con la Escuela y la Armada, ya que con el correr de los años de alumno ha ido recibiendo, poco a poco, la historia institucional, las tradiciones, los principios y el cómo se deben hacer las cosas (referencia).

La identidad es muy importante, ya que ayuda a crear espíritu de cuerpo, unidad y resalta los valores, hace que las personas se sientan orgullosas y a lograr equipos de trabajo unidos.

También el estilo naval acrecienta la **fidelidad** de la persona hacia la institución, al sentirse parte de un equipo que hace bien las cosas en base a tradiciones, principios,

²⁶Real Academia Española; Conjunto de cualidades o circunstancias propias de una cosa, de una persona o de una colectividad, que las distingue, por su modo de ser u obrar, de las demás.

²⁷<http://es.wikipedia.org/wiki/Ethos>

principios y doctrina.

Así también, el estilo naval es una guía de **comportamiento**, en cómo se deben hacer las cosas dentro de parámetros de respeto, educación y doctrina institucional. Es una manera de comportarse y relacionarse con el medio.

Existe, por lo tanto, una conexión vital entre el estilo naval y en:

La identidad que cada marino siente por su institución.

La fidelidad de cada persona hacia la Armada.

Comportamiento en el cómo se hacen las cosas.

De aquí se deriva el real valor de este antiguo concepto y que muchas veces no es comprendido en su real dimensión. Se deben respetar las formas tradicionales, recordar la historia, tener doctrina y defender los valores que por más de un siglo la Marina ha defendido como propios.

III. CONSECUENCIAS DEL ESTILO NAVAL EN LA ARMADA.

A.- La Identidad. La pregunta que alguien se puede hacer entonces es ¿para qué es necesario que una institución, como la Armada de Chile, adquiera una identidad específica?

Tal vez la respuesta más obvia y que nace de un primer análisis, es que, al crear identidad, permite a las personas sentirse parte de algo. A su vez la identidad entrega orgullo, acrecienta los valores y espíritu de cuerpo. La identidad une y ayuda al trabajo en equipo.

B.- La Fidelidad. También del estilo naval se deriva la fidelidad, en donde cada marino al sentirse identificado con su institución va, poco a poco, adquiriendo un apego a los suyos y hacia la Marina. Esto se debe a que las cosas se hacen bien, ya que hay doctrina común y relaciones sociales bajo un comportamiento similar. Las personas se sienten cómodas y con los suyos.

C.- Comportamiento. Finalmente, y, tal vez, lo que más se asocia al estilo naval, tiene relación con el cómo se hacen las cosas. Los marinos actúan bajo una doctrina común que se aprende no tanto por el hecho de estar escrito, si no que, por el comportamiento personal de las personas, con respecto, seriedad, acuciosidad, educación y cortesía. El estilo naval ayuda para que los marinos actúen bien y de una manera determinada.

De manera concreta, el estilo naval, que es la manifestación del ethos institucional, se manifiesta en²⁸:

- Trabajo en equipo
- Respeto de las tradiciones
- Cortesía y camaradería
- Presentación personal
- Disponibilidad 24/7
- Mando cercano y exigente
- Carácter

²⁸ Texto Modelo de Liderazgo en la Armada. Página 17.

- Autoexigencia

IV. ESTILO NAVAL Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO.

En los capítulos anteriores se ha explicado en detalle lo que es mando, el liderazgo, la personalidad y otros elementos relacionados con la función de mandar. Sin embargo, esto se puede aplicar a cualquier persona o grupo que debe mandar en una organización formalmente constituida. Al existir identidad, fidelidad y un comportamiento común, el Estilo Naval orienta al marino de la Armada de Chile específicamente en cómo se debe aplicar el mando, pero con un sello especial, con el sello que caracteriza a quienes pertenecen a la Marina de Chile, que no es ni mejor ni peor, sino que es diferente.

Este concepto es muy importante que se entienda y se parta aprendiendo poco a poco. El joven cadete y después Oficial debe comprender que, por ejemplo, el respeto a ciertas tradiciones no es un mero formalismo que lo impone un superior de la vieja escuela, ya que, por el contrario, las tradiciones ayudan a preservar el estilo o sello institucional y que se hace necesario por lo descrito anteriormente.

Con esto se establece una clara relación entre el liderazgo en la Armada de Chile y el Estilo Naval institucional, debiendo entenderse que la manera de mandar en la Marina tiene un tinte distinto y especial, que hace al marino diferente y único hacia el resto de la sociedad. Este estilo naval se percibe, se siente, desde cuando alguien ingresa a un buque o repartición. Todo Oficial, por tanto, debe estar consciente de esto y debe mandar ajustado a las particularidades especiales que identifica a un marino chileno.

El estilo naval, además de crear identidad, fidelidad y establecer un comportamiento común, ayudar a formar equipos, ilumina u orienta al Oficial en cómo mandar, en base al carácter o ethos de la Marina.

CUALIDADES ESPECIALES DE UN OFICIAL DE MARINA

Es indispensable la reunión de dos cualidades para tener buen éxito como Oficial de Marina: hay que ser caballero y buen marino.

Es difícil decir cuál de esas dos cualidades es la más necesaria. La falta de una u otra sólo dará por resultado un fracaso ulterior. Acaso la segunda seguirá automáticamente a la primera, porque un Oficial que se gradúa en la Escuela Naval tiene que poseer los atributos mentales y físicos necesarios para convertirse en un marino y, si es un caballero, tiene que poseer las cualidades morales hasta que sea realmente un marino diestro.

El término Oficial y Caballero es uno de los que han caído en desuso en estos últimos años; pero ninguna razón se opone a su restauración, y nada impide prestar atención y estudiarlo. Es un término antiguo, y tan antiguo y honrado como la misma profesión de las armas.

El Mando Naval
Armada de Chile
1949

EL CONOCIMIENTO

I.-LA AUTORIDAD.

Como se ha indicado en otros capítulos, la autoridad se gana con prestigio y ascendiente, pero a su vez el ascendiente tiene directa relación con el comportamiento de la persona (autoridad moral) como también al conocimiento que tenga sobre su profesión (autoridad técnica).

En la Marina para ser un líder se requiere poseer autoridad en el mando, y dicha autoridad tiene un elemento fundamental, **conocimiento**, el saber hacer las cosas con fundamentos y bien hechas.

Si un Oficial no conoce los aspectos fundamentales de su profesión, nunca va a tener la autoridad necesaria para mandar y menos va a ser un líder.

Pero yendo a algo más básico, si un Oficial de Marina se basa sólo en su grado para mandar, también tiene que tener **conocimiento** sobre su trabajo, para que su gente, por lo menos, pueda obedecer en base a órdenes claras y bien dadas.

II.- EL SABER PROFESIONAL.

Para un Oficial de Marina el conocimiento es saber, el conocer aspectos básicos de la profesión para que pueda ser un buen Oficial de División, un Oficial de cargo y que también pueda operar sistemas.

En lo particular, referente a la función de Oficial de División, el rango de conocimientos que se debe saber es muy amplio y difícil de resumir en estas líneas, siendo alguno de sus aspectos más relevantes los siguientes:

- a) La carrera naval y la historia naval.
- b) Proceso de las juntas calificadoras.
- c) Servicio de Bienestar Social.
- d) Sistema de Salud Naval.
- e) Proceso de justicia.
- f) Aspectos básicos administrativos relacionados con la función del Oficial.
- g) Reglamentos y Directivas emitidas por la D.G.P.A.

Estos aspectos y otros más, son la base del saber profesional que el Oficial debe saber y poder aplicar en su función de mando, asesorando, guiando, aconsejando o enseñando, cuando sea necesario, a su gente a cargo. Si no se tiene el saber, difícilmente se podrá mandar y menos resolver acertadamente.

III.- LA CULTURA.

Todo buen Oficial de División debe poseer un nivel de cultura general que le permita opinar y argumentar correctamente sobre el acontecer nacional e internacional.

Es necesario mantenerse informado a través de la prensa, especialmente la escrita, debiendo estar preparado para, en cualquier momento o en reuniones divisionales, explicar un hecho puntual sobre lo que está sucediendo y tener una opinión personal fundamentada.

También debe poseer una cultura general, en especial sobre la historia nacional y naval en particular. Estos conocimientos históricos se van adquiriendo poco a poco, comenzando con la educación escolar, luego en la Escuela Naval, pero también en la carrera como Oficial, donde cada uno debe hacer un deber el conocer sobre la historia en general.

Finalmente, otro aspecto relacionado con el conocimiento es el idioma. El primero es el español, para que el Oficial pueda expresar correctamente sus ideas, de manera clara y sin posibilidad de malas interpretaciones. La calificación es un instrumento vital para cada marino en sus aspiraciones profesionales, pues bien, quien debe redactar las anotaciones en las respectivas hojas de vida debe hacerlo sin errores y con una redacción muy prolija que exprese los hechos de manera clara y sin ambigüedades.

También el inglés es el idioma donde todo Oficial se va a desempeñar profesionalmente en su carrera, por lo que el conocimiento de esta lengua, es parte del acervo cultural de todo Oficial.

IV.- LAS COMPETENCIAS.

Tener las competencias para cumplir una función específica es la doctrina institucional que se ha aplicado desde algunos años. El ser competente es tener los conocimientos para el cargo que la persona tiene, por lo tanto, un Oficial deberá ir poco a poco adquiriendo las competencias necesarias para desempeñarse tanto como Oficial de División, Oficial en un puesto operativo como también Oficial de Cargo.

Existen requisitos y secuencias para que un Oficial vaya adquiriendo competencias, un caso bastante generalizado es el camino para que un Oficial sea Jefe de Guardia, ya que primero debe estar embarcado como Subteniente, luego aprobar el Curso Básico de Guerra Naval, cubrir ciertos puestos operativos en un determinado tiempo, ser admitido en el curso, debiendo aprobar un examen y, finalmente aprobar en Curso para Jefe de Guardia. Cumplido este proceso, se puede decir que la persona tiene las competencias necesarias para desempeñarse en algún puesto operacional a bordo de un buque de combate.

Pero hay otro tipo de competencias, las genéricas conductuales, que definen las formas de comportamiento o de pensar de cada individuo. Algunos ejemplos son el autoconocimiento, la innovación, la mejora continua, la responsabilidad social y el

profesionalismo. Este tipo de competencias aportan para que el marino vaya adquiriendo cultura y conocimientos.

V.- EL CONOCIMIENTO.

Todo Oficial de Marina basa su conocimiento en un saber profesional, en un nivel de cultura adecuado y en ser competente en su cargo, puesto operativo o como Oficial de División. Todo este conocimiento lo debe gestionar en su lugar de trabajo, ya sea a bordo o en tierra, para lograr cumplir con las tareas que el sistema requiere de él. Esta gestión es muy importante, ya que no sólo se necesita conocer, sino que además poder aplicar lo que se sabe con su entorno y en un buen trabajo en equipo. No se debe ser autista, por el contrario, hay que traspasar a los demás los conocimientos de manera desinteresada y pensando en la institución.

Quien tiene conocimiento y lo entrega a los demás, está sirviendo con su gente y con su estructura de trabajo, pudiendo llegar a ser un buen líder en su organización, ganando con esto autoridad.

REFLEXIÓN

Hay tres aspectos en donde la Escuela Naval debe prestar especial atención en la formación de sus futuros Oficiales: el carácter, los valores y la identidad.

En relación al carácter, este se forja principalmente en base al régimen particular que se exige a cada cadete del plantel, aceptando, muchas veces, decisiones que no se comparten. Este carácter se va moldeando poco a poco y paso a paso, para que finalmente, cada Oficial posea una especial personalidad para poder ejercer el mando en la Marina y que tenga el carácter para poder mandar en combate.

Los valores se refuerzan y algunos se adquieren, como por ejemplo la disciplina, mientras se es cadete naval. El ser una persona valórica y alineada con la ética institucional, es un pilar fundamental en que no se puede transar.

La identidad se logra principalmente con el deporte, donde el cadete naval va adquiriendo poco a poco el respeto por la institución que está representando. A su vez, esta identidad se logra con el estilo naval, tal como fue analizado anteriormente.

El conocimiento, que sería un cuarto aspecto, se logra con la experiencia y con el estudio. Un Subteniente debe estar siempre con ganas de aprender, mirando, observando y preguntando, pero también hay que estudiar, manuales, doctrinas, procedimientos escritos, para lograr ser una persona competente en su desempeño diario.



Para poder ser parte de un equipo de trabajo en una C.I.C. de un buque hay que saber lo que se hace, tener conocimiento para ser competente.

REFLEXIÓN SOBRE LA PRIMERA PARTE

El mando es una función que se basa en el poder (autoridad jerárquica) y que idealmente debe estar presente un líder para que dirija esta función.

El liderazgo es influenciar, buscar adhesión voluntaria pero siempre basado en objetivos comunes. Estos objetivos deben ser asumidos como propios por todo el entorno, debiendo el líder, convencer a su gente de que los hagan propios.

En el ejercicio del mando se pueden cometer desviaciones del objetivo común y que se apartan de la doctrina institucional, tales como abuso de poder, la fraternización y el servilismo. Esto sólo produce frustración en los seguidores y pérdida de liderazgo por parte del Oficial.

Todo marino debe actuar en base a su conciencia o moral, la que a su vez debe estar en concordancia con los aspectos de la probidad y de la ética institucional. Esto es ser una persona valórica, que es la base de aquel que tiene gente a su cargo.

El carácter de un marino se forja en base a una rigurosa disciplina que le ayuda a poder mandar en combate, controlándose, ordenando y tomando decisiones en situaciones de estrés. Sin carácter, se puede caer en la indecisión absoluta y, por lo tanto, esta persona queda invalidada para ejercer el mando.

El estilo naval aporta identidad, lo que se traduce en fidelidad, lealtad, compromiso y es una guía para el comportamiento personal de los marinos. Este estilo se sustenta en las tradiciones, la doctrina, la historia y los principios institucionales.

El conocimiento es la base de la autoridad de un Oficial. Se sustenta en ser competente y culto, entregando las herramientas para que el Oficial pueda guiar, enseñar y aconsejar. Si no hay conocimiento se pierde el prestigio.

La base de todo líder se sustenta en:

- Ser una persona valórica, para que sea respetada y justa.
- Con carácter, para poder mandar y tomar decisiones difíciles.
- Con identidad hacia su institución, para entregar lo máximo.
- Con conocimientos, para tener prestigio, ascendente y autoridad.

Segunda Parte.

El líder con su entorno.

EL TRABAJO EN EQUIPO.

I. –LIDERAZGO VERSUS GESTIÓN / OPERACIÓN²⁹

En muchos textos de estudio, se hace referencia al concepto de gestión como una actividad fundamental de quien ejerce cargos directivos. Sin embargo, ¿Cuál es el significado de este concepto?

Se puede decir que **gestión** se entiende por la acción de dirigir, administrar, disponer u organizar los medios asignados a una entidad para el logro de un objetivo definido. Es una faceta del mando que requiere desplegar una gran cantidad de técnicas, destrezas y habilidades para ampliar y facilitar la planificación, organización y ejecución de la actividad encomendada.

También y en ciertas ocasiones se debe operar sistemas, buscando la mejor eficiencia en los medios materiales asignados, por lo que el factor humano es el centro de esta actividad que está ligada a la esencia de la Armada, ganar la guerra en el mar.

A su vez, la Armada es dirigida, en su escala superior, por sus Oficiales, quienes deben ejercer el mando liderando a su gente. Esta tarea, el mando, que es el aspecto fundamental y principal de todo Oficial de Marina, se debe desarrollar en tres ejes, y que no son excluyentes entre sí:

- **Conducir** personas, como Comandante de Buque, Jefe de Departamento, Oficial de División, Oficial de Guardia o Jefe de Guardia.
- **Gestionar**, manteniendo equipos como Oficial de cargo, administrando proyectos, planificando operaciones, supervisando trabajos, organizando tareas y otras actividades simples relacionadas con el concepto de gestión.
- **Operar**, junto con su gente a cargo, los sistemas de armas asignados. Para esta actividad, se requiere también que el Oficial deba **entrenar** junto con su equipo de trabajo.

Como se puede apreciar existe una faceta de conducción de personas y otra de gestión de recursos, sin embargo, la carrera naval se desarrolla eminentemente en equipo y, por lo tanto, el Oficial no puede trabajar solo, sino que debe interactuar con gente, es decir, no puede actuar individualmente.

²⁹Liderazgo: un desafío obligado, Capitán de Navío Miguel Silva.

Esta interacción, incluso desde los grados menores, lleva consigo una responsabilidad de mando y liderazgo, lo que implica que, si su gente no trabaja correctamente en equipo, motivado y con confianza en su superior, no se lograrán los objetivos planteados. Esto quiere decir que el mando es importante en todo Oficial, y aún más, es intrínseco a su investidura como marino. Se debe entender, por lo tanto, que existe un concepto superior que es el mando, y otros que son la conducción de personas, la gestión de recursos y por último la operación de sistemas.

El Oficial, como se aprecia, tiene un desdoblamiento importante y diferente en su labor diaria, por lo que debe contar con competencias, destrezas, habilidades, valores, actitudes y conocimientos específicos ligados a la carrera naval.

II. COMPONENTES BÁSICOS EN EL PROCESO DEMANDO.

En todo proceso de mando existen componentes que necesariamente deben estar presentes para dar coherencia al ejercicio del mando. Estos componentes son:

A.- Una visión (hacia donde quiero ir)

Todo líder debe tener una visión o una orientación general que demarque el camino en cómo lograr los objetivos planteados, es decir, necesita tener presente el por qué se hacen las cosas, el por qué del sentido en que se hacen las cosas y cuán importante es para la organización lo que se está haciendo. Se debe poseer una visión orientadora que se proyecte hacia donde se quiere llegar, como una concepción original y creativa para enfrentar los desafíos que se enfrentan.

Una visión que se mantenga sólo en la cabeza del líder no sirve. Es necesario que sea transmitida en detalle a su gente para que la hagan suya, para que así sea clara y fácilmente entendible por ellos.

Junto con la visión, quien manda debe plantearse objetivos que se puedan lograr y, como se ha indicado, estos objetivos deben ser percibidos como propios por todo el equipo.

B.- Un contexto (donde estoy ubicado)

En los procesos de liderazgo existen variables situacionales que juegan un rol preponderante:

El éxito de una organización radica en que el líder sea evaluado positivamente, sin embargo, se puede dar el caso de que este éxito se deba a factores externos, como por ejemplo un equipo adversario que no presenta dificultad o una acertada conducción de un ente interno de la organización.

El ambiente moldea a las personas incluyendo al líder del equipo. Las características de este ambiente tienden a definir el accionar de la persona que ejerce el mando, predisponiéndola hacia ciertas conductas especiales.

Situaciones especiales que pueden influir fuertemente en diversas acciones que puede tomar alguien que ejerce el mando.

A modo de ejemplo de lo anterior, un Oficial subalterno puede ser destinado a un buque como Oficial de División, en donde su personal es de excelencia ya que

recibió una buena preparación el año anterior, por lo que su gestión en todo sentido será un éxito total. Así también, se puede dar el caso que el ambiente de trabajo de ese buque sea muy bueno por la labor constante que ha ejercido en ese sentido el Comandante. Obviamente, para ese Oficial subalterno su labor de liderazgo se ve facilitada, sin embargo, una situación especial inesperada, como un accidente de trabajo va a cambiar el escenario y dificultará el ejercicio del mando este Oficial.

C.- Las personas (con quien trabajo)

El personal subordinado es la razón de ser de todo conductor de hombres. Sin el personal la institución no puede cumplir con su misión. El personal debe trabajar lealmente y por convicción, es decir, quien ejerce el mando no debe sólo apoyarse en su potestad para que se cumplan las órdenes, sino que también en su autoridad (prestigio y ascendiente) apoyándose entonces en el liderazgo que genera en sus subordinados.

Conocimiento del personal: Todo conductor de hombres debe tener presente que una de las claves para lograr ser un líder es conocer en detalle al personal. La Ordenanza de la Armada define al Oficial de División como aquel que debe conocer los nombres, cualidades, capacidades, competencias y carácter de cada uno de sus subordinados. Por lo tanto, es catalogado como doctrina institucional el que el conocimiento en detalle de las personas sea una obligación de quien ejerce el mando.

D.- La Comunicación (como interactúo)

La gran pregunta que se hace toda persona que manda, es saber cómo se puede lograr que sus seguidores perciban con entusiasmo los objetivos a cumplir y logre una cooperación voluntaria de su gente. Una herramienta para alcanzar esto es mantener una buena comunicación.

Una organización, es un conjunto de personas que deben cooperar entre sí para el logro de un resultado. La cooperación requiere una comunicación acertada para que las personas se hagan entender. A su vez, estas personas deben sentirse parte de la organización para tener la confianza necesaria, lo que llevará al líder a ganar credibilidad.

En este proceso de comunicación se debe tener presente lo siguiente:

- Que las instrucciones de las tareas a cumplir sean claras y precisas.
- Que exista una clara información de cómo se están cumpliendo las instrucciones dadas.
- El Oficial debe conocer al personal que manda para saber cuáles son las cualidades y debilidades de cada persona y lograr con esto lo mejor de cada uno.

Comunicación efectiva: David Fischman explica que cuando un alpinista lidera una expedición a la montaña en zonas muy empinadas, utiliza lo que se denomina “la cordada”, una soga que lo une al equipo que lo acompaña en el ascenso. En caso de que tropiece o resbale está comunicado por la soga, y la ayuda de sus compañeros lo sustentará.

En la Armada, “la cordada” de un líder es la comunicación con su personal. Si no existe una buena comunicación, en momentos difíciles el líder no tendrá en qué apoyarse para salir adelante.

La buena comunicación ayuda a generar un ambiente de confianza y unión entre el

líder y su personal; de no existir ésta, pueden manifestarse actitudes de dolor, rabia e indignación y crear un clima destructivo en la organización.

Un subteniente recién trasbordado a un buque debe entender desde un comienzo cuál es la visión general de su comandante en su gestión de mando, o sea cuáles son los grandes objetivos a lograr por el buque y que es lo que quiere de él el comandante.

Así también, el Oficial subalterno debe plantearse sus propios **objetivos**, teniendo en cuenta la visión general de su mando y la **situación** particular en que se encuentra su unidad, como por ejemplo una pronta comisión a la Antártica.

Posteriormente debe conocer a su **personal** a través de una buena **comunicación**.

EJEMPLO

Ernest Shackleton fue un Oficial Británico de la Marina Mercante, quien intentó cruzar el polo sur a pie el año 1914.

Él tenía absolutamente claro lo que quería y cómo lo debía hacer. Lamentablemente su buque quedó atascado en hielo y debieron abandonarlo, ya que se hundió, y quedaron flotando en los hielos antárticos.

Su **visión**, lo que quería cambió por completo, ahora todo apuntaba a salvar con vida a toda su tripulación en el menor tiempo posible, para no tener que pasar un invierno en esta inhóspita zona.

Las **personas** eran las mismas, pero comenzaron a cuestionar su autoridad, debido a errores en la toma de decisión de Shackleton. 30 personas completamente aisladas se conocen bastante bien entre ellas y para el líder de la misión esto fue una necesidad vital, para lograr lo máximo de cada uno de ellos.

La **comunicación** debió ser constante, pero Shackleton se preocupó de mantener la jerarquía de mando. Él fue muy duro en el trato con su gente, pero a su vez se preocupó de mantener siempre la moral en alto.

El **contexto** entre el antes y el después del accidente del buque cambió completamente. El Capitán del buque incluso asumió tareas no acordes a su rango, para dar el ejemplo y lograr la adhesión de su gente. La situación extrema en que estaban ameritaban estas decisiones, que en un buque que navega normalmente no sedan.



El siguiente gráfico detalla los aspectos antes indicados. Quien ejerce el mando debe saber a dónde ir, con una clara visión y objetivos que se puedan lograr, a su vez saber adaptarse al contexto y las personas con las que lo tocará trabajar, utilizando como herramienta principal la comunicación.

Este mando no es autárquico, ya que se debe realizar con personas unidas en un equipo de trabajo, en la conducción, operación y gestión de su gente.

III.- CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

A.- ¿Qué es un Grupo? ¿Qué es un equipo?

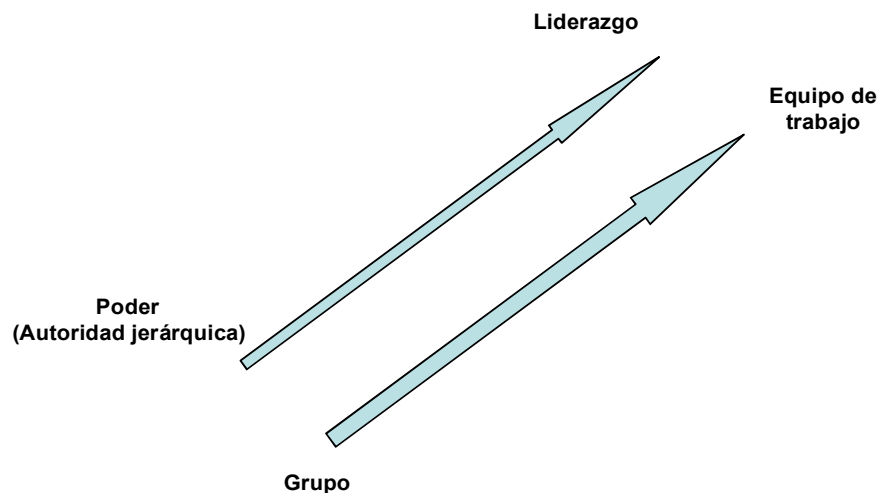
Un grupo es un conjunto de personas que trabajan juntas, con un desempeño individual, con metas individuales. Sólo existe confianza en las habilidades de cada uno y las decisiones no son compartidas.

Como se puede apreciar, un grupo basa su funcionamiento en el logro de una tarea específica, como por ejemplo un grupo de trabajo formado para revisar algún problema específico. Un equipo busca más que el cumplimiento de una tarea encomendada, ya que como sus miembros son personas preparadas, multidisciplinarias y con objetivos comunes, pueden cumplir cualquier tarea dentro de su ámbito.

Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan. Sus miembros trabajan cohesionados y por sus especiales características, el equipo puede lograr cualquier tarea dentro de su ámbito.

En el Capítulo Uno se definió el liderazgo como dentro de un proceso, es decir, la persona en base a la cuota de poder que recibe al asumir un cargo (asumir el mando) busca lograr influenciar a su gente para obtener su adhesión voluntaria en el cumplimiento de ciertos objetivos. A su vez, en la Marina se trabaja en equipo y, por lo tanto, quien ejerce el mando transita en un camino que parte con gente agrupada tratando que este grupo se transforme en equipo. Si ha logrado esta meta, es porque ha ejercido liderazgo.

Un equipo existe cuando cada persona se hace responsable de su trabajo, pero a su vez, recibe el apoyo de todos y, como se ha indicado anteriormente, la conformación de este equipo es un proceso que se va desarrollando paulatinamente a medida que el Oficial conoce a su gente y logra liderazgo.



B.- Bases para conformar un equipo de trabajo.

La psicología es la ciencia mediante la cual se estudia la conducta del individuo. Se observa el comportamiento y la experiencia de las personas que se relacionan con el medio en un ambiente complejo, ya que todas las personas son distintas.

Se debe tener presente que la conducta del individuo es compleja ya que:

- no todos son iguales y por lo tanto no piensan de la misma manera.
- tener presente que existe ante una situación dada distintas opiniones.
- estar abierto a evolucionar en las ideas.
- Ser el primero en reconocer los errores.

Estas tres afirmaciones son la base para que el conductor de personas entienda y pueda iniciar la búsqueda del equipo humano con el que trabajará.

Dicho lo anterior, un primer paso en la conformación de un equipo es que el conductor se conozca a sí mismo, con sus propios defectos y habilidades personales, sus fortalezas y debilidades. Como se ha indicado, no todos piensan lo mismo y quien manda debe aceptar las discrepancias o buscar entenderlas. Quizás, por ciertas experiencias personales, algún subordinado no aceptará o no entenderá los puntos de vista del conductor. Como lo que se busca es influenciar, la solución debe partir por **conocerse uno mismo**, buscar posibles errores personales y tratar de encontrar un camino.

Pero también, en esta búsqueda de influencia sobre la gente que se tiene a cargo, el conductor también debe **conocer a su gente**. Este conocimiento debe ser en detalle, saber qué le está sucediendo a cada uno de los integrantes del grupo que debe liderar el conductor. Sus problemas, aspiraciones, frustraciones, habilidades o destrezas. Tratar de lograr lo mejor de cada uno de los subordinados, por lo que es imperativo conocer a su gente.

En Institución existe la política de las visitas domiciliarias, las cuales en un primer momento pueden considerarse como una intromisión en la vida privada de la gente. Sin embargo, esto es muy distinto, ya que el objetivo no puede estar más alejado de esta realidad. Quien ejecuta una visita, en primer lugar, debe buscar el momento o la situación adecuada y además debe entender él y su subalterno, que es una posibilidad inmejorable para conocer más a la gente.

En una visita el Oficial es capaz de comprender los verdaderos problemas que posee el personal, como por ejemplo un entorno social no adecuado (lugar donde vive), una casa fiscal en muy mal estado de conservación o la enfermedad de algún hijo. Se logra también una cercanía con la familia, aprovechando la oportunidad para que su gente lo conozca en una dimensión distinta y más humana.

Para lograr lo anterior el líder debe hacerle presente a la familia que el verdadero sentido de una visita domiciliaria es buscar un acercamiento con la gente y que en ningún caso el objetivo es una inspección o revista del hogar, demostrando que existe una verdadera **preocupación por su gente**.

Otro elemento fundamental en la gestión de personal es **una comunicación eficaz**. Una organización es un conjunto de personas agrupadas de una manera específica y con un propósito común, los cuales deben trabajar en torno a la cooperación y motivación. Ambos elementos se logran esencialmente a través de una comunicación eficiente y eficaz, mediante la cual las personas puedan entenderse correctamente y con mínimo esfuerzo.

A lo largo de la historia las personas han estado tratando de establecer contacto y organizar la comunicación con otras personas a través de los más diversos métodos. En el pasado, se usó el sonido, las señales de humo, el código morse, las palomas mensajeras, etc.

Actualmente, Internet, el correo electrónico, la televisión, la radio, entre otros. Hoy más que nunca vivimos inmerso en un entorno comunicacional y las posibilidades para hacerlo van en aumento. Sin embargo, la comunicación en los tiempos actuales resulta más difícil que nunca. Para entender un poco más esta realidad, hablaremos de tres tipos de comunicación:

COMUNICACIÓN VERBAL

En este proceso, la información fluye a través de las palabras, el habla, los discursos, las

COMUNICACIÓN NO VERBAL

Se transmite a través de gestos, expresiones o movimientos corporales.

COMUNICACIÓN VISUAL

Es un proceso de transmisión y recepción de información a través de letreros,

Si todas las personas percibiéramos la realidad del mismo modo, comunicarla sería bastante sencillo. En ocasiones, la forma en que un individuo percibe la realidad no es compartida por los demás, por consiguiente, los hechos nos condicionarán en el momento de entregar nuestra respuesta ante determinadas situaciones, lo cual definirá nuestra conducta. Si queremos comprender las respuestas o la conducta de otro, es necesario conocer cómo percibe y por qué.

Para ello, es importante escuchar, es decir, desarrollar una amplia capacidad de escucha: escuchar en sentido amplio, escuchar con observación, escuchar con actitud de quien quiere saber y conocer las necesidades de la otra persona. Debemos aprender a diferenciar realmente qué es escuchar en contraposición a lo que no es.

ESCUCHAR NO ES

Jugar

Discutir

Asumir que se sabe lo que va a decir el interlocutor y adelantarse a decirlo.

Distraerse haciendo otras cosas al mismo tiempo.

Dar soluciones en vez de dar por supuestos que el otro es capaz de encontrar la suya.

ESCUCHAR ES

Estar silencioso

Estar presente

Mirar sinceramente a los ojos

Indagar desde donde me habla

Estar atento a lo que dice y lo que siente el interlocutor

Dar tiempo y ser paciente

¿Qué es la comunicación?³⁰

Una transferencia de información y comprensión de significados.

Es poner información en común y que esta sea comprendida por el resto.

La clave es que el entorno comprenda el mensaje. El 50% entiende el mensaje la primera vez que lo escucha

¿Es posible no comunicarse?

Si alguien calla, comunica que no quiere comunicarse. El hombre, como ser social, necesita comunicarse.

La buena comunicación es esencial para la eficiencia de cualquier grupo u organización.

La mala comunicación es causa de conflictos interpersonales

Los buenos líderes también son buenos comunicadores.

Los líderes autocráticos se comunican en un solo sentido; Informan o disponen. Los líderes eficaces comunican en dos sentidos; Escuchan, motivan, informan y disponen. La comunicación no es sólo un proceso de dar órdenes o informaciones, sino que también a través de esta se pueden transmitir ideas o sentimientos. La comunicación es un proceso donde se transmite información y significado y solo ocurre correctamente cuando todos entienden el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado). Este aspecto es muy importante, ya que como se dijo anteriormente lo que para uno significa algo específico, con una misma comunicación otra persona puede entender algo completamente diferente. Es lo que normalmente se indica como un mal entendido. Otro aspecto a considerar es que la comunicación tiene dos sentidos, uno hacia arriba y otro hacia abajo. El líder debe tener en cuenta que es el responsable que la comunicación fluya en ambos sentidos.

Un Oficial de División de un buque indica a su gente las ideas generales de maniobra que tendrá la unidad en el futuro cercano, informándoles las fechas de zarpe, recalada y los principales ejercicios. Si solamente llega hasta ahí, su gente no sabrá que es lo que se espera de ellos y quizás el esfuerzo donde ellos se concentren no sea el adecuado. También este Oficial se debe preocupar de recibir a través de una buena comunicación, información relevante de sus subordinados, y tal vez ese antecedente sea relevante para el logro de los objetivos que se planteó el buque. Es decir, una buena comunicación debe fluir en todas direcciones y un buen líder es aquel que la facilita por su manera de conducir.

Nota: En el capítulo 9 se abordará más extensamente las formas de comunicarse correctamente y de argumentar a través de la comunicación.

³⁰La comunicación, herramienta del líder para influir, Nureya Abarca.

La **confianza**³¹ hacia el superior puede definirse como la percepción de los subordinados, de que su superior ordena y actúa en forma correcta y adecuada, en una determinada circunstancia.

Sin confianza no existirá un funcionamiento afiatado en los equipos, y por lo tanto no se lograrán los objetivos planteados, puesto que existirán recelos y dudas con respecto al desempeño del líder.

Esto no significa que el líder deba compartir todo lo que piensa, si no que se debe tener la confianza en él por las decisiones que toma.

Como se ha visto, la confianza fundamentalmente tiene un sentido vertical, desde abajo hacia arriba, pero quien quiere conducir personas debe también tener la confianza necesaria hacia sus subordinados, es decir desde arriba hacia abajo. Esto es muy importante, ya que si el Oficial no confía en su gente sucederán dos cosas: los subordinados se darán cuenta de esta situación por lo que tampoco no confiarán en su líder y, por otro lado, el conductor no querrá **delegar**, lo que llevará al quiebre del equipo sin ejercer correctamente el mando.

Un tercer aspecto en este mismo sentido es la **recompensa**. Que afecta adecuadamente un trabajo, recibe de muy buena forma una felicitación de su mando. Reconocer lo bien hecho en forma clara y tal vez, si se estima adecuado, en forma pública, ayuda a lograr confianzas mutuas.

Cuando alguien confía, puede delegar. Si además felicita en el momento adecuado, los subordinados se sentirán motivados por la confianza que han recibido.

La **motivación** es una postura mental para animarse a ejecutar con interés y diligencia ciertas acciones. Es el resultado una influencia recíproca entre el subordinado y la situación en la que se encuentra, debe tener una intensidad adecuada reflejada en el esfuerzo personal que se aplican a las cosas, la dirección correcta que apunte al logro de los objetivos y una persistencia en el tiempo para mantener este esfuerzo. La motivación es el resultado de un conocimiento acabado de la gente, de una buena comunicación y de confianzas mutuas.

³¹Manual de mando para oficiales subalternos, Vicealmirante Sergio Robinson Prieto.

Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow)³²:

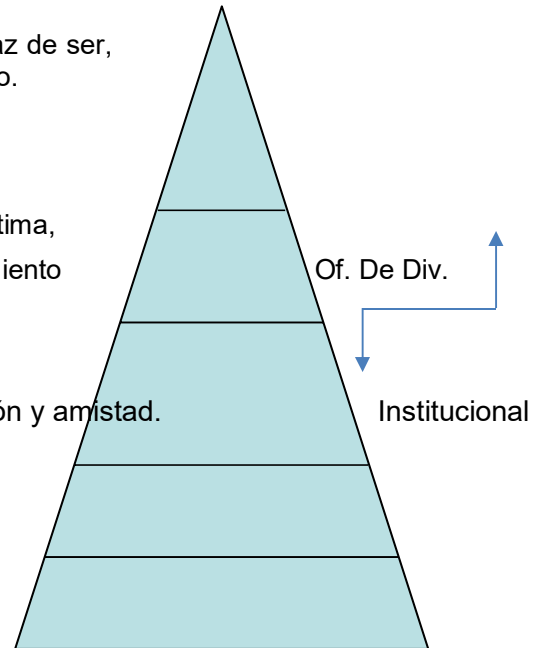
Autorrealización: Convertirse en lo que uno es capaz de ser, a partir del crecimiento, desarrollo y perfeccionamiento.

Estima o reconocimiento: Factores internos; autoestima, respeto por uno mismo. Factores externos; reconocimiento status y posición.

Social: Formar parte de un grupo, afecto, aceptación y amistad.

Seguridad: Defensa, protección de daño físico y emocional, conservación necesidades básicas.

Básicas: Hambre, sed, abrigo, descanso, ambiente acogedor.



En la década de los cuarenta Abraham Maslow definió la teoría de la jerarquía de las necesidades, fundada en cuatro premisas básicas.

- Solo motiva alguna necesidad insatisfecha
- Las necesidades tienen un orden jerárquico
- No se sentirá satisfacción por algo mientras no se tenga satisfecha una necesidad de orden inferior.
- Existen cinco niveles de necesidades que fueron definidas en el gráfico anterior.

³²Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, Lussier – Achua.

Algunos críticos consideran que las necesidades no son rígidas, es decir, alguien puede situarse en un punto intermedio de la pirámide o volver a su inicio, sin embargo, es una buena herramienta para entender lo que es la motivación.

En la Armada también existe esta escala. La institución se preocupa de las necesidades básicas del personal, entregando rancho, salud, bienestar y sueldo. También se preocupa de la seguridad de la familia cuando un marino está navegando, entendiendo que las personas rinden cuando este aspecto no está cuestionado. Se preocupa de las necesidades sociales al motivar al grupo con su sentido de pertenencia, ya sea a través de una piocha o una tenida especial. Por otro lado, se preocupa de la autoestima de su gente, con los reconocimientos generales o individuales, como una condecoración. Finalmente existe la posibilidad de auto realizarse o desarrollarse, con cursos o capacitaciones que entrega la institución para los mejores.

Es en estos dos últimos puntos donde incide mayormente la función del Oficial de División, preocupándose por su gente para que se auto realice, efectuando buenas calificaciones, reconociendo los logros de cada uno y buscando la estima de cada persona. Pero también este Oficial se debe preocupar o supervisar que su gente reciba adecuadamente sus necesidades básicas, de seguridad y social.

La motivación es parte ineludible en el ejercicio del mando, y aquel que no motiva y por el contrario logra una actitud adversa del grupo en pos de los objetivos planteados, está ejerciendo en muy mala forma sumando.

El conocer a su gente, lograr la confianza o motivarlos son elementos que ayudan a formar un equipo, sin embargo, **un buen estado de ánimo** del grupo de trabajo es una consecuencia de todo lo anterior que aporta a lograr verdaderos equipos de trabajo. Es obvio que, si no se confía en el Oficial a cargo o no se está motivado, los subordinados no estarán con un buen estado de ánimo y la moral del grupo descenderá.

Pero todavía no se ha logrado formar un equipo de trabajo. Se tiene lo básico, gente motivada y con su moral en alto, por lo tanto, hay un grupo contento y con ganas de trabajar, pero tal vez no hay todavía unión. El camino está casi hecho, pero ahora falta que el líder cohesione este “grupo” de gente para que se forme un equipo.

Una buena manera para poder cohesionar es que cuando se definen los caminos a lograr, que cada persona debe **percibir que los objetivos son propios y de todos a la vez**. Junto con lo anterior, cada persona debe **sentir que el esfuerzo personal es vital para lograr el objetivo planteado por el líder** y, por lo tanto, que se sientan parte del grupo humano y que su esfuerzo es tan necesario como el del líder.

Finalmente existe un fenómeno, en la conformación de un equipo de trabajo, que se puede definir como **una causa justa**. Este aspecto incluso podría ser el único detonante para formar un equipo, incluso con gente desmotivada y con conductores de gente sin capacidad de liderazgo. El formar un equipo para ayudar a la comunidad en una catástrofe es un claro ejemplo de lo anterior.

IV.- LA CADENA DEL VALOR PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.

Como se ha visto, un equipo no se logra de la nada, sino que, por el contrario, es un proceso largo y continuo que se puede graficar como una cadena compuesta por importantes eslabones y, al igual que un buque, si alguno de estos se rompe, el equipo deja de funcionar y quedará a la deriva en forma similar a lo que puede pasar en un buque.

ESLABONES
Conocerse a uno mismo.
Conocer a su gente.
Preocupación por su gente.
Una comunicación eficaz.
Confianza.
Delegar.
Recompensar.
Motivación.
Un buen estado de ánimo
Percibir que los objetivos son propios y de todos a la vez.
Sentir que el esfuerzo personal es vital para lograr el objetivo planteado por el líder.
Una causa justa.

Idea fuerza.

Analizado todo el proceso anterior, uno se puede preguntar lo siguiente ¿para qué tanto trabajo para lograr un equipo? ¿No será más sencillo trabajar engrupo?

¿Para qué me hago problemas?

La respuesta a estas interrogantes se resume en una sola palabra, **sinergia**.

En equipo la gente tiene confianza, está motivada y hay una buena comunicación, por lo tanto, el resultado final va a ser necesariamente superior, es decir, se producirá sinergia entre las personas que conforman el equipo. El grupo no logra esta sinergia y, por ende, su resultado será necesariamente inferior.

En equipos de trabajo las personas se realizan integralmente como ser humano, desarrollando su creatividad e inteligencia, en pos del objetivo del grupo. Los problemas no son individuales, sino que por el contrario son de todos.

La Armada requiere que sus Oficiales sean líderes para que puedan formar equipos de trabajo y, por lo tanto, los resultados de la gestión /operación será más eficiente.

EL ATAQUE ARGENTINO CON MISILES EXOCET

Extracto del libro "Los cien días" del Contraalmirante Sandy Woodward. Capítulo 1
El día en que le dieron al Sheffield. Página 28.

"Eran las 13:56. Los dos Etendard se muestran a casi cuarenta metros del mar. Se ponen a nivel y Badecarratz (piloto argentino) observa un movimiento en su pantalla de radar. Su mano enguantada se mueve menos de treinta centímetros hacia el botón que activa el Exocet. Mayorca (piloto argentino) hace lo mismo.

La CIC del Glasgow, como todos los demás buques de la fuerza, estaba lleno de gente transpirando dentro de sus máscaras. Las 13:56 y 30 segundos. El aire estaba caliente y la oscuridad parecía aumentar la temperatura. El grupo de batalla estaba todavía sólo en alerta blanca, cuando el joven Marinero Rose hizo sonar su silbato y gritó las palabras que, según dijo más adelante Paul Hooiott (comandante del buque), hicieron que el pelo de su nuca se me erizara.

- ¡Radar enemigo detectado! - gritó Rose.

El Jefe de Guardia del Glasgow Capitán de Corbeta Nick Hawkyard, reacciona al instante.

- ¿Nivel de credibilidad?

- ¡Cierto! Replica Rose-. Fueron tres pasadas con un breve seguimiento. Orientación... dos tres ocho. Modo de búsqueda.

Hoddinott gira sobre sí para mirar la enorme consola UAA1.

Tanto él como Hawkyard pueden ver que la línea de orientación en la pantalla de Rose se correlaciona con los dos radares de alarma aérea de largo alcance que hacen contacto a casi cuarenta y cinco millas en la pantalla del Oficial de Guerra de Superficie.

- Cesó la transmisión- informa Rose.

Hawkyard habla por la línea abierta de mando:

- Jefe de guardia al Oficial de guardia... ¡pase de inmediato a la orden de todos a sus puestos!

Y allá en el puente el teniente David Goddard aprieta el botón de transmisión y las palabras ¡todos a sus puestos de combate! Se transmite a la totalidad del buque.

Hawkyard, mientras observa la imagen en la enorme y chata pantalla de su mesa, conectó la radio UHF para anunciar al resto de la fuerza.

- ¡Atención! Este es el Glasgow, radar enemigo..., orientación dos tres ocho... correlación con líneas uno dos tres cuatro... orientación dos tres ocho... alcance cuatro cero... Invencible, cambio.

El Portaaviones Invencible responde: - Recibido, terminado.

Entonces Rose volvió a gritar:

- Contacto recuperado con el radar... orientación dos tres ocho.

El supervisor de guerra electrónica, sentado junto a él, confirma este segundo descubrimiento. Los operadores de radar del buque, sin dejar de observar sus pantallas de radar para alerta aérea y superficie, también confirman el contacto.

- Dos espantapájaros. Dirección cero siete cero. Cuarenta y cinco nudos. Hawkyard a Hoddinott: - Son dos Súper Atendrá. Seguro que acaban de mostrarse. Deben de estar por lanzar misiles.

Y entonces la CIC del Glasgow realmente se activó. Estaban ciento por ciento

preparados para esta ocasión en particular. Después de todo, era precisamente para eso que estaban allí.

- ¡chaff! – ordenó Hawkyard y en el otro extremo de la habitación el Suboficial Mayor Jan Ames dejó caer su puño cerrado sobre los botones disparadores del señuelo, diseñados para facilitar el disparo en caso de apuro.

Hawkyard otra vez habló por el circuito de radio a todo el grupo de batalla.

- Este es el Glasgow...- En el momento de comenzar a hablar, de pronto se dio cuenta de que debió haber estado diciendo freno de mano, palabras claves para nombrar el radar francés del avión. Se corrigió rápidamente. -¡Freno de mano! - Gritó-Orientación dos tres ocho.

De manera inmediata el supervisor del panorama aéreo Marinero Kevin, se mueve rápidamente tratando de reproducir la imagen total del inminente ataque.

Luego, al ver a su relevo a su lado, listo para el cambio de guardia, le entrega el puesto al marinero Hewitt y se dirige al puente para recargar los lanzadores de chaff.

- Jamás - admitiría Kevin más tarde- me moví con tal velocidad en toda mi vida.

En la consola de guerra electrónica del Glasgow, Rose vuelve a gritar:

-Freno de mano en modo seguimiento.

Bedacarratz está a punto de lanzar su misil y Paul Hoddinott sintió ese terror frío que ataca cuando uno sabe que las pruebas son irrefutables y confirman que un gran misil este camino hacia uno mismo. Durante los siguientes minutos se coloca el Glasgow dentro de la nube de Chaff, que revolotea a su alrededor, y que debieran engañar al misil para sacarlo de rumbo y salvar el blanco.

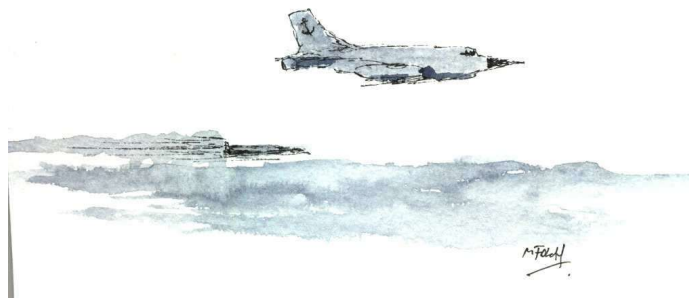
Comandante al Oficial de Guardia de Puente:

-Cierre la caña a estribor, a cero dos cinco. Ajuste velocidad a viento relativo.

A las 14:02 los pilotos lanzan sus misiles y giran a la izquierda. Los Exocet caen, directo a su blanco. Ninguno de los pilotos sabe cuál es el buque a que ha apuntado, ni tienen la menor intención de averiguarlo. Sólo saben que un contacto de radar apareció en sus pantallas en el área más o menos adecuada del océano. Y deben alejarse lo más rápido posible, lanzándose hacia abajo, cerca del agua, por debajo de nuestros haces de radar en dirección oeste”.

Nota del profesor: Ese 4 de mayo los argentinos lanzaron 2 misiles Exocet. Uno de ellos no dio en el blanco, el asignado al *HMS Glasgow*, el segundo, impactó sobre el *HMS Sheffield* causando la muerte de 40 personas. Según el Contraalmirante Woodward, Comandante en Jefe de la Fuerza de Tarea Británica, el buque impactado podría “haber hecho un mejor esfuerzo” para evitar el éxito del misil. Es posible que en la CIC del *HMS Sheffield* el trabajo en equipo no fue tan bien logrado.

Como se puede apreciar, el esfuerzo mancomunado de la dotación del *HMS Glasgow* fue recompensado. Con este ejemplo se puede apreciar de que, en un buque, no sirven para nada los individualismos. Si falla un tripulante, el buque puede terminar en el fondo del mar, como le pasó al *HMS Sheffield*.



LA CONFORMACIÓN DE UN PRIMER EQUIPO DE TRABAJO

Un subteniente cumpliendo su primer trasbordo y en el mismo instante en que se está presentando a su Comandante, recibe una orden de él, no fácil de cumplir para quien no tenga experiencia.

¿Qué sucedió?

Lamentablemente, debido a una mala gestión de mando, el Oficial anterior no logró formar un equipo de trabajo en su división y, por el contrario, por su mal carácter sólo tuvo problemas con su Gente de Mar.

Discusión.

No es fácil comenzar, para un joven Oficial, de esta manera. En primer lugar, debiera hacer un análisis propio y tratar de encontrar las cualidades personales que lo ayuden en esta nueva tarea.

Luego y, como se ha indicado, debiera conocer en detalle a su gente. Quienes pueden ser conflictivos y quienes son los más cooperadores. Para esto tiene que consultar a los Oficiales antiguos y además las carpetas personales de cada uno de su gente.

También debe tratar el tema de la comunicación, conversando de manera informal con cada persona, para ayudar a conocerlos y entablar una buena relación.

Poco a poco irá ganando confianza con su gente e, idealmente, podrá motivarlos, para que ellos se sientan parte de la división. Tal vez realice actividades entretenidas que ayuden a subir la moral de sus subordinados. Con esto se habrá logrado un gran trecho en la conformación de un equipo, debiendo asegurarse que su gente sepa lo que usted quiere de ellos. Si la división está motivada y saben a dónde ir, lo más probable es que ya se esté trabajando en equipo.

Pero finalmente debe lograr que cada persona a su cargo se sienta que su esfuerzo es importante. Para esto la comunicación es prioritaria, saber qué piensa cada uno de su gente a cargo y hacerles saber qué se espera de ellos.

V.- EL CONFLICTO (QUIEBRE EN UN EQUIPO)

A.- El origen.

Las relaciones humanas son fundamentales para lograr un trabajo de equipo bien coordinado y motivado en lo que se está haciendo, pero como se trabaja con personas, a veces surgen conflictos que deben ser manejados por quien es el responsable de mandar. James Autry indica que “la mayoría de los conflictos en el trabajo surgen de la personalidad, no por los productos o procesos³³, donde la frustración casi siempre está presente. Esto indica que los conflictos se generan por la relación entre seres humanos, que oportunamente no se visualizan y, por lo tanto, no se corrigen a tiempo.

Este aspecto es claro, ya que debe ser el oficial quien detecte oportunamente estos problemas de convivencia y busque acuerdos o soluciones antes de que explote el conflicto.

B.- ¿Por qué se producen frustraciones?

Hay muchos, pero básicamente se producen por necesidades insatisfechas, cuando un individuo desea lo que no puede obtener (está descontento), cuando la norma común obstaculiza los deseos individuales, cuando se posee limitaciones personales (físicas, intelectuales, falta de talentos, etc.) o cuando las necesidades de otros van en contra de las nuestras.

La frustración genera rabia, malestar, decepción, debilitando el equilibrio que debe existir dentro del grupo humano. Si la frustración es colectiva, el problema a aún mayor y tal vez de una alternativa de solución más compleja.



Algunos ejemplos:

Necesidades insatisfechas, falta de vestuario en el pañol de ropas.

Descontento general, rancho de mala calidad.

Deseos no cumplidos, trasbordo a una zona extrema no cumplido.

Limitaciones físicas, obesidad.

Necesidades contrapuestas, 2 personas que aspiran a un mismo cargo.

³³El Líder con Vocación de Servicio, James Autry, 2003, Editorial Empresa Activa.

C.- Respuesta a la frustración (proceso clave).

Inicialmente el líder al detectar una frustración de algún subordinado y debe de inmediato buscar una solución al problema, considerando como un aspecto no menor, que el problema debe ser bien diagnosticado. A veces, con una buena conversación el subordinado, si tiene confianza en su jefe, le puede expresar el verdadero motivo de su frustración y recién se puede iniciar el proceso de búsqueda de alguna alternativa de solución.

D.- La columna izquierda. (Esconder los conflictos)

Un subteniente ha recibido una orden relacionada con su cargo. Para concretar la ejecución de este requerimiento recibido por parte de su mando, usted se reúne con su sargento ayudante y le explica el problema a resolver.

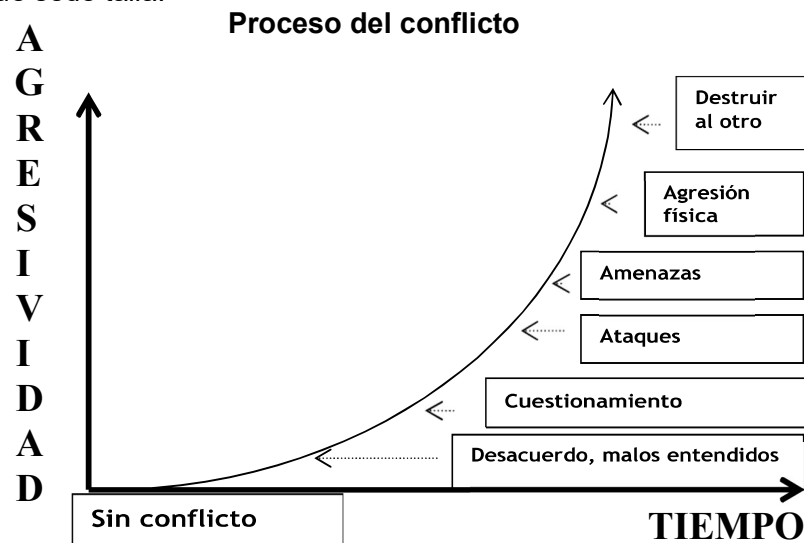
La receptibilidad no es la mejor y usted se da cuenta que a su ayudante no le ha gustado para nada esta orden recibida. No es fácil que hacer, por lo que usted decide no hacer observación alguna.

Los trabajos no funcionan con la rapidez adecuada y su Segundo Comandante le llama la atención. Posteriormente, se realiza una reunión con el sargento, donde le pregunta qué está pasando, recibiendo respuestas poco claras bajo su punto de vista. Sin embargo, usted hace como si estuviera de acuerdo, ya que no se atreve a contradecir, pero piensa que la actitud del sargento lo va a afectar.

Lo que usted indica explícitamente – es decir lo que se le dice al sargento- se llama la columna derecha, pero lo que realmente piensa y no lo dice, se llama la columna izquierda, términos acuñados por los investigadores Chris Argyris y Donald Schon. Se tiene un conflicto por no decir las cosas claras. Ya es tarde. Esto con sinceridad y una buna comunicación se habría solucionado.

E.- Los procesos del conflicto y un estilo de manejo

Cuando una frustración se transforma en conflicto quizás ya es demasiado tarde para solucionarlos. Esto hace que el líder se percate de qué es lo que está pasando en su equipo y por lo tanto pueda tomar alguna solución antes que se llegue a situaciones irreversibles. Los conflictos generalmente se desarrollan secuencialmente siguiendo el proceso que se detalla:



F.-. Metodología para la mediación en caso de un conflicto

- Paso 1: Permita que cada parte manifieste su punto de vista.
- Paso 2: Establezca la raíz del problema que origina el conflicto.
- Paso 3: Proponga alternativas de solución.
- Paso 4: Establezca un acuerdo de cambio.
- Paso 5: Dé seguimientos para verificar que el conflicto se resolvió.

CÓMO SOLUCIONAR UN CONFLICTO

En ocasiones un Oficial de División debe enfrentar y solucionar conflictos. Pero tiene que ser muy cuidadoso a la hora de definir cómo se realizará esto.

Usted es informado por su Sargento ayudante de un problema disciplinario y de convivencia en su división.

¿Qué sucedió?

Un Cabo 1° constantemente molesta, con sobrenombres, a un Cabo 2° de la misma división. Este problema ha sido manejado internamente en el entrepuesto, sin el conocimiento del Oficial de División.

Un día el Cabo 2°, que siempre ha sido una persona muy respetuosa, le responde de mala manera a su Sargento de Guardia, ante una orden recibida.

Discusión.

El Cabo 2° ha ido acumulando frustración, ya que en su entrepuesto todos se ríen de él. Se siente menoscabado y tuvo una reacción poco apropiada pero tal vez entendible.

Por su personalidad esta persona no se atreve a enfrentar la situación con un Cabo más antiguo y, por lo tanto, ha ido poco a poco acumulando rabia.

Independiente del tema disciplinario del Cabo 2° por su mala reacción, usted debe solucionar el problema que aqueja a su subordinado.

Aplicando la metodología para la mediación se puede realizar lo siguiente:

- Paso 1: Permita que cada parte manifieste su reclamo. Escuche ambas versiones de manera respetuosa, tratando de no realizar juicios de valor.
- Paso 2: Establezca la raíz del problema que origina el conflicto. Una vez escuchada las versiones, reflexione y encuentre cuál es el verdadero problema.
- Paso 3: Proponga alternativas de solución. Converse con los Cabos y decida lo que hay que hacer. Tal vez no deba proponer, sino que ordenar.
- Paso 4: Establezca un acuerdo de cambio. Busque el compromiso de ambas partes.
- Paso 5: Dé seguimientos para verificar que el conflicto se resolvió, ayudado por su Sargento de División.

LIDERAZGO

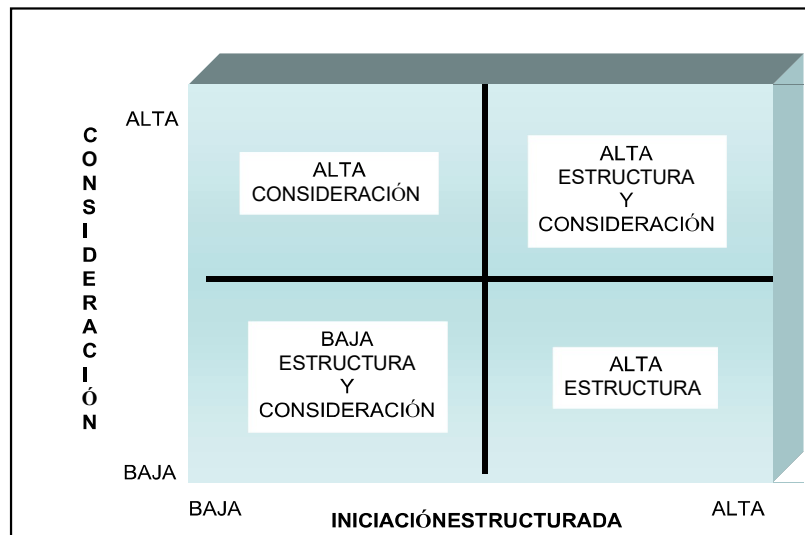
I.- ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO.

A.- Estudios de las Universidades de Ohio y de Michigan³⁴: Hemphill, Fleishman, Stodgill y Pepinsky definieron dos características principales del liderazgo, la consideración y la iniciación de estructura.

La primera, la consideración, define en qué medida el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados, favoreciendo la armonía, cohesión y las relaciones de amistad. La segunda dimensión, la iniciación estructurada, se basa en conductas del líder que facilitan el cumplimiento de las metas, buscando que se comprendan las órdenes, buenos niveles de rendimiento o una adecuada asignación de funciones. Estos son:

De las numerosas investigaciones realizadas sobre estas dos dimensiones, los autores determinaron que líderes que se centran en una alta consideración en las personas logran menores ausentismos, un número menor de quejas y una mayor satisfacción de los subordinados en su trabajo.

De la interacción de estas dos características se establecen cuatro estilos de liderazgo.



³⁴Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, María Teresa Palomo Vadillo

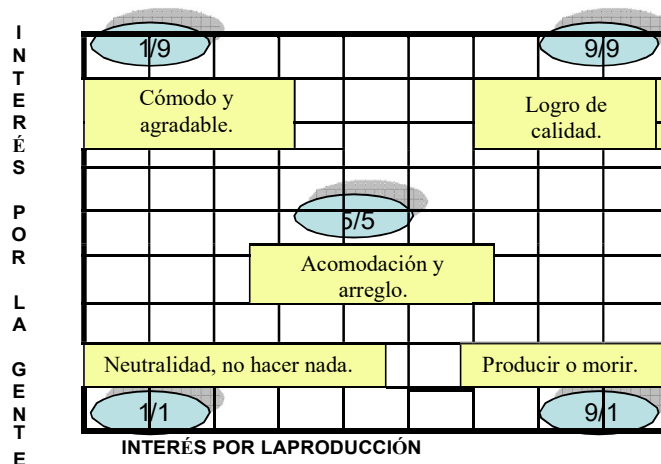
A su vez, investigadores de la Universidad de Michigan, siguiendo esta misma línea de desarrollo, establecieron dos tipos de líderes; los centrados en la producción, que enfatizan su gestión principalmente en la producción y, aquellos centrados en las personas, que resaltan por la importancia que la dan a las relaciones entre las personas y se preocupan por sus subordinados.



Por otro lado, los investigadores de esta universidad concluyeron que los líderes centrados en las personas obtienen de su gente mejores resultados, reflejado en la productividad y las relaciones humanas.

De este estudio se puede concluir que el centro en toda gestión de mando está en la persona, cuando el líder la entrega prioridad a la persona por sobre la gestión o producción, el resultado final mejor.

B.- La malla gerencial de Blake y Mouton: Esta teoría se basa en que los líderes se **relacionan en dos ejes, la preocupación por las personas y la preocupación por la** producción, siendo estos dos ejes no excluyentes entre sí. La rejilla es entonces un cuadrante en donde el líder, dependiendo de su estilo de conducción se puede situar.



Si se combinan estas dos dimensiones, se obtienen cinco estilos diferentes de liderazgo:

Estilo 1.1 (Laissez faire) El líder demuestra escasa preocupación por el resultado y por la gente. Si encuentra problemas busca eludir responsabilidad y buscar culpables que no le afecten.

Estilo 1.9 (Club social) El líder se preocupa por las personas, pero nada de los resultados. Existe una gran cohesión entre las personas, pero escasa capacidad de innovación y creatividad por parte del grupo.

Estilo 9.1 (De tarea) En contraposición al estilo anterior, el líder sólo se preocupa de los resultados. Se cree que el pilar es la obediencia del grupo hacia el líder, y su gestión de liderazgo se basa en las órdenes.

Estilo 5.5 (De la mediocridad) El líder busca un equilibrio entre las personas y los resultados, pero el resultado final se puede definir como mediocre.

Estilo 9.9 (Compromiso) El líder se preocupa en los dos ejes. Se logran grandes resultados y confianzas mutuas.

C.- Conclusión. De los estudios de Michigan - Ohio y de Blake - Mouton, se puede concluir que cuando el líder se centra en las personas, la productividad aumenta. Quien se preocupa de su gente indirectamente va a tener personas motivadas, con un estado de ánimo muy alto y, por lo tanto, trabajan más contentos y el resultado el mejor.

II.- ALGUNOS TIPOS DE LIDERAZGO.

Considerando las cualidades personales que posee toda persona que conduce gente, estas se conjugan con sus naturales formas de ejercer el liderazgo, por lo que se puede determinar, que cada estilo de conducción es único y particular. En todo caso, existen algunas aproximaciones para agrupar los diferentes estilos de conducción y que diversos autores lo han definido de la siguiente manera:

- Conducción vista desde el ángulo del superior.
- Conducción en base al contexto.
- Conducción vista desde el ángulo del seguidor.

A.- Conducción vista desde el ángulo del superior.

1.- Liderazgo Autocrático o Autoritario: El que exige metas, estándares de desempeño, suma la autoridad y el poder para buscar estrategias en el cumplimiento de objetivos. En general, quien ejerce este tipo de conducción no trata de buscar el convencimiento de sus subalternos para cumplir las órdenes y metas, sino que, por el contrario, busca un cumplimiento eficaz y rápido de las instrucciones dadas. En este tipo de conducción, a los subordinados se les comunican exigencias y requisitos, todo a cambio de una recompensa o premio, donde también está presente fuertemente el principio del poder de quien ejerce el mando. Quien ejerce una conducción autoritaria tiene la ventaja de que sus metas, cuando son sencillas, se cumplirán en el plazo y con el estándar requerido, sin embargo, se pierde toda capacidad de iniciativa por parte de los subalternos y además éstos no se comprometen con la visión y los objetivos de la organización. Se puede colegir que este tipo de conducción no es adecuada, sin embargo, dependiendo de alguna situación especial en ocasiones es necesario que el superior tenga un grado de autoritarismo, por ejemplo, cuando está en juego la seguridad de las personas y los responsables de estas no deben preguntar mucho sino por el contrario deben sólo actuar.

2.- Liderazgo participativo o democrático: Busca el compromiso de las personas desde una base grupal, disminuyendo el grado jerárquico y procurando llegar a la base de la organización.

Es evidente que este tipo de conducción busca una cohesión de la organización y una adhesión voluntaria de las partes, utilizando como pilar fundamental, la autoridad del líder por sobre el poder que sustenta. Quien ejerce la participación en la toma de decisiones va a lograr también que el grupo se sienta parte de los objetivos y de las instrucciones impartidas.

Hay que hacer presente que este tipo de conducción, aunque existe una convicción popular contraria, se utiliza en las instituciones de la defensa y en particular en la Armada. Los trabajos en equipo o de Estado Mayor, para buscar las mejores alternativas ante los problemas militares que se presentan, tienen una fuerte cuota de conducción participativa, sin embargo, como en toda organización, quien escucha y decide debe ser el superior, en un claro rasgo de conducción autocrática.

3.- Liderazgo carismático: El que logra la adhesión de su gente en base a su especial personalidad. Una de las cualidades más llamativas de algunos líderes es su carisma. Cuando se habla de carisma, se hace referencia a esa gran habilidad que tienen estas personas de atraer a otros, para que les sigan.

Un líder carismático tiene la capacidad de generar entusiasmo. Quienes están alrededor suyo desean estar lo más cerca posible de él. Esto los diferencia claramente de aquellos que tienen alguna posición de autoridad y la gente sólo les obedece por miedo.

John Maxwell menciona algunas características de los hombres y mujeres carismáticos:

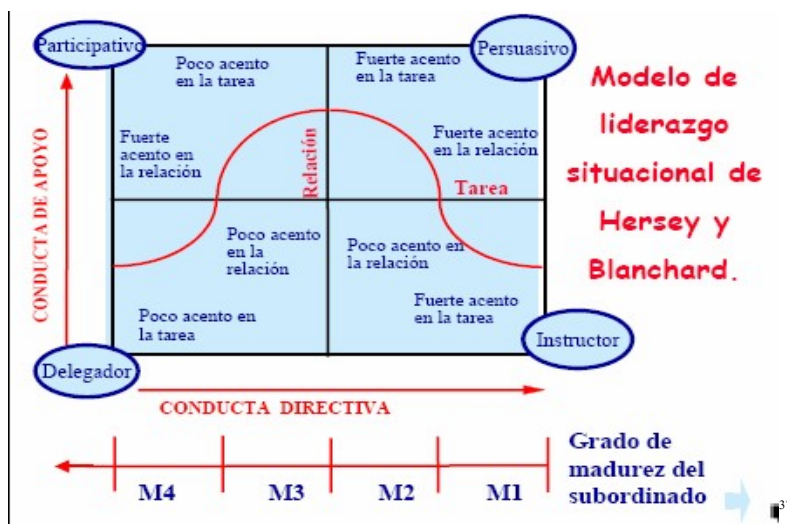
Aman la vida: son personas alegres, optimistas. No viven quejándose. Demuestran pasión en lo que hacen. Dan ganas de estar con ellos. Ponen un “10” en la cabeza de cada persona: tienen la tendencia a ver lo mejor en los demás. Dijo Benjamín Disraeli: “el mayor bien que usted puede hacer por otro no es mostrarle sus riquezas sino revelarlas de él”. Transmiten esperanza a la gente: aún en los momentos de mayor dificultad, tienen una actitud superior que está basada en su visión y su convicción. Esto provoca que la gente se sacrifique porque se contagia con la fe de esta clase de líder. Se brindan a los demás: son personas que tienen un espíritu generoso. Comparten su conocimiento, sus recursos, su tiempo con sus seguidores. No piensan sólo en cómo sacar provecho de sus seguidores.

4.- Liderazgo Directo³⁵: Es de trato directo, cercano, estrecho y continuo. En este tipo de liderazgo hay que conocer muy bien a su gente. Si se ejerce de manera correcta los efectos serán muy positivos, sin embargo, si este liderazgo no se realiza positivamente, las consecuencias adversas pueden ser malas.

B.- Conducción en base al contexto.

1.- Conducción situacional³⁶: Este estilo de conducción adecua su manera de dirigir, a la situación específica y concreta que se está viviendo, es decir, se adapta al nivel de desarrollo de su gente. Su modelo tiene dos factores:

- Conducta directiva: Donde el líder dirige a su gente, indicándoles el qué hacer, cómo hacerlo y cuando hacerlo.
- Conducta de apoyo: Donde el líder escucha, motiva y alienta.



De estos dos factores, se establecen cuatro estilos diferentes de conducción: Instructor: Donde prima la conducta directiva sobre la de apoyo. Persuasivo: Coexiste una conducta directiva junto con una de apoyo, supervisando y reconociendo los logros a la vez.

³⁵ Modelo de liderazgo en la Armada página 66.

³⁶ Liderazgo Real, Rodrigo Jordán

³⁷ <http://www.eumed.net/libros/Comportamiento>

Participativo: El líder toma las decisiones en conjunto con sus subordinados, siendo entonces más participativo.

Delegador: Donde el líder deja a los subordinados tomar sus propias decisiones. Dependiendo del grado de madurez o experiencia de las personas, el conductor puede ir modificando su estilo, desde instruir a su gente (por ejemplo con gente con poca experiencia a bordo, donde hay que básicamente dirigir), pasando por persuadir (el Oficial dirige pero también apoya las ideas de su gente), participar (donde quien manda entrega bastante libertad, poco directivo, y apoyo en el proceso de gestión) hasta delegar (donde el Oficial no necesita apoyar ni dirigir a su gente, ya que confía en la gestión que realizarán sus subordinados).

Como el título lo indica, el estilo de conducción va a depender entonces de la situación específica que se le presenta al Oficial a cargo.

2.- Conducción por contingencia³⁸: La teoría de la contingencia no es otra cosa que considerar que cierta situación demanda distintos tipos de conducción.

Un Oficial de División en la Escuela Naval requiere una conducción diferente si sus cadetes son de primer año o son brigadieres. Si un subteniente tiene que ser instructor de guardiamarinas en la Esmeralda, su conducción será menos participativa con sus subordinados que si se está desempeñando como segundo Comandante en un patrullero.

El líder de acuerdo a la situación debe analizar cuál es el mejor tipo de conducción a aplicar, ya que, dependiendo de la organización, el ambiente y algunas situaciones especiales, aplicará modos de conducción distintos. Básicamente es muy similar al estilo de conducción situacional.

C.- Conducción vista desde el ángulo del seguidor.

1.- Conducción transaccional³⁹: Se sugiere un enfoque que pone énfasis en el líder, sus colaboradores y el contexto.

El líder debe entregar valores y atributos, los colaboradores experiencia, cualidades, motivación, etc.

Se basa entonces en una transacción o intercambio de premios o castigos por el desempeño de las personas. El líder debe conocer en detalle a su gente y debe asignarle objetivos logrables y medibles, para así determinar la correspondiente recompensa o punición por lo realizado.

Como se puede apreciar, dentro de la Armada este modelo de conducción ha existido desde los inicios de la Institución, sin embargo, en una etapa más avanzada, este modelo no les permite a los subordinados comprender el porqué de las cosas.

En todo caso, en la Marina el premio o sanción son necesarios, no sólo por la función de educar o corregir, sino que también como una manera de calificar a las personas.

³⁸Rodrigo Jordán y Marcelino Garay, Liderazgo Real, Pearson, 2009.

³⁹Teoría de Hughes, Ginnett y Curphy.

El modelo de intercambio o transaccional, se basa en el principio de la retribución, siendo el nivel más básico (primer escalón) en la escala de mando, ya que se obliga a alguien a hacer las cosas a cambio de un premio o castigo. Este modelo se basa en el poder que tiene el líder y para lograr el objetivo se recurre a la coerción. También este modelo ocupa la reciprocidad como segundo escalón en la escala de mando, donde se busca identificar los deseos o intereses de ambas partes y lograr en base a una transacción, donde el líder le entrega al subordinado lo que desea a cambio de que éste cumpla con lo que se le demanda en pos del logro de algún objetivo.

2.- Conducción transformacional⁴⁰: Teoría de Bernard Bass, busca que un líder sea efectivo en el manejo de su gente y de sus logros, orientando sus esfuerzos hacia cosas trascendentales y hacia el desarrollo de las personas, todo esto a través del manejo de las personas con una conducción especial. Este tipo de conducción es muy parecida al modelo carismático.

Es opuesto al modelo transaccional, ya que lo que se pretende lograr se busca a través de la motivación y el compromiso voluntario de la persona, sin importar algún tipo de premio o castigo. El mejor ejemplo de una conducción transformacional en una institución como la Marina, es alguien que, motivado por un superior y por una gran causa, está dispuesto a dar su vida si es necesario. El Sargento Aldea al escuchar la arenga de Prat no dudó en entregar su vida por una causa justa, y tampoco dudó en seguir a su comandante.

El modelo transformacional, en un tercer escalón en la escala de mando, lo que se busca es el convencimiento absoluto de todo el grupo del objetivo buscado, dándole sentido a las cosas para que se comprenda el porqué de las mismas. En este tercer escalón no se requiere del poder para que se hagan las cosas sino, por el contrario, se logra en base al convencimiento.

En la Armada existen estos tres escalones donde quien ejerce el mando directo, debería actuar por convencimiento de las cosas y exigir en ocasiones a su gente, en base al poder que tienen el cumplimiento de alguna norma cuando todavía no se ha logrado obtener el convencimiento absoluto de sus dirigidos.

D.- Conclusión. Si se estudian los estilos de conducción antes descritos, se puede establecer que todos ellos conviven entre sí, por lo que no son excluyentes.

El ser autoritario, carismático y participativo, se puede aplicar en un mismo instante de manera natural e intuitiva. Además, la conducción situacional no es otra cosa que la aplicación, dependiendo del grado de madurez o preparación de la gente, de los tres modelos de conducción anteriores.

También, los modelos transaccionales o transformacionales, son una aplicación de las conducciones autoritarias, participativas o carismáticas.

⁴⁰Rodrigo Jordán y Marcelino Garay, Liderazgo Real, Pearson, 2009.

III.- METODOLOGÍAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL LIDERAZGO

Para la implementación de algunos tipos de liderazgo, existen metodologías que ayudan en como desarrollar esta necesidad, entregando una manera tal vez distinta a lo que se conoce, pero, por sus características, son bastante eficaces.

A. MÉTODO DE APRENDIZAJE 10,20,70

Es un método que se basa en que 10% del tiempo corresponde a la capacitación formal, el 20% equivale al tiempo que se utiliza aprendiendo de los demás, y el 70% restante a la experiencia personal de cada uno.

Este método es bastante simple y se adapta muy bien a la realidad de la Armada de Chile.

B. COACHING

El líder coach entrega las herramientas para que sus subordinados se desarrollen solos. Estas herramientas pueden ser conocimiento, tiempo u oportunidades. En síntesis, el Coaching es un proceso en el cual el líder entrega y el seguidor recibe y se desarrolla sólo. El objetivo es que la persona aprenda desarrollarse sola,

C. RETROALIMENTACIÓN (feedback)

Se debe recibir información en cómo se están cumpliendo las tareas impartidas, es decir, en cómo se está desarrollando la orden impartida. Con esto se puede corregir, reorganizar y mejorar el proceso.

Una manera de corregir, en base a la retroalimentación, es indicar la conducta o trabajo que se quiere modificar, de manera oportuna, cara a cara y en privado, con un mensaje claro y objetivo, comprobando que el receptor entendió el problema y el por qué.

D. MENTORING

Es un proceso en el cual alguien que es experto en un área y es reconocido como tal (mentor), brinda apoyo, experiencia o ideas a otra persona, instruyéndola de manera tal que el receptor aprenda y adquiera un saber personal o profesional.

IV.- ¿QUÉ SE ENTIENDE POR LÍDER?

Ahora, y como se ha dicho anteriormente, en este proceso debe estar presente el líder, pero

Según la Ordenanza de la Armada en su artículo N° 180 líder “es aquel que, por sus cualidades naturales, por su carácter y personalidad, enmarcados dentro de los valores morales, tiene como característica principal infundir positivamente en los hombres confiados bajo su mando los sentimientos de: seguridad, confianza, lealtad, obediencia, cooperación y respeto, y ante quienes se constituye como modelo”.

Para el ejercicio de su función, el líder debe contar con virtudes morales (honor, lealtad), atributos personales (conocimientos profesionales, cultura general), un estilo definido (carácter, fuerza de voluntad, resiliencia, autenticidad) y un apego o entrega a su organización, y que pueda traspasar esta actitud a sus seguidores.

Abrahán Zalesnik, académico de la Universidad de Harvard plantea que un líder es muy diferente a un administrador. Las diferencias radican en su motivación, historia personal y manera de pensar y actuar. Para Zalesnik los administradores suelen adoptar actitudes impersonales, pasivas ante metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa ante ellas (*Clase Ejecutiva de El Mercurio 11 de marzo de 2008*).

Líder es quien trata de encontrar lo mejor de cada persona y que además todas entiendan que son parte importante para la organización. Un líder logra que nadie se sienta excluido sino por el contrario, que todos se sientan igualmente importante.

UN MAL LÍDER

Un brigadier puede ejercer su mando sin liderazgo y autoridad. Sus cadetes no creen en él, ya que este brigadier no es un buen ejemplo para ellos y ha perdido, por lo tanto, toda su autoridad y liderazgo.

En rigor, cuando manda se le obedece, ya que sólo se apoya en el poder que le confiere su grado.

V.- LIDERAZGO EN LA ARMADA

En el presente apartado se analizarán las diversas aristas que componen el liderazgo en la Armada, que no son pocas y que difieren en su raíz a los liderazgos que han sido ampliamente estudiados por el mundo civil, con una mirada especial y que busca llegar a un grupo de personas cuyas competencias y habilidades difieren del mundo castrense.

Los militares, por su parte, con sus especiales características y funciones, necesitan ser líderes para trabajar en equipo, pero con una composición relativamente diferente al resto de las personas, por lo que a continuación se detallan estas particularidades.

A.- El escenario del mando en las Armadas⁴¹ (El entorno).

El ejercicio del mando en la Marina de Chile tiene características que lo hacen diferente a otras instituciones o actividades. Estas son:

- Que se **ejerce en el mar**, medio que en situaciones extremas puede causar la muerte.
- Existe el **uso de la fuerza**, es decir, los marinos de la Armada de Chile deben estar preparados a usarla con elementos como las armas.
- En la Armada el conductor de hombres debe estar preparado para **mandar en combate**, razón de ser de una marina de guerra.
- El mando implica exigir de los subordinados una **entrega máxima**, irrenunciable y prolongada en situaciones peligrosas e inciertas.
- Quien ejerce el mando debe estar siempre preparado para sacrificar **su vida**, algo de lo más preciado por un ser humano.

El mandar en situaciones de peligro, de incomodidad y que la persona sepa los sacrificios a los que debe estar dispuesto a llegar, es lo que hace la diferencia en el ejercicio del mando de un oficial de Armada con el resto.

Se debe estar preparado permanentemente al estrés y junto con esto poder dirigir, tomar decisiones complejas y actuar con la necesidad que el subalterno no tenga la menor duda y que confíe en que su líder está haciendo lo correcto.

Además, se debe tener la capacidad de recibir mucha información y al mismo tiempo, poder resolver de manera rápida y generalmente por intuición. Ser capaz de separar lo importante de lo rutinario y confiar en uno mismo. En estos aspectos está presente **la confianza, la experiencia y la incertidumbre**, de quien manda a personas que estarán observando a su líder, sabiendo que en ocasiones las malas decisiones o falta de carácter podrán en peligro al grupo humano.

En síntesis, el oficial de marina debe considerar el estar preparado para mandar en escenarios hostiles.

⁴¹Ideas desarrolladas inicialmente por el Contraalmirante Sr. Walter Wunderlich Zamora.

EJEMPLO

En el libro primer viaje alrededor del Mundo, de Antonio Pigafetta, se produce un hecho singular, cuando la expedición de Fernando de Magallanes descubre lo que a futuro se le denominara ESTRECHO DE MAGALLANES:

“Continuando nuestra derrota hacia el sur, el 21 del mes de octubre, hallándonos hacia los 52° de latitud meridional, encontramos un estrecho que llamamos de las Once Mil Vírgenes, porque ese día les estaba consagrado. Este estrecho, como pudimos verlo en seguida, tiene de largo 440 millas o 110 leguas marítimas de cuatro millas cada una; tiene media legua de ancho, a veces más y a veces menos, y va a desembocar a otro mar que llamamos Mar Pacífico. Este estrecho está limitado por montañas muy elevadas y cubiertas de nieve, y es también muy profundo, de suerte que no pudimos echar en él el ancla sino muy cerca de tierra y en veinticinco a treinta brazas de agua.

Toda la tripulación estaba tan persuadida que este estrecho no tenía salida al oeste, que no se habría aun pensado en buscarla sin los grandes conocimientos del comandante en jefe. Este hombre, tan hábil como valeroso, sabía que era necesario pasar por un estrecho muy oculto, porque él había visto figurado en un mapa que el rey de Portugal conservaba en su tesorería, construido por Martín de Bohemia, muy excelente cosmógrafo. Tan pronto como entramos en estas aguas, que sólo se creían ser una bahía, el capitán envió dos naves, la San Antonio y la Concepción, para examinar dónde desembocaban o terminaban; en tanto que nosotros, con la Trinidad y la Victoria, los aguardábamos a la entrada.”

Como se puede apreciar en este episodio de la historia, se visualizan las siguientes particularidades que se relacionan directamente con el liderazgo en la Armada:

- El liderazgo en operaciones en la mar, incluyen la incertidumbre, lo desconocido y no siempre las “certezas” que uno esperaríamos para tomar buenas decisiones.
- La visión del comandante para liderar con claridad y trascendencia...de hecho Magallanes denominó al Océano Pacífico como hasta hoy lo conocemos.
- El liderazgo de Magallanes se expresaba en la manera como sus tripulaciones lo veían:

“Toda la tripulación estaba tan persuadida que este estrecho no tenía salida al oeste, que no se habría aun pensado en buscarla sin los grandes conocimientos del comandante en jefe. Este hombre, tan hábil como valeroso, sabía que era necesario pasar por un estrecho muy oculto...”

B.- Las características.

Una persona que se desempeña en las Fuerzas Armadas, adquiere a lo largo de su carrera ciertas **características especiales** que lo hacen actuar en oportunidades, de manera particular y especial.

Estas características, que normalmente son observadas y comentadas por el mundo civil, se forjan desde que la persona ingresa a su respectiva escuela matriz y que se pueden identificar en los siguientes aspectos:

- Una estructura **jerárquica** bien definida, donde se determina claramente una pirámide de mando y se definen los grados de responsabilidad de cada persona.
- Una férrea **disciplina** de sus integrantes, quienes deben cumplir con las normas y hacerlas cumplir.
- **Obediencia** hacia sus superiores, lo que implica que los subordinados deben cumplir con las órdenes que se les imparten, no cuestionándolas ni criticándolas.

Estos aspectos, condicionan la forma en que se lidera en el mundo militar, por la manera en que cada uniformado ejerce su mando, de forma muy vertical y generalmente ajeno al cuestionamiento directo. Lo anterior, que a simple vista pudiese ser interpretado como una facilidad por quienes ejercen al mando es, sin embargo, una dificultad, ya que el líder puede no ser asesorado convenientemente por quien percibe algún error que pudiese estar aconteciendo.

Si esto llegase a suceder, el trabajo en equipo no funcionaría y las personas obedecerán a medida que se reciben las órdenes, sin adhesión ni menos sinergia. Pero alguien puede preguntarse entonces ¿para qué tanta jerarquía, disciplina u obediencia, si existen riesgos de no generar un ambiente que apunte a formar buenos equipos de trabajo?

Si se analiza esta situación y, tal como se indicó anteriormente, el ser militar obliga a ejercer el mando en ámbitos completamente hostiles, con la adhesión voluntaria de su gente y a toda prueba, al no tener que dudar sobre:

- la **capacidad profesional** e intelectual de quien manda.
- Una **credibilidad** absoluta del subalterno a su superior en lo que hace. Lo anterior basado en la experiencia y el entrenamiento.

Además, la especial forma militar de ejercer el mando lleva una obediencia casi absoluta, pero reflexiva, sin cuestionamientos y quizás muy rígido pero necesario. Junto con estas características, que son inherentes al mando militar, se suman ciertas cualidades que todo líder militar debe poseer:

- Saber tomar decisiones. Capacidad para recibir mucha información y resolver rápidamente.
- Poder enfrentar personas que pueden ser mayores en edad.
- Defender ideas con determinación.
- Que la gente perciba que es su Oficial quien está a cargo y no otra persona.
-

- Poder levantarse ante la adversidad (resiliencia), pese a lo difícil que en algunas oportunidades esto pueda ser.
 - Asumir riesgos.
 - Asumir responsabilidades.
 - Mantener el equilibrio y la calma.
 - Mandar bajo escenarios de incertidumbre.
 - Ejercer el poder hacia un bien común.
 - Estar preparado para combatir de acuerdo a normas éticas básicas.
 - Cohesion.
 - Confianza mutua.
 - Camaradería.
 - Una buena intuición.
 - Una capacidad profesional.
 - Lograr el ascendiente.
- Un **entrenamiento intensivo** que se realiza bajo un fuerte proceso de formación en donde el líder debe poseer las condiciones y capacidades necesarias para liderar en este proceso.
 - Como se ha explicado anteriormente, quien lidera debe poseer **valores** que lo validen frente a su gente para poder ser creíble.
 - El líder en la Armada debe **trabajar en equipo**, sabiendo que la mejor manera de lograr los mejores resultados es en equipo.

EJEMPLO

Durante el conflicto de las Falkland / Malvinas, el Almirante Woodward ordenaba a sus comandantes de buques que se aproximaran a las islas con sus unidades, alejándose de la protección aérea de la fuerza con el riesgo que esto tenía.

Obviamente era una situación extrema para toda la dotación de estos buques, ya que incluso esta incursión se realizaba en horas luz.

Los Oficiales británicos debieron ejercer liderazgo, para que su gente los siguiera, apoyados por un concepto de disciplina y obediencia que poseía su gente y, abalados por la jerarquía que les entregaba su grado.

Pero, además, ya que se estaba en combate, en el mar, con el uso de armas, la real presencia de la muerte y el estar dispuestos a dar la vida por la causa que el gobierno y la patria les había demandado, se necesitaba que la gente siguiera a sus Oficiales **convencidos** de que se estaba haciendo lo correcto.

Si uno lee las memorias de Woodward, puede constatar que esto fue un punto clave, lo que se ha llamado **autoridad**, en el sentido que las dotaciones creían que se estaba haciendo lo correcto.

Woodward en su fuero interno no estaba tan convencido, pero él se preocupó de no transmitir sus dudas a sus subalternos.

Otro claro ejemplo es la situación descrita en la película “El motín del Caine”.

En el puente de mando y en un fuerte huracán, es decir, en una situación crítica, el Comandante no convenció a su gente. Estos se percataron que sus vidas estaban en peligro. Su Oficial de Guardia no lo siguió e incluso llegó a desobedecer sus órdenes, sabiendo que se estaba amotinando en tiempo de guerra.

El Comandante del buque, cuando fue requerido, no tuvo el carácter, ya que estaba enfermo, para tomar decisiones correctas y poner fuera de peligro su buque.

Esta persona perdió toda autoridad jerárquica (poder).

C.- El entorno del combate.

El mayor desafío que puede tener un líder es enfrentarse a poder dirigir personas en un enfrentamiento armado o combate. Se sabe que se necesita tener muchos conocimientos y entrenamiento, y lograr amonizar a sus subordinados para que trabajen en equipo. Son variados los ejemplos de fracasos militares producto de una mala conducción y es prácticamente una regla matemática, que la calidad del líder dirigiendo en combate es el pilar del éxito.

La incertidumbre, el desorden, la fuerza moral y física, la violencia y el peligro, son algunas de las características que se presentan en este tipo de situaciones, sumado a lo anterior, el miedo que es natural en estos complejos escenarios.

Quien ejerce el mando debe lograr transmitir valentía a su gente, aunque exista el miedo, para los objetivos que se esperan. Un elemento esencial es ser creíble, ya que a falta de credibilidad la gente puede no seguirlo. La jerarquía y la obediencia pueden ayudar, pero en situaciones muy adversas, tal vez no sea suficiente.

D.- El liderazgo real y el mando efectivo en la Marina.

Como se ha visto, hay tres aristas a retener:

1. El difícil escenario donde se desempeña un marino, donde se deben generar confianzas y credibilidad.
2. Las características de un líder naval, que hacen del mando un concepto rígido, no cuestionable pero necesario.
3. El entorno de combate.

Hoy en día se habla mucho de liderazgo eficaz, debiendo el líder responder por resultados del negocio, detectar oportunidades, desarrollar productos y mejorar procesos. Quien logre pasar todas estas metas exitosamente, sin duda, su entorno lo considerará un líder.

Sin embargo, se estima que el mundo militar es un poco diferente, donde más que un resultado se necesita cohesión hacia el logro de ciertos objetivos que tal vez nunca se puedan medir en su realidad.

Lo anterior demanda a los oficiales un liderazgo real, difícil de cuantificar, pero basado en un mando efectivo, que será probado obviamente en aquellas circunstancias no cotidianas del ámbito profesional y que se forja diariamente con su actitud, con su presencia y con la calidad de cada pequeña orden impartida en su quehacer diario.

La rígida jerarquía, se hace entonces necesaria en circunstancias que son sólo propias del mundo militar, pero sin perder de vista que las personas piensan y juzgan las decisiones de sus superiores.

Entonces, consecuentemente con lo expresado, el verdadero líder militar efectivo trabaja en una estructura jerarquizada, pero con el convencimiento y adhesión de quienes le obedecen y con una disposición a cumplir órdenes incluso en escenarios complejos e irracionales. El líder debe capturar el corazón (emoción) de su gente, por lo que no sólo se necesita el grado jerárquico, sino que también la confianza, la credibilidad y la voluntad de quienes lo siguen.

Es por esto que el liderazgo militar es mucho más complejo que su par civil, ya que hay que llegar a la emoción de la gente para que estén dispuestos a seguir a quien manda en las peores circunstancias posibles, incluso arriesgando sus vidas.



Una adecuada forma de resumir lo anterior, es que el líder naval debe tener la **capacidad de conducir a sus subordinados en situaciones extremas y que ellos lo sigan sin cuestionar bajo un escenario de incertidumbre.**

Es evidente que lo anterior no es fácil, pero quien lo logra estará ejerciendo el mando sin lugar a dudas de manera muy eficaz.

Quien realmente llegue al corazón de su gente debe ser alguien que logre despertar las emociones de sus subordinados. Esto es la clave, y los estilos de liderazgos vistos en capítulos anteriores aportan, pero no son la respuesta absoluta.

Para ser un líder real y efectivo es necesario ser cercano y empático. Dar el ejemplo, en aspectos morales, técnicos y profesionales. Tener una buena comunicación y ser capaz de tomar decisiones y cuando la gente lo requiera.

Cada oficial tendrá su propio estilo, pero si su gente aprecia que adelante tiene alguien que está con ellos y que sabe hacer su trabajo, tendrá un gran camino recorrido.

En síntesis, para ser un líder en la Armada es indispensable:

- Ser cercano y empático.
- Dar permanentemente el ejemplo.
- Establecer una buena comunicación.
- Ser valórico.
- Ser un buen profesional.
- Saber trabajar en equipo.
- **Ser un buen oficial de división.**

EL LIDERAZGO EN CASO DE EMERGENCIA

En ocasiones un Oficial debe conducir a su gente de manera diferente a como lo hace diariamente. Este caso analiza una situación de liderazgo en emergencia.

Un subteniente se encuentra de Oficial de Guardia de Puerto cuando escucha por el 1 MC lo siguiente:

“Emergencia, emergencia, emergencia, incendio en la cocina, guardia azul 1 cubrir zafarrancho, emergencia”.

¿Qué sucedió?

Debido a una negligencia del cocinero de guardia, no se había apagado la fritanguera después de su uso y, con el aceite remanente, se produjo un incendio particularmente con mucho humo.

El Oficial tomó rápidamente el control de la situación, ordenando las primeras acciones que corresponden en esta ocasión. Ordenó el zafarrancho correspondiente y fue evaluando las acciones a seguir con su guardia para controlar la emergencia. Es probable que su gente siguió al pie de la letra las instrucciones de su Oficial de Guardia, ya que este tipo de emergencia se había practicado con anterioridad.

Discusión.

Si se analizan las particularidades del liderazgo militar, se estima que un Oficial de Marina debe conducir (liderar) a su gente siguiendo procedimientos preestablecidos, sin dejar espacio de dudas en sus subordinados. Debe actuar de manera bastante autoritaria. También debe a la vez ser participativo, escuchando lo que pasa y siguiendo los consejos que alguien le puede dar. Esto significa que se está trabajando en un equipo **disciplinado**, pero con una **jerarquía** clara y precisa. Todos aquellos que están participando en la extinción del fuego, tienen que **obedecer**, estando convencidos que las órdenes que les entrega el Oficial a cargo son las correctas. Este convencimiento, se logra en las prácticas diarias donde el Subteniente **debe demostrar que sabe** su oficio.

Existirá una línea de mando bien definida y quien lidera este equipo tendrá bajo sus hombros una gran responsabilidad, controlar un incendio, por lo que tiene una no menor cuota de poder.

Su equipo de trabajo (partida de incendio) tiene que estar preparado para actuar y obedecer sin dudar, de manera disciplinada y con una férrea adhesión hacia su Oficial de Guardia.

CAPÍTULO OCHO

EL OFICIAL DE MARINA

I. ELMARINO

A.- La vocación

Un Oficial de Marina es un profesional de las armas, que se sustenta en una voluntariedad para seguir esta carrera y además en una profunda vocación personal de servicio público.

Los pilares en que se sustenta la carrera de todo Oficial de la Armada son:

- una ética institucional que tiene como axioma el servir a la sociedad y a la patria (visto en el capítulo tres)
- Ser una persona valórica (visto en el capítulo tres).
- Apego a una disciplina militar (visto en el capítulo cinco)

Se entiende con esto que el Oficial de Marina, como persona de armas, voluntariamente ha decidido asumir una carrera de entrega a la sociedad entera, pero, además, con un trasfondo valórico, que va más allá de la sola voluntariedad en realizar una tarea, ya que quien ha decidido seguir la carrera naval, tiene la obligación, por un compromiso de honor, de estar dispuesto ... “hasta rendir la vida si fuere necesario”

Este acto, supera al formalismo de un simple contrato laboral, ya que, en los momentos de crisis, la sociedad entera espera que sus Fuerzas Armadas cumplan con lo que han sido llamadas a hacer. Es por esto, que el ser Oficial de Marina conlleva un aspecto vocacional de servicio a la patria en toda circunstancia y, además, ser una persona valórica, ya que debe estar dispuesta a entregar su vida como consecuencia de una promesa realizada.

Estos mismos fueron los fundamentos que llevaron al Comandante Prat para decidir y actuar en consecuencia al saltar al abordaje. Tal vez él creyó que podría haber logrado la toma del Huáscar, pero también, tenía absolutamente claro que su vida estaba en peligro cuando tomó su trascendental decisión días antes del combate.

B.- La familia. El ser Oficial de Marina es mucho más que una profesión, es una forma de vida, donde siempre se debe estar al servicio de la institución, sin descuidar el principal proyecto que toda persona tiene en su vida, su familia. Como tal, entonces, es necesario poder ahondar un poco en qué significa para todo marino su familia.

- Inicialmente hay que entender que una familiar parte por un simple **compromiso** entre dos personas que se conocen y inician una relación de pareja, llamado comúnmente el pololeo. Este compromiso es muy sencillo y lo esencial es la fidelidad que ambos se tengan y el respeto mutuo que exista entre ellos. Con los años y, si las cosas funcionan bien, esta relación se puede transformar en noviazgo, donde la pareja adquiere un compromiso mayor en busca de algo más permanente.
- Si la relación de noviazgo funciona bien, el paso siguiente es el matrimonio, donde la persona que no pertenece a la institución y está dispuesta a casarse con un marino, debe entender que este vínculo es especial, por lo que significa la vida de un uniformado y en especial la de un Oficial de Marina. Por su parte, el Oficial debe entender que la institución es bastante exigente, incluso a veces por sobre el bienestar familiar, debiendo en algunas ocasiones sacrificar aspectos familiares.
- Toda relación formal de pareja debe buscar la conformación de una familia. Cuando dos personas se casan, su objetivo principal debe ser tener hijos. En la Marina esto es similar, con la salvedad que con las particularidades de esta profesión, esta familia se constituirá en un núcleo con características un poco diferente a las demás.
- Lo primero de estas características es la austeridad, es decir, que se debe vivir con lo que se tiene, buscando el mejor bienestar. Los lujos materiales no existen y se debe mantener un hogar con poco. Sin embargo, por la experiencia vivida por muchas familias de marino, siempre lo que se recibe, si se es ordenado y austero, alcanza perfectamente.
- La mujer u hombre de un marino debe ser alguien especial, que sepa asumir responsabilidades de su pareja, ya que en muchas oportunidades se estará solo, y debe poder por tanto ante los hijos, reemplazar al padre o la madre. Esto conlleva una responsabilidad no menor hacia el marino, ya que cuando decide iniciar una nueva vida en pareja y en familia, se debe estar seguro que su acompañante en esta nueva travesía, conoce las particularidades de la vida de un marino.
- Como se dijo anteriormente los hijos es uno de los objetivos del matrimonio. La Armada de Chile busca preservar la familia y además se preocupa que su gente este tranquila cuando navega. Por esto, existen recintos navales donde viven los marinos y los hijos se crían en este ambiente de familia y amistad. Con esto se conforma un núcleo muy especial que se llama la familia naval, donde el marino y su entorno cercano desarrolla su vida en un ambiente diferente y con características especiales, pero de muchos afectos.

En síntesis, en la Armada la familia se desarrolla bajo ciertas particularidades, tales como austeridad, soledad del o de la conjugue del marino con una cuota de responsabilidad no menor, sacrificios personales y de la familia también en ciertas circunstancias especiales y convivencia con un grupo de amistades de pensamiento y valores similares que comúnmente se llama la familia naval.

C.- La carrera. El Oficial desarrolla a lo largo de los años una carrera que por vocación ha decidido seguir. Esta carrera tiene especiales características, ya que es sólo en la Marina donde la persona, que tomó como decisión estudiar en la Escuela Naval, podrá desempeñarse como un profesional. No existen alternativas de otro empleador, es decir, si una persona no le gusta “la Marina” y decide el retiro, dejará su carrera para siempre ya que no hay diferentes opciones de elección como en el mundo civil.

También es necesario aclarar que quienes egresen de la Escuela Naval y, mientras estén en servicio, serán Oficiales de Marina. Al pasar a retiro dejan de ser Oficiales, sin embargo, el ser “marino” es para toda la vida, aunque alguien haya decidido dejar la institución. Lo más probable es que en el mundo civil, esta persona sea reconocida como el marino.

Finalmente es necesario que se tenga absolutamente claro que esta carrera es de constante perfeccionamiento y estudio. El egresar es el primer paso, ya que la carrera del Oficial de Marina demanda estar siempre al día de las nuevas técnicas, de los equipos como de la operación de estas.

D.- Normas y conductas de cortesía⁴². Como se ha indicado anteriormente, el Oficial de Marina es un profesional del mar con características especiales y particulares, siendo su relación social, tanto a bordo como en otras actividades, una de las características que lo distinguen del resto de la sociedad.

Sin embargo, estas características especiales se deben preservar en las nuevas generaciones, por lo que es necesario repasar algunas conductas sociales y que son parte del llamado estilo naval.



⁴²Ideas desarrolladas por el Contraalmirante Sr. José Antonio Valdivia Soto.

CUALIDADES ESPECIALES DE UN OFICIAL DE MARINA

Es indispensable la reunión de dos cualidades para tener buen éxito como Oficial de Marina: hay que ser caballero y buen marino.

Es difícil decir cuál de esas dos cualidades es la más necesaria. La falta de una u otra sólo dará por resultado un fracaso ulterior. Acaso la segunda seguirá automáticamente a la primera, porque un Oficial que se gradúa en la Escuela Naval tiene que poseer los atributos mentales y físicos necesarios para convertirse en un marino y, si es un caballero, tiene que poseer las cualidades morales hasta que sea realmente un marino diestro.

El término Oficial y Caballero es uno de los que han caído en desuso en estos últimos años; pero ninguna razón se opone a su restauración, y nada impide prestar atención y estudiarlo. Es un término antiguo, y tan antiguo y honrado como la misma profesión de las armas.

El Mando Naval Armada de
Chile 1949



CAPÍTULO NUEVE

LIDERAZGOS QUE GANAN LA GUERRA O SUPERAN LA ADVERSIDAD.

I.- EL ACCIDENTE DE LA M/N PORVENIR I.

“...permanecieron en el agua más de 40 minutos con olas de hasta 15 metros...”

Diputado Jorge Ulloa Aguillón

A.- La historia.

El día 29 de julio de 2005 la M/N Porvenir zarpa desde el puerto de Chacabuco con destino a Talcahuano con 34 contenedores de pescado congelado para ser transferidos a otro buque. Se desconoce exactamente cómo fue estibado el buque, pero presumiblemente no se siguió la norma establecida.

Luego del zarpe y dadas las condiciones de tiempo imperante en la zona, el Capitán de la nave decide fondear en la bahía de Linao el 31 de julio a las 8:10 de la mañana en espera de mejoras en las condiciones de tiempo. Días después se decide reiniciar la marcha, zarpando el Porvenir I rumbo al norte, pasando por el faro de Punta Corona, a las 12:42 horas. Se hace presente que el Capitán del buque recibió sugerencias de su dotación de no enfrentar el mal tiempo y que era mejor seguir esperando mejores condiciones meteorológicas, ya que había dos anuncios de mal tiempo vigente y difundidos por la autoridad marítima correspondiente. Lamentablemente y, producto de las dos sucesivas inestabilidades meteorológicas que estaban en el área, se formaron olas de hasta 15 metros de altura. Esto produjo que el buque pudiese navegar a muy baja velocidad, teniendo un avance real de 1 nudo aproximadamente.

El 3 de agosto de 2005 a las 07:51 minutos, la M/N Porvenir I informa en VHF marítimo su situación (40° de escora, buque desestibado y derivando hacia costa), la dotación de esta nave era de 15 personas.

El MRCC Chile activa la emergencia, desviando 4 buques que se encontraban en el área, siendo el lugar del accidente 24 m/n al weste de corral.

A las 08:15 se dispone el envío de 2 helicópteros Súper Puma al área, provenientes de Talcahuano, con 2 pilotos a bordo, dos buzos y un enfermero en cada helicóptero. *“De inmediato, se dio inicio a la preparación de los helicópteros N-75 y N-76 para acudir al lugar. Ambas aeronaves fueron equipadas con grúa y rápidamente transformadas en plataformas adecuadas para rescatar a los tripulantes de la Motonave. De las unidades de la Escuadra se designaron buzos y enfermeros voluntarios. Asimismo, se acopió todos aquellos elementos que pudiesen ser necesarios para la operación de rescate. La realidad nos dejaría al descubierto un panorama muy complejo”*⁴³ Estas dos aeronaves despegaron de Talcahuano a las 09:30 horas, llegando al área del accidente a las 11:15 app. *“Al arribar al área donde se encontraba al garete la “Porvenir I”, pude constatar la gravísima situación en que estaban los tripulantes y a simple vista se podían deducir lo riesgosa que resultaría la operación para nosotros y para los buzos. Considerando estos antecedentes, y consciente de que corríamos un serio peligro de sufrir un accidente durante las maniobras de rescate, pregunté a mi dotación quién no estaba dispuesto a participar en la maniobra, objeto desembarcarlo y evitar de esta forma tener a alguien obligado, que pudiera desencadenar en una posible crisis de pánico o en algún intento de abortar a la fuerza la misión, lo que hubiera sido inmanejable en las condiciones de vuelo”*.

Luego de 6 intentos de rescate y ante la imposibilidad de poder retirar del buque a los naufragos, desde el helicóptero se solicita que se las personas a bordo del Porvenir I se lancen al agua y, desde este punto, poder rescatarlo de mejor manera con los buzos. El Capitán del mercante indicó que esta idea era no practicable. La intensidad del viento era de 62 nudos con olas de 10 a 15 metros.

*“Antes de ordenarle al buzo bajar por la grúa, amarrado a la pera de rescate, me puse en la situación que éste se negara, llegando a la conclusión de que si lo hacía, no tendría cómo objetar esa decisión, ya que nos encontrábamos operando fuera de todos los límites de operación de la grúa y de la aeronave. Sin embargo esto no ocurrió, de inmediato escuché a mi Capitán de Aeronave, Sargento 1° (Mc.Av.Hel.) José Martínez Álvarez, más conocido como “Curicó”, indicándome que el buzo estaba preparado y listo para ser arriado, pidiéndome la venia para abrir la puerta. Sentí un profundo orgullo y respeto por los hombres que tenía a mi mando, que sin dudarlos, estaban dispuestos a arriesgar sus vidas por esos tripulantes desconocidos que se encontraban en peligro”*⁴⁴.

⁴³ Raúl Zamorano Goñi. Revista de Marina 5/2011.

⁴⁴ Raúl Zamorano Goñi. Revista de Marina 5/2011.

El excesivo viento, hizo que al momento de arriar al buzo, fuera arrastrado hacia el sector trasero de la aeronave, muy cerca de la mitad del botalón de cola, haciendo que comenzara un péndulo cada vez mayor, acercándolo peligrosamente al rotor de cola, por lo que el Capitán de la aeronave debió tratar de detener este movimiento oscilatorio con la ayuda del Oficial TACCO, Teniente 1° Rodrigo Vásquez Carvallo, para poder recuperar a éste⁴⁵.

A las 11.40 y debido a que las aeronaves se encontraban con problemas de autonomía de combustible, se retiran del área hacia el aeródromo de Las Marías. A las 13:15 los helicópteros vuelven al área de la emergencia y, en combinación con los buques rescatistas que habían llegado a la zona, comienza la tarea de salvar a los tripulantes. Esto se realizó no exento de grandes dificultades, ya que el viento, con ráfagas de más de 60 nudos combinado con la baja visibilidad y el estado del mar, hacían casi imposible esta tarea. Se hace presente que las aeronaves operaron fuera de las condiciones establecidas para este tipo de operación, como además los buzos tuvieron que lanzarse al agua y permanecer muchos minutos en condiciones de mar arbolada, viento, frío y aguas muy heladas. Algunos de los tripulantes deciden lanzarse al agua para ser rescatados.

Mientras los helicópteros encontrábamos en el Aeródromo Las Marías, recibió la información por radio de que dos personas habían caído al mar desde la Motonave, por lo que se ordenó finalizar la prueba y dirigirse al buque, entregando la maniobra al otro helicóptero; el N-76. Durante el tránsito hacia la Motonave, el Capitán del "Porvenir I", logró convencer a los tripulantes de su nave para que comenzaran a lanzarse al agua en forma controlada y de esta forma pudieran ser rescatados individualmente⁴⁶.

Finalmente, las tareas de rescate debieron suspenderse a las 19:00 horas por falta de visibilidad (el ocaso de sol para ese día fue a las 18:06 horas), con un saldo de 10 personas rescatadas, tanto por los buques como por los helicópteros. Quedaban todavía a bordo de la M/N Porvenir I 5 tripulantes para ser llevados a costa. A esa hora ya era de noche. El viento se mantuvo como también el fuerte oleaje y, aproximadamente a las 19:10 horas, la M/N Porvenir I se vara en las rompientes de la costa de Corral.

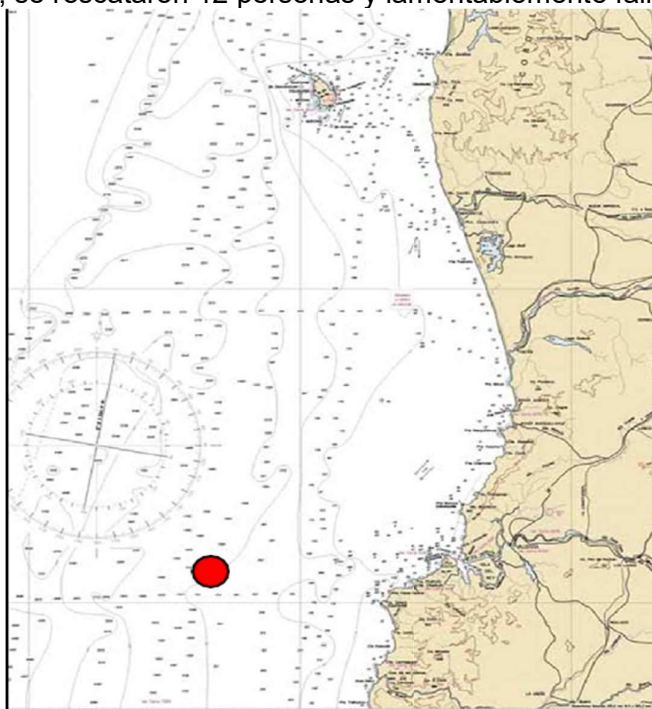
En la noche y, debido a una gran ola, 4 tripulantes caen al agua y uno de ellos logra sobrevivir llagando a la costa para ser rescatado por las patrullas terrestres. Las otras 3 personas fallecen; el Capitán de la Nave señor Jorge Órzola, el segundo piloto señor Harold Monsalve y el jefe de máquinas señor César Sierpe.

Al día siguiente, el 4 de agosto de madrugada, un helicóptero naval logra rescatar al quinto tripulante que se encontraba con vida a bordo de la M/N Porvenir I.

⁴⁵ Raúl Zamorano Goñi. Revista de Marina 5/2011.

⁴⁶ Idem

En resumen, se rescataron 12 personas y lamentablemente fallecieron 3.



B.- La investigación

La investigación de la Armada encontró responsable al buque por **no verificar la correcta trinka de los contenedores**.

Sobre las causas del accidente, el sumario determinó que *“se debió a que fue afectada por una severa escora, a consecuencia de las malas condiciones de mar, lo que produjo el desplazamiento de la carga que se había destrincado hacia la banda de estribor”*.

El día del accidente otros seis buques navegaban por el área. Ninguno de ellos declaró emergencia como consecuencia del mal tiempo.

Los tripulantes rescatados quedaron en buenas condiciones de salud, no presentaron heridas de gravedad y gracias a la acción coordinada de medios navales pudieron ser rescatados con vida por dos helicópteros Cougar dependientes de la Escuadra Nacional de la Armada de Chile, la M/N “Antonio C” y el PAM “Panilonco”, que luego de varios intentos lograron efectuar el salvamento.

Cabe resaltar, que, debido a las malas condiciones climáticas de la zona, que presenta olas de 10 a 15 metros y vientos de más 120 km/hrs (65 nudos – temporal huracanado de acuerdo a la escala Beaufort).

Los buques que inicialmente se dirigieron al área para prestar ayuda: M/N “Norsul Tubarao” de bandera brasileña, M/N “Alamo” y el B/T “Ancud”, estos dos últimos de bandera de Chile, no pudieron aproximarse a la nave para prestarle ayuda.

La emergencia, que fue coordinada por el Centro Coordinador de Búsqueda y Salvamento Marítimo (MRCCChile), se activó debido a una señal de socorro por VHF efectuada por el capitán del “Porvenir I”, a la Capitanía de Puerto de Constitución a las 07.51 horas de hoy. La escora del “Porvenir I” se produjo porque la carga de la nave se desestibó.



C.- Los rescatados

Helicópteros Armada de Chile

5 personas

PAM “Panilonco”

2 personas

M/N “Antonio C”

3 personas.

Encontrado en la playa

1 persona

Fallecidos

3 personas

D.- Relación de los hechos

HORA	ORIGINADOR	EVENTO
030751	CAPUERTO CONSTITUCIÓN	INFORMÓ VÍA RECEPCIÓN SEÑAL DE SOCORRO POR VHF DE M/N “PORVENIR I” CB7611. MOTIVO: NAVE SIN GOBIERNO YESCORA PRONUNCIADA PRODUCTO DE LA DESESTIBA DE LA CARGA EN CUBIERTA. NAVE ZARPÓ DE PTO. CHACABUCO A TALCAHUANO. METEO EN EL ÁREA: MAL TIEMPO, MAR GRUESA A ARBOLADA, VTO. NNW 60/70 NDS., CIELO CUBIERTO.
030911	DIRSOMAR (MRCC CHILE)	SE DISPONE NAVES EN LAS CERCANÍAS, SE DIRIJAN AL PUNTO DATUM, OBJETO APOYAR NAVE EN EMERGENCIA.
030913	M/N PORVENIR I	CAPITÁN M/N PORVENIR I, INFORMA TRIPULACIÓN LISTOS A HACER ABANDONO DE LA NAVE.
031005	M/N PORVENIR I	CAPITÁN INFORMA NAVE CON 40° DE ESCORA Y BALSAS AL COSTADO, DOTACIÓN EN CUBIERTA POPA, 01 TRIPULANTE CON LESIÓN DE CARÁCTER LEVE, RESTANTES SIN NOVEDAD.
031030	M/N PORVENIR I	CAPITÁN INFORMA TRIPULANTES LISTOS A SER EVACUADOS POR LA BANDA DE BABOR POR HELOS NAVALES. MANIOBRA SE EFECTUARÍA EVACUANDO 08 Y 09 TRIPULANTES EN CADA HELO HACIA VALDIVIA.
031115	N-75	N-75 SOLICITA A M/N PORVENIR QUE TRIPULANTES SE LANCEN AL AGUA OBJETO RESCATAR TRIPULACIÓN. CAPITÁN INFORMA QUE NO ES POSIBLE POR MALAS CONDICIONES DE MAR Y QUE SE ENCONTRABAN MÁS SEGUROS A BORDO DE LA NAVE.

031210		HELOS ABORTAN MANIOBRA DE EVACUACIÓN, DEBIDO A CONDICIONES METEOROLÓGICAS DESFAVORABLES Y A LA NECESIDAD DE EFECTUAR REABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE. NAVE MANTIENE DERIVA AL SE (8.5 MN AL NW DE PTA. GALERA.)
031625	M/N PORVENIR I	CAÍDA 02 TRIPULANTE AL MAR, RESCATADOS POR M/N "ANTONIO C" Y PAM "PANILONCO", SIN NOVEDAD. 031650 HELOS N-75 Y N-76 ARRIBAN AL ÁREA Y EFECTÚAN RESCATE DE OTROS 5 TRIPULANTES QUE HABÍAN SALTADO AL MAR.
HORA	ORIGINADOR	EVENTO
031900	SEZONA	M/N PORVENIR TOCÓ FONDO EN LAT: 40° 00.2' SUR LONG: 73° 42.4' WESTE, MANTENIENDO 5 TRIPULANTES A BORDO. 3 TRIPULANTES RESTANTES HICIERON USO DE BALSA SALVAVIDAS LANZADAS AL MAR POR SH-32, SIENDO POSTERIORMENTE RESCATADOS POR RAM "LUMA" HELOS REINICIARÁN LABORES DE EVACUACIÓN A CONTAR AGO 04, PRIMERAS LUCES.
HORA	ORIGINADOR	EVENTO
032330	TRIPULANTE FERNANDO UBILLA	ENCONTRADO CON VIDA EN LA PLAYA POR PATRULLA DE CAPUERTOCOR, EL CUAL INFORMÓ QUE UNA GRAN OLA BARRE CUBIERTA ARROJÁNDOLO AL AGUA JUNTO A OTROS, DESCONOCIENDO SU SITUACIÓN.
040740	HELO N-75	INFORMA QUE EFECTUADO SOBREVUELO M/N PORVENIR I CONSTATÓ 01 TRIPULANTE A BORDO (PEDRO VERA),EL QUE PROCEDIÓ A RESCATAR, QUIEN INFORMA QUE POSTERIOR A LA BARRIDA DE LA OLA FUE EL ÚNICO QUE SE MANTUVO A BORDO FORTUITAMENTE .
040800	MARITGOBULD	DESAPARECIDOS: CAPITÁN JORGE ORSOLA PIZARRO. JEFE DE MÁQUINAS CÉSAR SIERPE FIERRO. 2° PILOTO HAROLD MONSALVEZ DE LA FUENTE.

041055	MARITGOBVL D (VÍA TELÉFONO)	HELOS COUGAR EFECTUARON BÚSQUEDA EN UN ÁREA DE 10x10 MILLAS CON RESULTADOS NEGATIVOS. HELOS COUGAR RETROMARCHAN A TALCAHUANO. ASUMEN LA BÚSQUEDA AÉREA 02 NUEVOSMEDIOS (01 BULKOW Y 01 SKY MASTER). BÚSQUEDA MARÍTIMA REALIZADA POR 03 NAVES (LSG CORRAL, RAM LUMA Y M/N ANTONIO C) Y PATRULLAS TERRESTRES. ARMADOR NOTIFICÓ A FAMILIARES SITUACIÓN DE DESAPARECIDOS.
--------	--------------------------------	--

E.- Lecciones de mando.

1. Quedó establecido en el sumario que el primer piloto no verificó la correcta trinka de los contenedores y el Capitán confió en su oficial. Este error fue el detonante del accidente al no estar el buque preparado para enfrentar un temporal. El primer oficial no cumplió con su deber y nadie verificó esta acción.
2. En pleno temporal, el primer y el tercero piloto le advierten al Capitán que es mejor no continuar con la navegación. El buque navegaba a un nudo de velocidad, con un viento que superaba los 65 nudos. El Capitán debió considerar la opinión de sus subalternos en una situación de riesgo. Esta es una lección de vida, no se debe ser tan autoritario, hay que saber escuchar y trabajar en equipo.
3. Tanto el helicóptero como los buzos fueron muy valientes. Se voló al límite de toda norma de seguridad establecida y los buzos quedaron mucho tiempo en el agua, mientras el helicóptero reaprovisionaba. Esto demuestra valor y disciplina, pero también un liderazgo efectivo de los oficiales en situaciones de crisis.
4. El piloto tuvo que tomar una decisión de mucho valor. Lo más cómodo era quedarse en tierra y decir, las condiciones no lo permiten. Los buzos decidieron lanzarse al agua para rescatar a los naufragos. Aquí hay dos lecciones, el valor y la decisión correcta.
5. Los Oficiales deben dar el ejemplo, tomar decisiones difíciles y rápidas. Además, finalmente son ellos los cuestionados y responsables del accionar institucional. Así debaser.
6. Para mandar hay que tener carácter y ser creíbles.

II.- EL ACCIDENTE DE LA JANEQUEO.

“...no muchas gracias, estoy aquí muy bien acompañado...”

Capitán de Fragata

Sr. Claudio Hemmerdinger

A. El inicio del problema, el Leucotón se vara.



El patrullero Leucotón zarpó a comienzos de agosto de 1965 de Talcahuano a Puerto Montt con el propósito de re encender faros de Chiloé y regresar luego a Talcahuano para remolcar el transbordador Alonso de Ercilla a Bahía Pargua.

Durante la navegación al sur, el día 2 de agosto y en medio de un fuerte temporal, el buque tuvo una falla en su máquina de babor, ya que por el oleaje aspiraba aire en lugar de agua de enfriamiento. Debido a lo anterior, se decidió ingresar a Caleta Lluico en Bahía San Pedro para reparar la falla, considerando que, en la mañana del mismo día, esta unidad había efectuado un reconocimiento de esta área. Se hace presente que dicha bahía no tiene protección al weste, por lo que el fuerte oleaje complicó aún más a la escampavía cuando llegó a Puerto.

Uno de los oficiales estaba en muy malas condiciones, debido al mareo que sufría, por lo que su Comandante lo autorizó para dejar el puente y dirigirse a su camarote. Ya que el buque contaba con tres Oficiales, incluyendo su Comandante, el mando decidió enviar al único Subteniente disponible a cubrir al castillo.

Por lo anterior, en la maniobra de fondeo con su respectiva aproximación, en el Puente de Mando sólo quedó como único Oficial, el Comandante del buque. La aproximación fue de noche y por radar, cubriéndose para esta maniobra el castillo y el puente con una guardia. No se precisó un punto de fondeo, ya que la idea era ingresar a puerto lo más cerca posible de la costa, objeto quedar mejor protegido de la marejada.

Al momento de fondear se arriaron entre 10 a 15 metros de cadena (no hay mayor precisión sobre este dato). El Oficial de castillo informó al puente que se escuchaba la rompiente de las olas muy cerca del buque, sin embargo, se mantuvo el punto de fondeo. Luego, y con el propósito de quedar con más agarre, el Comandante decidió arriar 3 paños de cadena adicionales, cumpliéndose esta orden a la brevedad. Fue en este preciso instante que el buque fue tomado por una inmensa ola que lo

desplazó cerca de 250 metros hacia la costa, varándose atravesado en fondo de arena. No existe evidencia exacta, pero se presume que el Leucotón no fondeó cerca del punto recomendado en la carta, por lo que se estima que la unidad quedó muy cerca de costa. En poco tiempo, desde el inicio de la maniobra, el buque se varó en la playa. Eran las 19:58 horas.



Debido a lo anterior, la superioridad naval de Talcahuano, dispuso que el Cabrales, que se encontraba en la isla Mocha, zarpara de inmediato para auxiliar al Leucotón. Desde Puerto Montt se ordenó el zarpe del Galvarino y el Comandante en Jefe de la Armada ordenó el zarpe desde Valparaíso del Janequeo al mando del Capitán de Corbeta Sr. Marcelo Léniz, debiendo esta unidad recalar inicialmente en Talcahuano con el propósito de embarcar elementos de salvataje, personal y al Jefe de la Partida de rescate, Capitán de Fragata Sr. Claudio Hemmerdinger.

Luego, el 3 de agosto en la tarde el Janequeo completó su preparación en Talcahuano y continuó al sur para cooperar, junto con los otros buques, en la maniobra de desvaramiento y a la brevedad.

El Janequeo fondeó en la Bahía de San Pedro el 4 de agosto de 1965 con un tiempo variable y con vientos moderados del NW. Sin embargo, se podían realizar las maniobras de rescate.

Una vez que los tres buques que iban a auxiliar al Leucotón recalaron a San Pedro, comenzó rápidamente la tarea, al mando del Comandante Hemmerdinger, quien junto con buzos de salvataje y con la ayuda del material de rescate embarcado, iniciaron de inmediato las evaluaciones preliminares.

A consecuencia de continuos malos tiempos, la maniobra se hizo difícil no obteniéndose resultados positivos y, como pasaban los días y existía la necesidad de re encender faros en la zona de Puerto Montt, se despachó con esa misión al Galvarino, permaneciendo en la maniobra de desvaramiento, sólo el Cabrales y el Janequeo. El Leucotón, que se encontraba completamente varado en arena, no presentaba mayor peligro para la dotación del buque e incluso, parte de su personal pudo bajar a tierra armando una maniobra de aparejo, permitiendo el desembarco de personal de manera más segura.

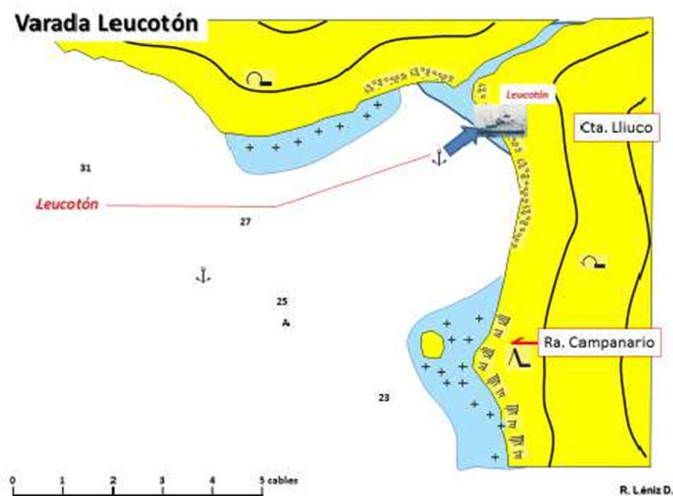
Se hace presente que entre los que pudieron dejar el Leucotón se encontraba el Marinero Maniobra Fuentealba quien al desembarcar del buque y colgando de un cable, se percató que otro tripulante estaba en peligro al caer al mar, no dudando en lanzarle al agua para rescatarlo. Rápidamente comenzaron las maniobras para reflotar el Leucotón, que no presentaba grandes averías.

El Janequeo, buque con mayores capacidades para esta faena, traspasó el cable de remolque, donde se le amarraron salvavidas personales, para que pudiese flotar y ser trasladado al buque siniestrado.

Poco a poco comenzaron las operaciones, pero los resultados iniciales fueron estériles. El Leucotón apenas se movía de su posición, pudiendo sólo desplazar un poco la proa del buque unos 40°. Los elementos de maniobra comenzaron a fallar y hubo necesidad de obtener nuevo material. Esto se realizó con la ayuda de helicópteros de la Fuerza Aérea y, aprovechando este desplazamiento logístico, se embarcó personal de ASMAR (T) para cooperar en los estudios de ingeniería.

Pasaron los días y la posibilidad de desvarar al Leucotón se hizo cada vez más difícil, pero el comandante Hermmerdinger y sus hombres continuaron en esta complicada tarea.

El clima no era el mejor pero todavía se podía trabajar, sin embargo, la principal dificultad era que no se podía aproximar a menos de 350 yardas del Leucotón, por lo que la maniobra con el remolque de rescate era muy complicada. El personal con sus Oficiales dio lo máximo que podían para cumplir esta difícil tarea, pero el clima no ayudó para que se pudiera lograr el tan esperado rescate.



B. El Janequeo garrea y se vara.

El 11 de agosto de 1965 y mientras el Janequeo se encontraba arriando nuevamente el cable de remolque, por error movió su hélice enredándose el cable de acero alrededor de su eje propulsor. Los buzos inspeccionaron el problema y el resultado fue desastroso. El eje tenía 20 vueltas de cable enredado lo que hacía prácticamente imposible una reparación sencilla y a corto plazo.

Debido a lo anterior, se decidió fondear este buque con la ayuda del Cabrales.



El Comandante del buque, Capitán Léniz, ordenó fondear con el ancla de babor con 10 paños de cadena, quedando la maniobra de fondeo de estribor en condiciones de ser utilizada.

Junto con lo anterior, se ordenó mantener una guardia de puerto especial, con una persona Gente de Mar en el puente, con la tarea de verificar el borneo de la unidad y detectar a tiempo si el buque estaba garreando. Además, se dispuso otra persona en el castillo, con la orden de fondear el ancla de estribor si desde el puente se daba esta instrucción.

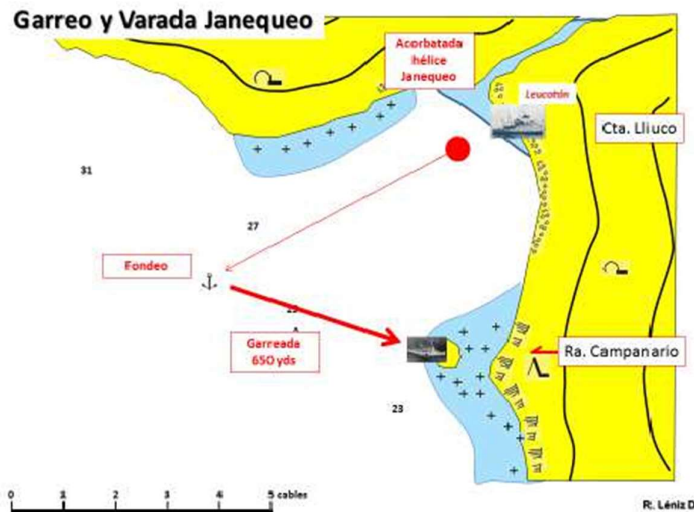
Bajo estas condiciones, los buzos comenzaron a tratar de desenredar el cable, tarea que se sabía que era bastante difícil o casi imposible, por lo que el Jefe de la Partida de Rescate solicitó al mando remolcar al Janequeo al astillero.

El 14 de agosto las actividades de salvataje debieron suspenderse por fuertes vientos del NW y N.

Desde Talcahuano se dispuso el zarpe de la corbeta Casma con la misión de remolcar al Janequeo hasta el astillero de ASMAR. Este buque recaló a San Pedro a las 7:00 del 15 de agosto con muy mal tiempo. Siendo las 08:30 aproximadamente, el viento roló al weste, aumentando bruscamente su intensidad, con una reducción de la visibilidad por fuertes granizos. El personal del Cabrales se percató que en ese instante el Janequeo comenzó a garrear peligrosamente en dirección a la Roca Campanario.

En ese mismo instante y a bordo del Janequeo, el Cabo de Guardia dispuesto en el puente, había dejado su puesto para ir a despertar al Oficial de Guardia pasando posteriormente al comedor a tomar desayuno.

También la persona que estaba apostada en el castillo, no se dio cuenta que su unidad estaba en peligro hasta sólo algunos minutos antes de la varada, alcanzando a fondear el ancla de estribor que no sirvió para evitar el accidente. Debido a lo anterior se perdió un tiempo muy valioso. Pese a que en los últimos momentos se logró fondear con la otra ancla, a las 08:55 el Janequeo encalló sobre la Roca Campanario en medio de un fuerte temporal de Weste.



C. El hundimiento del Janequeo

El Capitán Léniz ordenó a toda su dotación por MC ponerse los salvavidas y establecer condición Z. Desde el Cabrales le indicaron que podían acercarse para prestar ayuda, recibiendo una respuesta negativa del Comandante del Janequeo, ya que apreciaba que las condiciones eran muy peligrosas y que ya no se podía hacer nada.

En pocos minutos el buque comenzó a inundarse y a golpearse fuertemente con las rocas y el personal de manera espontánea subía a cubierta o al puente para saber qué estaba pasando exactamente.

Los balances con fuertes golpes fueron cada vez más intensos y el palo del buque golpeaba la parte superior de la roca. La gente estaba bastante inquieta por lo que Capitán Léniz, por el MC, pidió calma a su dotación indicando *"el que salte a tierra lo hace por su propio riesgo"*.

La gente comenzó a saltar hacia la roca, muchos cayeron entre la piedra y el buque, muriendo aplastados al instante.

Otros caían al agua y trataban de nadar hacia la costa con las olas que eran de 15 metros y el mar cada vez más adverso. Una roca aguja penetró en medio del buque llegando hasta el puente, muriendo instantáneamente el Comandante Hemmerdinger junto con el Marinero Rigoberto Mena. Así también resultó herido el Capitán Léniz en una cadera, quedando recostado en el puente de mando y mal herido.

En otro estrellón, el Capitán Léniz que no abandonó jamás su puesto de mando, cedió su salvavidas a un joven Marinero que estaba llorando, además lo calmó y le indicó que tratara de salvarse.

Junto al capitán Leniz, estaba el oficial a cargo de la maniobra de rescate y que se había embarcado en Talcahuano, el Capitán de Fragata Hemmerdirger, quien a pocos instantes que se hundiera el buque, un Cabo le indicó que no había nada más que hacer y que tratara de salvarse, respondiéndole este oficia *“no muchas gracias, estoy aquí muy bien acompañado”*, haciendo referencia a las personas que se encontraban fallecidas a bordo de su buque. Luego cayó aturdido por un golpe en la cabeza, mientras el buque se partía en dos y se hundía.

Diario La Tercera, 16 de agosto de 1965.

“Setenta y un tripulantes de la escampavía 'Janequeo', de la Armada Nacional, se dan desde ayer por desaparecidos en el mar y presumiblemente muertos, cuando la nave se estrelló contra unos roqueríos, mientras trataba de zafar al patrullero 'Leucotón', varado en un lugar denominado Caleta Lliuco, a la cuadra de la ciudad de Osorno... En la operación, el cable de remolque se enredó en la hélice y el barco quedó sin propulsión en medio de una mar gruesa y un violento temporal de viento y lluvia. La nave fue lanzada contra unos roqueríos, quebrándose en dos de sus palos y el casco se abrió al estrellarse contra la roca. La tragedia se consumó en apenas 40 minutos, y junto con desaparecer el barco bajo las aguas, sus 71 tripulantes se fueron con él, presumiéndose con fundada razón que todos hayan perecido”.

D. El Cabo Odger y el Marinero Fuentealba.



Marinero (Mn)
Sr. Mario Fuentealba Recabarren



Cabo (Mq)
Sr. Leopoldo Odger Flores

Desde el Leucotón la dotación observaba cómo se despedazaba y hundía el Janequeo, por lo que se envió por tierra una partida de 20 hombres con el propósito de rescatar a los heridos que iban llegando a la playa.

El primer voluntario fue el Marinero (Mn) Mario Fuentealba, quien junto al resto de la partida se desplazaron rápidamente hacia el sector de la Roca Campanario, para comenzar la ayuda a quienes podían lograr salvarse. Como se ha indicado anteriormente, la fuerza del mar era fuerte, por lo que en la playa la tarea de rescate era extremadamente peligrosa y difícil.

La primera persona que pudo rescatar Fuentealba fue al Segundo Comandante del buque siniestrado, Teniente Segundo Guillermo Aranda, luego y, pese al cansancio que sufría este Marinero, ingresó al agua nuevamente y varias veces más para rescatar a los náufragos, salvándole la vida a otras cuatro personas. Sin embargo, y pese a que innumerables rescatistas le indicaron que no podía ingresar nuevamente al mar, desoyó estos consejos para rescatar más personas. La fuerza del mar pudo más y Fuentealba murió en esta última acción. De manera póstuma, la institución le otorgó la medalla al valor en su máxima distinción “estrella de oro”, ya que en el año 1961 se le había otorgado el mismo reconocimiento al salvar a un marino quien cayó al mar en la Bahía de Talcahuano.

Hasta el día de hoy, Fuentealba es el único miembro de todas las FF.AA. que ha recibido dos veces esta distinción.

Mientras tanto y, a bordo del Janequeo, cuatro marinos lograron saltar a la Roca Campanario, siendo uno de ellos el Cabo (Mq. Ca.) Leopoldo Odger quien había perdido pocos minutos antes un ojo al ser aplastado por una mariposa de una tapa de combate. Luego estos náufragos por la fuerza de las olas, fueron lanzados al mar. El Cabo Juan Espinoza, quien se estaba ahogando, posteriormente *indicó “...no sé cómo llegué a la orilla, pero sí recuerdo perfectamente que alguien me rescató cuando las posibilidades de salvación eran nulas...”*, la persona que lo había salvado era el Cabo Odger. Luego en un segundo intento, este mismo Cabo logra salvar la vida del Marinero Osvaldo Calderón, quien también se encontraba en peligro de muerte por la fuerza de las olas.

Pero el Cabo Odger volvió a ingresar al agua ante los gritos de auxilio de otro náufrago, pero esta vez su acción de arrojo y valentía le cobró la vida al igual que el Marinero Fuentealba. Los restos de estos dos marinos descansan actualmente en el Patio Memorial de la Escuela de Grumetes.



E. Antecedentes finales.

El varamiento del Leucotón y la posterior pérdida del Janequeo, luego de impactar sobre la Roca Campanario, fue una tragedia que enlutó a la institución y al país entero. Una serie de lamentables acontecimientos que, al estar directamente entrelazados entre sí, derivaron en estos penosos hechos.

La Armada tuvo que lamentar el fallecimiento de 52 marinos, entre ellos; el Capitán de Fragata Claudio Hemmerdinger, el Capitán de Corbeta Marcelo Léniz, el Subteniente Félix Nieto, los Guardiamarinas Hugo Hronic y David Tapia, el Cabo Odger, el Marinero Fuentealba, junto a 3 Suboficiales, 10 Sargentos, 17 Cabos y 15 Marineros, en total 52 personas.

Las investigaciones posteriores arrojaron valiosas experiencias para la Armada, en especial sobre los procedimientos sobre salvataje de buques, que en aquellos años eran muy precarios. Pero sobre todo y, quizás lo único positivo de esta tragedia, importantes lecciones de liderazgo.



F. Lecciones de mando.

- 1.- El Oficial de Marina debe siempre estar preparado para tomar decisiones. Muchas veces estas decisiones pueden causar accidentes o incluso la muerte de personas.
- 2.- El Capitán Déniz mantuvo siempre la calma, pese a que sabía que su unidad iba a naufragar.
- 3.- A veces ciertas personas actúan por instinto arriesgando su vida. La carrera naval es más emocional que racional.
- 4.- La actitud de Fuente alba, al salir rápidamente a ayudar a sus compañeros demuestra el concepto de equipo tan presente en la Armada y ligado al Estilo Naval.

III.- LA CRISIS DE 1931 (1 DE SEPTIEMBRE DE 1931)

“...al acostumbrado ah del biot no hubo respuesta sino un sorpresivo abordaje de gente con armas ocultas que súbitamente desplegaron...”

Capitán de Navío Sr. Jorge Aguirre Vio

A. Introducción.

La sublevación de la marinería del año 1931 se produjo entre el 31 de agosto y el 7 de septiembre, detonado principalmente como un modo de protesta frente a la disminución de los salarios del sector público.

Entre los años 1920 y 1924 Chile tuvo **16 diferentes gabinetes**, lo que hacía muy difícil gobernar. Además de lo anterior, se produjo una crisis de corrupción que agravaba aún más el asunto. Producto de esto, el Presidente Alessandri comenzó a buscar el apoyo necesario en las FFAA. que venían de salir de una difícil situación del año 1891.

En septiembre de 1924, en el parlamento tuvo lugar el **famoso ruido de sables**, donde oficiales jóvenes del ejército asistieron al Congreso para pedir reformas constitucionales, haciendo sonar sus sables en señal de fuerza.

Posteriormente estos oficiales hicieron llegar un pliego de peticiones, donde demandaban entre otras cosas; un cambio de gabinete, eliminar la dieta parlamentaria, estabilización de la moneda, un impuesto único a la renta y otros tópicos ajenos al ámbito militar.

Tiempo después, se conformó una Junta Militar, donde también participaron oficiales de mediana graduación de la Armada. Este movimiento logró la renuncia y exilio del Presidente Alessandri. Posteriormente la alta oficialidad tanto del Ejército y de la Armada, formaron una nueva Junta de Gobierno, que disolvió la Junta Militar de los oficiales más jóvenes y mantuvo el principio de opinar en asuntos extra institucionales.

Dentro de todo este desorden y ya con el general Ibáñez a cargo del país, desde el gobierno se nombró a un Capitán de Fragata como Ministro de Marina, destruyendo la jerarquía militar y debiendo renunciar obligadamente algunos Almirantes y Capitanes de Navío, por esta medida ajena a la costumbre naval.

Por otra parte, la crisis económica mundial había sido un factor preponderante en estos sucesos, debiendo el país endeudarse con EE.UU., como en casi toda Iberoamérica. Los sueldos, incluyendo a las FFAA, se redujeron drásticamente y el general Ibáñez debió renunciar y exiliarse el 26 de julio de 1931.

Poco después se supo por la prensa, y así se confirmó más tarde, que el movimiento tuvo antecedentes políticos en un Comité Revolucionario que funcionó en París, formado por personajes políticos que pretendían derrocar al gobierno.

Sin duda todos estos antecedentes podían conducir a alguna asonada, la que en efecto **se manifestó en la Armada**, donde los agitadores supieron sacar ventaja.



En resumen, había problemas salariales, agitación política en la Armada, oficiales participando en ambientes fuera de la institución y ligados con el mundo político y finalmente, se había destruido la jerarquía militar.

B. La Escuadra en 1931.

Acorde con la situación del país, por razones de economía se organizaron dos Escuadras con las unidades de superficie: la Escuadra Activa y la de Reserva. La primera la formaban los siguientes buques:

- Crucero-acorazado *O'Higgins* (año 1898), insignia del Contraalmirante don Abel Campos Carvajal.
- Los siguientes destructores (años 1929-30) *Aldea*, *Riquelme*.; *Hyatt*, *Videla*, y los remolcadores *Gálvez* y *Artillero*.



La Escuadra de Reserva estaba encabezada por el acorazado *Almirante Latorre*, comandante y Comodoro de la agrupación era el Capitán Navío don Alberto Hozven Azaola; esta Escuadra estaba con dotación reducida, para mantenerse fondeada en labores de conservación e instrucción en puerto. Sus demás unidades componentes eran: destructor *Orilla* y cazatorpedero *Lynch*.

En Talcahuano se concentraba la flotilla de submarinos con su buque-madra *Araucano* y además el antiguo crucero *Blanco Encalada*, más el caza torpedero *Condell*, que estaba en mantención.

Las Escuadras Activa y de Reserva tenían por base de operaciones el puerto de Coquimbo, como era entonces la costumbre anual, dadas sus mejores condiciones meteorológicas para efectuar la instrucción elemental del personal nuevo, principalmente a los conscriptos.

Esta etapa duraba más o menos un mes, con los buques fondeados a la gira.

La Escuadra del Almirante Campos debía continuar con un período de ejercicios en la mar, pero dada la **extrema restricción de combustible**, las navegaciones se

habían reducido al mínimo. En realidad, los destructores tenían no más de doce conscriptos cada uno, siendo el *Latorre* el que reunía la mayor cantidad de ellos.

Así transcurrieron los meses de mayo y junio. En los destructores el régimen se hacía pesado con las navegaciones nocturnas y toda clase de ejercicios hasta el amanecer. De día se continuaba con tiros diurnos y lanzamientos de torpedos; es decir se vivía con sueño atrasado.

Mientras tanto las noticias de Santiago indicaban que la situación general del país no era en nada halagadora: descontento popular, manifestaciones contra la “dictadura” de Ibáñez, en medio de crisis económica y disconformidad con los militares que mandaban.

Entre los oficiales se notaba inquietud y no podían faltar los comentarios de cámara, aunque nunca en tono subversivo; es indudable que en la Gente de Mar sucedía lo mismo, sin malicia, y nada anormal se notaba. El régimen de a bordo seguía su rutina. No podría asegurar lo mismo sobre los demás buques, en especial de los grandes, con mayor dotación, porque se vio después que allí las células ya estaban funcionando.

En un destructor por lo menos, había oficiales flojos o despreocupados, que en puerto dormían hasta tarde. (Dato entregado por el CN Aguirre)

En el ínter tanto en esos días de espera, el ocio permitía hacer toda clase de conjeturas sobre el futuro de la Escuadra y de la Patria.

Chile tenía un nuevo Gobierno, provisional, en un ambiente políticamente muy conmocionado y con serios disturbios en la capital; allí los carabineros tuvieron que acuartelarse para resguardarse de los ataques multitudinarios de la “civilidad” autoproclamada triunfadora de la dictadura.

Santiago era un caos, dominado por la civilidad, en el que algunos vecinos procuraban dirigir el tránsito.

Cuando asumió la Vicepresidencia, el señor Trucco nombró como Ministro de Hacienda al señor Pedro Blanquier, quien se lució hablando del desastre de la Caja Fiscal y expuso su plan de reducir en todo, el presupuesto nacional, sin mirar las consecuencias.

Estas noticias públicas llegaron naturalmente a Coquimbo y la inquietud se manifestó en las dotaciones; los comandantes y sus segundos hablaron con franqueza a las tripulaciones y así se hizo en el *Hyatt*, mientras se mantenía la disciplina normalmente.

También se continuó con las actividades deportivas y competencias entre unidades: fútbol, atletismo y boxeo en el ring armado en el O'Higgins; por supuesto, también con formaciones militares entierra.

Así llegó el 31 de agosto, en que correspondía hacer las eliminatorias de boxeo, entre 18.30 y 20.00 horas. Los oficiales concordaban en que la recargada actividad era conveniente para evitar el ocio de las tripulaciones. El 1 de septiembre de 1931, a medianoche, se amotinó la Escuadra surta en Coquimbo; las tripulaciones se apoderaron de los buques mientras la oficialidad dormía.

El motivo aparente y objetivo inmediato era revertir la funesta decisión del Gobierno de **rebajar los sueldos a causa de la grave crisis económica** y la convulsionada situación política que se vivía. Por tanto, las dotaciones, en su mayor parte, **no iban contra la oficialidad**.

El Capitán de Navío Sr. Jorge Aguirre Vio (Teniente en el año 1931) comentó lo siguiente:

“...de regreso a mi buque, me retiré temprano a dormir. Había sido un día muy agitado para la dotación; también se había jugado un partido de fútbol esa tarde. El oficial de guardia era el teniente Arancibia, quien a medianoche bajó a mi camarote para despertarme diciéndome que me vistiera y lo acompañara a cubierta porque se notaba algo anormal en el O'Higgins y que incluso le parecía haber escuchado un disparo...” “...al acostumbrado “ah del boot” no hubo respuesta sino un sorpresivo abordaje de gente con armas ocultas que súbitamente desplegaron. Con Arancibia corrimos a custodiar la Sala de Armas; pero estábamos desarmados, ya que en ese tiempo no se acostumbraba portar armas durante la guardia...”

A las 08.30 del 1 de septiembre fue enviado al muelle el bote por los Jefes, como de costumbre; pero su dotación llevaba armas ocultas. Nadie había bajado aún a tierra desde los buques y para la población del puerto la situación en la Escuadra era totalmente desconocida.

El Comandante Aguirre comenta:

“...Cada buque tenía un pseudo comandante. En el nuestro hacía las veces de tal el condestable torpedista de apellido Seura (serenense), que era el más antiguo de Cubierta; es decir se respetaba la jerarquía...”

Pero en otras unidades era alguien “elegido”, o impuesto por popularidad, o bien designado por el comité. Así fue en el *Orella*, donde se impuso un cabo artillero Tello y en el *Lynch*, un contraamaestre Andrade. En el *Hyatt*, el personal se demostró deferente y sensato. El suboficial Seura y el suboficial mayor de máquinas bajaban a la cámara del Comandante y le informaban del quehacer en el buque.

La situación ciudadana tanto en Valparaíso como en Santiago era normal, bajo control de las autoridades. El Gobierno tomó francamente la ofensiva. El Ejército, tan cuestionado por la “civilidad” tras caer Ibáñez, aparecía ahora como un elemento fundamental para el país.

El Gobierno ordenó entonces el alistamiento de la aviación (la Fuerza Aérea, creada el año anterior por el Presidente Ibáñez), para efectuar un ataque con bombas a las naves amotinadas exigiendo su rendición y sometimiento a las legítimas autoridades navales y nacionales.

Luego llegó el ataque, comentando sobre este acontecimiento el Comandante Aguirre lo siguiente:

“...así llegó el ataque aéreo; en el Hyatt se tocó zafarrancho de combate, con lo que se cerraron las puertas estancas y tapas de combate, quedando nosotros totalmente encerrados y preocupados por lo que sucedería o, qué haríamos en caso de emergencia. Usando todas mis fuerzas logré abrir una tapa de la claraboya de mi camarote y así pude ver algo del exterior...”

“...primero los aviones (no sé si eran dos, tres o más) volaron sin atacar, como

advertencia; luego noté que el buque se movía a gran velocidad a la vez que disparaba y evolucionaba usando toda la caña, girando en círculos; al escorarse el buque con las caídas a una u otra banda, logré ver por estribor dos aviones atacantes y un pique en el agua; nuestro buque era atacado, apreciando que era con bombas livianas y sentimos que se defendía con el único cañón AA, de 76 mm. y con todas las ametralladoras. También dispararon con los tres cañones de superficie, de 120 mm., contra un vuelo rasante distante...”.

“... pasamos momentos de inquietud, pero serenos, mientras me comunicaba con el camarote vecino del teniente Arancibia; no hubo pánico entre los oficiales, pese a estar encerrados. Comentaba con Arancibia que los aviones saldrían indemnes y éste me preguntaba sobre la existencia y consumo de munición. El suspenso duró unos diez minutos; recuerdo que transpiraba por el intenso calor cuando terminó el ataque. Inmediatamente nos abrieron los camarotes y el sector de oficiales, apareciendo el vigilante armado. El hombre reaccionó ante nuestra serenidad y yo con el espíritu acostumbrado de oficial lo increpé: ¡botaron la munición!, aludiendo a que el fuego era inútil sin el control de tiro AA...”.

“...el hombre dejó el fusil apoyado en un mamparo. Otros oficiales procedieron a instar a la gente que se hizo visible, para terminar con una actitud que ya no se justificaba; si el ataque fue una oleada, ya vendrían otras. El hecho es que el personal reaccionó bien y se nos dijo que ya no había gente armada del Latorre, es decir había cesado la coacción...”.

El combate había tenido lugar entre las 15:00 y 16:00 horas. Hubo otra amenaza de ataque, posiblemente de intimidación. Tocaron zafarrancho de combate, pero no alcanzaron o no quisieron cerrar con tapa de combate la escotilla que nos comunicaba con cubierta. Ésta sólo fue una falsa alarma.

En resumen, para entonces gran parte del personal ya no deseaba seguir en la aventura. Se les planteó francamente evadirse del infierno, en la noche. Efectivamente, ya de noche, aparecieron varios marinos, siempre armados, que abrieron las escotillas pudiendo subir a cubierta; eran como las 19:00 horas y el buque sencillamente desertaría. El repetido fue en silencio, zarpando los buques nuevamente al mando de los oficiales y con rumbo a Valparaíso.

Los comandantes fueron relevados y los cabecillas fueron desembarcados y se formaron dos Consejos de Guerra, en Valparaíso y en La Serena. Después se estableció otro para oficiales en Valparaíso, donde se juzgó a los de comportamiento dudoso.

C. Los hechos en Talcahuano

En Talcahuano se registraron los hechos más violentos.

El personal vivía en unas condiciones muy malas, el hospital no daba abasto con los enfermos, y lo que agravaba aún más la situación, era que en esa base naval funcionaban las escuelas, con personal joven y vulnerable.

En Talcahuano años antes había existido ya una pequeña sublevación por las condiciones del personal. El gobierno central buscaba que los ingenieros, en aquella época de menor rango que los oficiales, se sublevaran. Lo que se buscaba era políticamente dividir a la Marina.



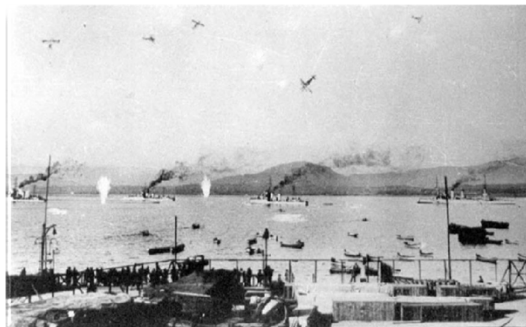
La sublevación comenzó en la Escuela de Torpedos y fue seguida por el BMS Araucano.

Los oficiales hicieron abandono de la Base, y el Ejército inició un ataque desde la Puerta los Leones y desde el cerro.

Al término del día los amotinados, especialmente gente de Arsenales (actual ASMAR), se agruparon al final de la Base Naval hasta se rendición. Hubo muchos muertos, pero las cifras exactas no se conocen hasta hoy.

D. Lecciones de mando.

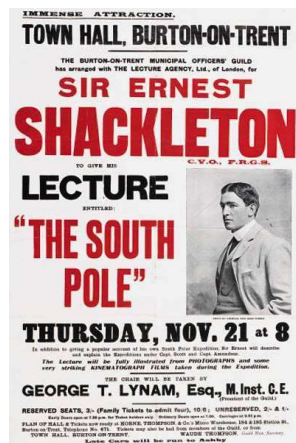
1. Obviamente todo comenzó cuando el poder político utilizó a las FFAA para lograr sus propios objetivos. Se perdió el bien común.
 2. No se evidenció una conducción institucional hacia un objetivo común. Los altos mandos estaban preocupados del ritmo político de los acontecimientos.
 3. Los infiltrados socavaron los fundamentos de la institución. Se doblegaron los principios y valores. La Lealtad y disciplina fueron borradas de la institución.
 4. Existió una clara despreocupación por las necesidades del personal.
 5. No había buena comunicación entre la Gente de Mar y los oficiales.
 6. Se quebró la jerarquía. Pero esto comenzó con la Junta Militar y el posterior nombramiento por parte de Ibáñez de un Capitán de Fragata como Ministro de Marina, lo que se tradujo en una renuncia generalizada de Almirantes y Capitanes de Navío. Se perdió toda autoridad.
 7. Las principales lecciones que se pueden establecer son las siguientes:
 - La destrucción de la jerarquía militar.
 - La falta de preocupación por el personal por parte de los Oficiales.
 - La nula comunicación.
- En resumen, una falta total de liderazgo.



IV.- EL CASO SCHACKLETON

A. Antecedentes

Sir Ernest Shackleton fue un explorador cuyo sueño era poder conquistar la Antártida. Participó en innumerables expediciones, una de ellas con Robert Falcon Scott a bordo del Discovery, cuyo propósito fue llegar navegando lo más al sur posible. Luego, en el año 1908, el propio Shackleton comandó su expedición a la Antártica, llegando hasta más al sur de la latitud 88° S y a tan solo 180 kilómetros del Polo. Esta última hazaña le valió el aprecio de sus conciudadanos y el reconocimiento del rey de Gran Bretaña Eduardo VII.



En 1914 Shackleton decide realizar una nueva expedición, la que llamó “Expedición Imperial Transantártica”, la que fue financiada con aportes del Estado británico y de privados. Su idea era trasladar hasta el mar de Wedell el buque Endurance y poder llegar hasta la costa de este continente. Luego, desembarcarían 6 personas con perros y atravesarían la Antártica, pasando por el Polo Sur, para ser recogidos posteriormente en el otro extremo de este continente y desde otro buque que fue arrendado para este efecto.



Sin embargo, lo planificado no se pudo concretar y el Endurance quedó atrapado en el hielo el 19 de enero de 1914 y a pocos kilómetros de su destino. Comenzó con esto una larga odisea, con un Jefe de la Expedición con mucha experiencia, pero con una nueva meta. La expedición imperial transatlántica quedó atrás y ahora todos los esfuerzos de Shackleton se dirigieron a salvar a sudoración.

B. Los hechos

Si se analiza el porqué se llegó a esta lamentable situación, se puede establecer que se cometió un error de apreciación, al seguir navegando hacia el sur, a pesar de las malas condiciones meteorológicas. Pero la causa más importante que motivó el contratiempo que aquejó al buque fue, por parte de Shackleton, no aceptar las sugerencias de su gente le indicó en el sentido de la necesidad de retromarchar. Shackleton no escuchó a su gente.

Pero una vez que el navío se apreció que no podría seguir navegando, a lo menos hasta pasar el primer invierno, el líder de la expedición no perdió el optimismo, mantuvo la calma y preparó, poco a poco, sus subordinados para que anímicamente se prepararan a pasar un largo período en el hielo antártico.



Al poco tiempo comenzaron los conflictos por temas de convivencia y educación, pero Shackleton siempre buscó la manera de que estos problemas no crecieran en intensidad y supo manejar los roces entre sus subordinados. Sin embargo, la mejor herramienta que utilizó fue una férrea disciplina basado un régimen diario muy duro. Todos debían trabajar en las labores domésticas, incluyéndose el propio Shackleton, preocupándose que su gente se sintiera parte de un equipo que tenía una misma tarea, salir todos vivos de esta complicada situación.

Además, siempre se preocupó por el bienestar de la tripulación, cediendo en algunos casos su propio alimento y comodidad (hay testimonios que regaló su ración de alimento y entregó frazadas de lana que eran suyas a su gente), organizó veladas, concursos para distraer y distender el ambiente de su dotación. En una ocasión comentó que su estrategia para poder lograr la nueva meta impuesta era la disciplina y la moral en alto de todos y cada uno de los miembros del Endurance.

Finalmente, el buque se hundió, producto del roce con los hielos, comenzando la larga travesía a pie con sus 27 personas. El trabajo fue extenuante y cuestionado por algunas personas, lo que llevó a un semi motín dirigido por el carpintero del buque. Shackleton tuvo que hacer uso de todo su poder de convencimiento, ya que su autoridad fue puesta en duda. Pudo convencer a aquellos que estaban en estado de desobediencia, pero manifestó tiempo después que estaba dispuesto a matar de un disparo a los amotinados, ya que consideró que la autoridad, jerarquía y disciplina eran vitales para el éxito de la misión. Por lo tanto, consideró que debía hacer uso de la fuerza, llegando incluso a la muerte de alguien, en pos de un bien superior, salvar la vida de todo el resto.

Los días y meses pasaron, con gente que sufrió frío, malestares, hambre y desconcierto. Shackleton pudo atraer a su gente con una gran capacidad de lealtad recíproca. Además, tuvo que imponerse en base a un gran carácter, conocimiento y preocupación por sus subordinados. Mantuvo constantemente una fuerza de voluntad, dando además y siempre el ejemplo.

Finalmente, y después de 11 meses, la dotación del Endurance pudo llegar a la Isla Elefante. Estaban en tierra firme, pero en un lugar que se encontraba aislado de las rutas comerciales y, por lo tanto, de un posible rescate. Había que hacer algo y tomar una decisión.

Shackleton decidió que la única solución era zarpar con destino a la isla Georgia del Sur, lugar donde habían iniciado 20 meses atrás el zarpe con rumbo a la antártica. El problema era con qué medios podía realizar esta difícil travesía, eligiendo una pequeña chalupa de 7 metros de eslora y junto a él otras 5 personas, incluyendo al carpintero y al piloto del Endurance. Los otros 22 restantes se quedaron en la isla Elefante en espera ser rescatados. El gran riesgo, además de naufragar, era que no encontraran la isla, ya que la navegación a vela debía ser muy precisa.



El día del zarpe el viento era muy débil como también el mar estaba en calma. Pero a los pocos días los azotó un fuerte temporal, muy característico de la zona, que hizo casi impracticable la navegación de esta pequeña embarcación.

Luego de 800 m/n de navegación y 17 días en la mar, Shackleton y su dotación lograron llegar a la isla Georgia del Sur, pero en el lado oeste de este territorio, lo que significó tener que cruzar a pie, a través de montañas nevadas e inexpugnables, por 36 horas más, acompañado de 2 de sus 5 hombres.

Finalmente se logró llegar a la civilización, había concluido una de las hazañas más épicas de la historia moderna.

C. El rescate.

Una vez concluida esta primera etapa, Sir Ernest Shackleton inició un largo período de ayuda para poder encontrar una embarcación adecuada que lo llevara a rescatar a sus 22 hombres que lo esperaban en la isla Elefante.

Primero trató de llegar en un pesquero que le facilitaron desde la estación ballenera Grytviken, pero el hielo hizo imposible este rescate. Luego pidió ayuda al Reino Unido, quien le manifestó que todos los esfuerzos de la nación estaban concentrados en la guerra (Primera Guerra Mundial), posteriormente y de manera infructuosa, pidió ayuda en los gobiernos uruguayos y argentinos, recibiendo respuestas negativas por la dificultad de la misión.

Finalmente, la Armada de Chile, desde Punta Arenas, le facilitó el Patrullero Yelcho de 36,5 metros de eslora y comandado por el Piloto 2° Sr. Luis Pardo Villalón, quien días antes del zarpe le escribió a su padre lo siguiente:

“La tarea es grande, pero nada me da miedo: soy chileno. Dos consideraciones me hacen hacer frente a estos peligros: salvar a los exploradores y dar gloria a Chile. Estaré feliz si pudiese lograr lo que otros no. Si fallo y muero, usted tendrá que cuidar a mi Laura y a mis hijos, quienes quedarán sin sostén ninguno a no ser por el suyo. Si tengo éxito, habré cumplido con mi deber humanitario como marino y como chileno. Cuando usted lea esta carta, o su hijo estará muerto o habrá llegado a Punta Arenas con los náufragos. No retornaré solo”.



El 30 de agosto de 1916, el Yelcho con Shackleton a bordo recaló a la Isla Elefante y pudo rescatar a los 22 sobrevivientes que estaban esperando ser evacuados, había terminado para ellos 21 meses de vivir una situación extrema y de peligro de vida. Shackleton cumplió con su objetivo, lograr salvar a todos con vida.

D. Lecciones de mando.

- 1.- Todo conductor de personas debe saber escuchar a su gente y, en general, cuando tienen mucha experiencia.
- 2.- En períodos de crisis, el líder debe demostrar optimismo, ser calmado y debe tratar de mantener en alto la moral de su gente.
- 3.- La disciplina y jerarquía es una eficaz herramienta para mantener a la gente unida cuando existen situaciones de estrés y conflictos internos. Junto con esto, el ejemplo es fundamental para lograr credibilidad.
- 4.- Cuando se está en una situación extrema, al líder se le puede cuestionar su autoridad. Este punto es clave, ya que se debe imponer la disciplina y jerarquía a toda costa.
- 5.- El carácter del líder puede generar adhesión, cuando las cosas no salen bien, y se aprecia que quien está al mando no ha perdido su fortaleza. Sin embargo, esto debe ser acompañado por la lealtad, para que la adhesión no se pierda.
- 6.- Shackleton fue un hombre valiente y que cometió errores, pero su perseverancia fue admirable. Nunca claudicó y se entregó por entero hacia su gente.

V.-EL PILOTO PARDO

A. El zarpa a la Antártida

Luis Pardo fue un oficial mercante que se integró a la Armada para ejercer mando de buques en la zona austral del país, que era lo que en esa época se usaba.

Cuando Schackleton se presentó en Punta Arenas para pedir ayuda al Jefe del Apostadero (TERZONA), ya conocía a Pardo, ya que fue este oficial quien tuvo que llevar el velero Emaa remolque desde el Yelcho, entre las Islas Falklands a Punta Arenas. Schackleton sabía que el único buque medianamente capacitado para cumplir con la tarea de rescate era la escampavía Yelcho, por ser este buque y dentro de lo que había, el con mejores capacidades para ir a la Antártida. Junto con lo anterior, Pardo se presentó voluntario, junto a su dotación, para ir cumplir esta comisión, por lo que rápidamente el 25 de agosto el buque asignado zarpó junto a Schackleton y dos de sus hombres.

La ruta elegida fue dirigirse a la isla Picton, vía ruta comercial por canales interiores, hacer carbón y luego zarpar a la isla Elefante, saliendo por el Beagle y enfrentar el paso Drake.

“En general la navegación fue bastante tranquila en sus primeros días, pero luego al llegar a la Antártida la situación se complicó bastante, por los hielos reinantes y la densa niebla que es normal en esta zona.

A las 8 A.M. encontramos los primeros pequeños témpanos; á las 9 ½ A.M. en la zona de los grandes témpanos i a las 10.40 A.M. divisamos los primeros Breakers del extremo norte de la isla Elefantes. A las 11.10 A.M. se reconocieron los Seal-Rks a 2 ½ millas de distancia aproximadamente.

Se extremó la vigilancia en todo el buque para avisar á tiempo los grandes témpanos, que en forma de neblina negruzca i de doble altura se divisaban por la proa i costado, vistos en esta forma debido á la neblina y á la refracción solar combinada.

En esta forma se continuó rodeando la isla hasta las 1 ½ P.M., hora que con gran regocijo de todos se avistaron los náufragos que estaban ubicados en un bajo, teniendo por un lado un grande i notable ventisquero i por el otro notables picos nevados muy característicos en esta isla⁴⁷”.

Para poder finalmente llegar al rescate de los sobrevivientes, Schakletón cuenta que Pardo demostró excelentes capacidades marineras, para maniobrar su buque y poder acercarse a la costa sin poner en peligro a su gente. Todos los sobrevivientes estaban vivos y fueron llevados a bordo rápidamente, ya que las condiciones del clima estaban empeorando. Luego de un par de horas, el Pardo pudo retro marchar a Punta Arenas poniendo fin a la angustia de los marinos del Endurance que llevaban casi 2 años en condiciones de vida paupérrimas.

⁴⁷Relato del Piloto Pardo. Lecciones de un rescate.



Tal vez este relato se pueda considerar como una comisión más de un buque de la Armada, pero la realidad es completamente diferente. Primero, el Pardo no tenía electricidad a bordo, ni menos calefacción. Sus instrumentos de navegación eran muy básicos, ya que no existía en esa época el radar o el girocompás. La época del año era invierno y la dotación no contaba con la ropa adecuada. Además, no había experiencia en la zona y finalmente, este buque no contaba con las características estructurales para poder enfrentar el hielo.

Lo más fácil era indicar que no se podía navegar y no se habría realizado la navegación, pero Luis Pardo no dudó en indicar que era su deber y se presentó voluntario para salvar vidas humanas.

Luego de algunos días de ardua navegación, el buque llegó a Punta Arenas, siendo recibido por toda la ciudadanía con vítores y reconocimientos públicos. Todo el país se enteró de este acto de valentía y hubo recibimientos con las más altas autoridades del país, tanto en Punta Arenas como luego en Santiago.

Finalmente, el gobierno británico le entregó un reconocimiento en dinero al Piloto Pardo, por su gran hazaña, pero este oficial chileno lo rechazó indicando que sólo había cumplido con su deber.



B. Lecciones de liderazgo

1. El cumplimiento del deber por parte de Pardo.
2. La empatía que se tuvo en consideración hacia los náufragos del Endurance.
3. La capacidad de lograr la voluntariedad de la dotación del Pardo para seguir a su comandante. Quedó demostrado que era un líder.
4. La sencillez de Pardo.

Nuevamente la historia nos demuestra cómo algunos hombres comunes se enfrentan a circunstancias extraordinarias, desplegando todas sus capacidades, energías y valor para constituirse en héroes. Esto demuestra que el heroísmo no es algo sobrenatural, es una categoría asignada para resaltar un logro superior. El heroísmo tampoco es un destello de inspiración en el segundo crítico, sino más bien la culminación de una vida dedicada al cultivo de los talentos y de la fortaleza moral para desplegarlos pese a los riesgos.

Capitán de Navío Luis Alfonso Filippi

Tercera Parte

Normativas Institucionales.

CAPÍTULO DIEZ

REGLAMENTACIÓN NAVAL.

I.- PUBLICACIONES INSTITUCIONALES

Todas las publicaciones en la Armada se deben sostener en la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica Constitucional de las FF.AA. y del Estatuto del Personal de las FF.AA., por lo tanto, un reglamento o directiva no puede normar contra lo que está dispuesto en los textos que tienen mayor rango.

Como norma general existen en la Armada las siguientes publicaciones.

A. Reglamentos.

De las normas legales se elaboran los reglamentos, que son documentos más específicos que la Ley Orgánica de las FFAA o el Estatuto (DFL 1) pero, que, sin embargo, se deben basar en estas anteriores.

En cuanto al nivel, existen tres tipos de reglamentos:

- Los que son firmados por Decreto Supremo, de nivel presidencial.
- Los Interinstitucionales, que son en conjunto con las otras ramas de la defensa.
- Los institucionales, que los autoriza alguna autoridad naval.

Si bien los reglamentos no son leyes, son documentos oficiales de menor jerarquía que deben ser cumplidos por todos los integrantes de la Armada.

De manera muy general y a modo de ejemplo en la Armada existen los siguientes reglamentos:

- Relacionados con la documentación y tramitaciones.
- Relacionados con la orgánica institucional.
- Relacionados con el material.
- Relacionados con procedimientos generales.
- Relacionados con la educación, el bienestar y la salud.
- Relacionados con la carrera naval.
- Relacionados con la justicia y las calificaciones.
- Relacionado con el practicaaje.
- Relacionado con la contaminación acuática.
- Relacionado con el funcionamiento de los astilleros.
- Relacionado con pasajes y fletes.

EL EJERCICIO DELMANDO

Para todo Oficial de División, el Reglamento de Disciplina de la Armada es un documento que se utiliza diariamente y por lo tanto debe ser bien conocido. En síntesis, este reglamento consta de los siguientes aspectos:

Definición de tipos de faltas

Las sanciones que se pueden aplicar

Las atribuciones disciplinarias

El procedimiento de justicia

El procedimiento de los reclamos

B. Manuales.

Existen en la Armada innumerables manuales que tiene por finalidad guiar sobre una materia específica. A diferencia de un reglamento, que su función principal es normar, el manual tiene como finalidad explicar el funcionamiento o proceso de algo para que sea comprendido, sin embargo, algunos manuales además de definir ciertos aspectos técnicos cumplen con la función de normar, pero de manera bastante más específica que un reglamento. Algunos manuales en la Armada:

ORDINARIO 7-31/28 – 01	ORIGINAL
ARMADA DE CHILE	
LIBRO “P” Tomo I	
<u>7 - 31/28</u> 1975	
“Reglamento de Personal de la Armada en Lista de Distinguidos”	
(Aprobado por Resol. C.J.A. Ord. N° 6410/10, de 14-MAR-1975)	
ORDINARIO (PÚBLICO)	

- Manual de Abastecimiento
- Manual de Control de Averías
- Manual de Proyectos
- Manual de Infantería Doctrinal
- Manual de Estabilidad

C. Libros Independientes.

Son aquellos libros oficiales que tienen por objeto adoctrinar o fijar procedimientos. Como libros independientes se pueden destacar los siguientes:

1. Ordenanza de la Armada.

Es un texto en el cual se encuentran establecidas las normas de doctrina, de procedimiento, y los deberes y atribuciones fundamentales de todos los miembros de la Armada. Su propósito es que, conociendo cada cual sus atribuciones, responsabilidades, deberes y obligaciones y las que conciernen a las personas con las cuales deba mantener relación en el servicio, éstos se desenvuelvan armónicamente, sin desorientaciones que afecten a la eficiencia y la disciplina de la Institución y, de esta forma, se obtenga el mayor rendimiento del personal y del material, para el cumplimiento de la Misión.

A modo de ejemplo, se indican algunos aspectos que son tratados en la Ordenanza de la Armada:

- La función primordial de la Armada es ganar la guerra en el mar.
- La Ordenanza tiene primacía por sobre cualquier otra publicación de su mismo nivel.
- Todo marino debe conocer en detalle su Unidad y Repartición.
- Se deberá dar cuenta de las faltas o hechos de carácter grave, sobre los cuales esté informado cualquier integrante de la Armada.
- Existe la obligación de regresar a bordo en mal tiempo.
- Está prohibido realizar obsequios a los más antiguos.
- No se puede pedir préstamos en dinero.
- Todo marino debe estar en condiciones de usar su uniforme en todo momento.
- Se debe pedir la venia para ausentarse de la unidad o repartición.
- Para un Oficial, el ingreso a una unidad o repartición que no sea la propia, debe contar con la venia del Oficial de Guardia.
- Las visitas están prohibidas para quien está de guardia.
- Se puede participar en actividades de carácter público, que no sean políticas o que no afecten el prestigio institucional.
- Prohibición de reuniones políticas en unidades o reparticiones de la Armada.
- Discursos del Comandante y 2do. Comandante.

EL EJERCICIO DELMANDO

En la Armada de Chile se celebrarán con especial solemnidad las siguientes fechas conmemorativas:

- 21-MAY.: Aniversario del Combate Naval de Iquique y Punta Gruesa.
- 18-SEP.: Aniversario de la Independencia Nacional.
- 08-OCT.: Aniversario del Combate Naval de Angamos.

En los aniversarios citados, a bordo de los buques y reparticiones de tierra, el Comandante pronunciará una alocución alusiva al 21 de mayo y 18 de septiembre y el 2° Comandante, el 8 de octubre.

Como se ha visto repetidamente durante el presente año y considerando, además, las materias vistas en la Asignatura de Sistemas de Armas, el Oficial de Marina se desempeña, normalmente, en dos grandes áreas de gestión, como: OFICIAL DE CARGO y OFICIAL DE DIVISIÓN.

A continuación, se detallan algunos artículos reglamentarios que incluye la Ordenanza de la Armada al respecto y que permiten dimensionar la importancia que conlleva la preocupación permanente sobre nuestro personal, como al mismo tiempo, la dedicación e importancia de las tareas y responsabilidades asociadas al material que le ha sido asignado.

ORDENANZA DE LA ARMADA, CAPITULO II

OFICIALES DE CARGO

Disposiciones Comunes

Art. 818°.- La organización de la unidad considera áreas determinadas principalmente por la afinidad del material que involucra, las cuales requieren de personal especialista que se desempeña bajo la autoridad del Oficial de Cargo, el cual, a través del Jefe del Departamento respectivo, es el asesor técnico del Comandante en todas las materias que dicen relación con su cargo.

Art. 819°.- El Oficial de Cargo tiene como función primordial procurar la eficiencia y eficacia, tanto operativa como administrativa, del personal y material de su dependencia, orientado por las necesidades de preservación, mantención, operación y desarrollo de los sistemas, equipos y elementos bajo su responsabilidad. Responderá de ello al Comandante a través del Jefe del Departamento respectivo.

Art. 820°.- Tiene el deber de coordinar, dirigir y controlar los trabajos que se realizan en su cargo y solicitar los apoyos necesarios de otros cargos o ajenos a su unidad, de acuerdo a las disposiciones internas e institucionales sobre la materia. Como norma el Oficial de Cargo debe estar presente en todos aquellos trabajos de envergadura que se realicen al material de su cargo.

Art. 827°.- Será su obligación preparar los elementos de su cargo para el zarpe, poniendo oportunamente en conocimiento del Comandante, 2° Comandante y Jefe de Departamento respectivo, cualquier anomalía en relación al material, aprovisionamiento y personal.

EL EJERCICIO DEL MANDO

Art. 831°.- Conocerá perfectamente los reglamentos de su servicio, e instruirá al personal sobre ellos, exigiéndoles su exacto cumplimiento. Informará verbalmente al Jefe del Departamento y al 2° Comandante sobre las dificultades que pudieran presentarse y en caso de no obtener solución, informará al Comandante.

Art. 833°.- El oficial que entrega su cargo, deberá proporcionar a su reemplazante, además de los inventarios, libros y documentación oficial, todas las informaciones que sean útiles para su desempeño, y en especial aquellas relacionadas con mantención preventiva y operación del material a su cargo.

El oficial que recibe el cargo inspeccionará en la forma que estime más conveniente los elementos que se le entregan, las instrucciones que existan para el mejor servicio y los trabajos o reparaciones pendientes.

Art. 838°.- Dirigirá personalmente todas las prácticas y ejercicios de su especialidad que efectúe la unidad o repartición, pudiendo delegar, previa autorización del Comandante, en su ayudante o personal responsable esta obligación, cuando las circunstancias así lo exijan.

ORDENANZA DE LA ARMADA, CAPÍTULO III

OFICIALES DE DIVISIÓN

Disposiciones Generales

Art. 840°.- Los Oficiales de División constituyen el primer eslabón de mando de toda unidad o repartición. Su designación constituye una señal de confianza y consideración que otorga el Comandante en cuanto a sus prerrogativas de delegar atribuciones, para satisfacer las necesidades de administración del personal elemento de vital importancia para la guerra.

Art. 841°.- Conforme a la organización departamental, los Comandantes designarán a los Oficiales de mayor antigüedad como Oficiales de División quienes ejercerán autoridad y mando militar sobre todo el, personal a sus órdenes. Estas funciones desempeñadas por un Oficial, aún cuando sea el único en la unidad, en cuyo caso, podrá contar con un Suboficial que se denominará Ayudante de División y que le cooperará en las tareas administrativas.

Art. 842°.- Los Oficiales de División representan el medio ejecutivo de satisfacer las necesidades de instrucción, disciplina y bienestar del personal, por lo tanto, deben esmerarse en la conducción de sus subordinados lo que se verá reflejado en la forma en que el personal cumple con sus deberes y la eficiencia que logre para el servicio.

Art. 843°.- Deberá preocuparse especialmente de su personal instruyéndolo en los asuntos militares, morales, marinos y profesionales, como asimismo en el conocimiento de sus deberes para con la Patria y la Institución, fomentando el espíritu de cuerpo, preparándolo físicamente con ejercicios y deportes, instruyéndolo en las medidas de higiene y aseo personal, ayudándolo a resolver sus problemas personales y familiares y cooperando con todo su esfuerzo e inteligencia para hacer de ellos hombres sanos de alma y cuerpo y profesionales aptos para desempeñar la misión que les corresponde en la Armada.

Art. 844°.- Debe dar especial atención al entrenamiento en deberes divisionales de los Oficiales Subalternos, Suboficiales y personal que están bajo sus órdenes. Con su ejemplo debe inculcar a ellos la necesidad de actuar con firmeza, tacto y buenas relaciones humanas junto con una inquebrantable honradez en todos sus actos para con sus subordinados. Debe tener cuidado de reprimir cualquier tendencia que observe en ellos a una severidad exagerada o lenguaje incoherente. A los Oficiales, Suboficiales Mayores, o Suboficiales, debe

EL EJERCICIO DEL MANDO

dárseles la responsabilidad más completa a cargo de sus hombres. Constituye una buena política que el Oficial de División consulte a sus Suboficiales más antiguos cuando redacte informes, solicitudes y evaluaciones de eficiencia del personal a su cargo.

Art. 845°.- Debe respaldar la autoridad de los Suboficiales, Sargentos y Cabos, preocupándose de que cumplan sus deberes imparcialmente y con energía, informando de quienes se destaquen como líderes o de quienes fallen en este aspecto a causa de cualidades o hábitos insatisfactorios. Debe asegurarse que todos los Oficiales, Suboficiales Mayores, Suboficiales, Sargentos, Cabos y Marineros de su división estén completamente al tanto de sus deberes, de preservar el orden y las normas de esta Ordenanza.

Art. 846°.- Conocerá los nombres y cualidades de cada uno de sus subordinados y se impondrá de su capacidad, de su competencia, de su conducta y de su carácter, de sus problemas personales y familiares, todo ello con el fin de asignarlos en los puestos donde su acción personal produzca el mayor rendimiento para el servicio.

Art. 847°.- El Oficial de División debe darse cuenta cuando su personal no reúne el grado normal de disciplina y debe tomar acción correctiva en las siguientes situaciones:

- a.- Falta de concentración en sus deberes;
- b.- Defectuoso o lento cumplimiento de las órdenes;
- c.- Malestar entre sus compañeros por riñas o roces;
- d.- Fingimiento de enfermedad. Excesivo uso de la enfermería;
- e.- Ausencia y permisos extraordinarios;
- f.- Reiteradas faltas de puntualidad.

Para lo anterior se ceñirá a lo dispuesto en el Reglamento de Disciplina.

Art. 848°.- Exigirá en todo momento la tenida reglamentaria del personal, como también su buena presentación personal tanto en puerto como en la mar.

Art. 849°.- Cada Oficial de División tendrá los planes de los diversos zafarranchos de la unidad y los cuadros con todos los puestos del personal de su división en dichos zafarranchos.

Tendrá siempre su Lista de Guardia del personal al día.

Art. 850°.- Distribuirá a su personal en los zafarranchos, ejercicios y servicios que en la unidad se contemplen, considerando las aptitudes de cada uno, todo lo que hará de acuerdo con las órdenes y disposiciones del jefe del Departamento respectivo y del 2° Comandante.

Art. 851°.- El Oficial de División mandará y dirigirá personalmente la instrucción, movimientos y ejercicios militares y marineros del personal que compone su división. En tan importante tarea será secundado por los Suboficiales y Sargentos ayudantes que se designen. Después de terminado los ejercicios, dejará ordenado y limpio el sector donde hubiere actuado, empleando para ello a su personal.

Art. 852°.- Toda vez que necesitare llamar a su División por asuntos del servicio, pedirá la venia del Jefe del Departamento respectivo y le avisará al Oficial de Guardia.

Art. 853°.- Velará porque su personal tenga su equipo reglamentario, pasando periódicamente las revistas del caso y verificando que subsanen oportunamente las deficiencias encontradas.

Art. 854°.- Semanalmente pasará revista de camas al personal de su división. Verificará que éstas estén completas, limpias y marcadas con el número que les corresponda.

Examinará después que queden bien extendidas en sus literas.

EL EJERCICIO DELMANDO

Art. 855°.- Velará porque se lleve al día la documentación que reglamentariamente corresponda a su División. Se preocupará de mantener al día los planes que se relacionen con su División, a fin de poder emplear al personal con seguridad y eficiencia, o para que sirva de referencia al Oficial que le suceda en la División. Mantendrá permanentemente al día las carpetas del personal asignado a su División cumpliendo las disposiciones vigentes al respecto, en especial lo que se refiere a las anotaciones en las hojas de vida.

Art. 856°.- Atenderá todo lo relacionado con los permisos diarios de su División de acuerdo con las disposiciones reglamentarias y de la Comandancia y programará oportunamente los feriados tratando de que todo su personal haga uso del descanso que le corresponda.

Art. 857°.- Cuidará que diariamente los enfermos visiten al médico y se impondrá del estado de salud de su personal, vigilando que los enfermos con servicio cumplan con el tratamiento ordenado por el médico.

Art. 858°.- Cuando entregue su División, pondrá en manos del sucesor los libros y libretas reglamentarias que se encontrarán al día; y le informará del estado y marcha de la instrucción y pericia del personal para el desempeño de sus deberes. Hará presentarse a todo el personal que tuviere reclamos y dejará éstos solucionados en conformidad a sus atribuciones y si hubiere algunos que tuvieran mayor importancia, los presentará al 2° Comandante para su conocimiento y solución.

Art. 859°.- Deberá practicar visitas domiciliarias a su personal como también interiorizarse del alcance líquido de haberes mensuales, informando las anomalías al Jefe de Departamento respectivo.

2. Ceremonial Naval

Libro independiente, cuyo propósito principal es establecer procedimientos **protocolares** propios de la Armada, como parte del concepto del estilo naval.

Entre otros aspectos trata los siguientes temas:

- Los emblemas nacionales.
- Las insignias de mando y distintivos de la institución.
- Procedimientos de honores.
- El empavesado de las unidades.
- Los fundamentos para la ejecución de ceremonias y celebración de efemérides.
- La precedencia de las autoridades en ceremonias oficiales.
- Los usos y costumbres tradicionales, los saludos, el trato entre las personas y las revistas que se realizan en la Armada.
-

Existen muchos otros aspectos que se detallan en este libro independiente, los cuales deben ser consultado por los oficiales cuando se está presente ante una situación protocolar.

D. Directivas.

Muchos organismos institucionales elaboran Directivas, que son documentos más específicos y didácticos que los reglamentos. Existen Directivas sobre educación, sanidad, sobre calificaciones, sobre el material y cualquier otra norma que se requiera especificar. Algunos ejemplos sobre directivas vigentes en la institución son los siguientes:

- Imparte instrucciones sobre plazo para el envío de solicitud de autorización para ausentarse al extranjero o efectuar permiso sin goce desueldo.
- Imparte instrucciones para confeccionar calificaciones de Gente de Mar.
- Examen anual de medicina preventiva.
- Procedimiento a seguir en caso de accidente del personal.
- Instrucciones para elaborar amonestaciones escritas.
- Imparte instrucciones para solicitar retiro.

ORDINARIO 9-31/3 - 002/D-1

ORIGINAL

OBJ.: Imparte instrucciones para prevenir el sobreendeudamiento y procedimiento a seguir con el personal de la Armada que adquiera compromisos económicos y que posteriormente no pueda cumplir con ellos.

REF.: a) Ley N° 19.653, "Sobre probidad administrativa aplicable de los órganos de la administración del Estado".
b) Ley N° 18.948, "Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas".
c) D.F.L. (G) N° 1 de 1997, "Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas".
d) Ordenanza de la Armada, N° 9-20/1.
e) Reglamento de Disciplina de la Armada, N° 7-38/1.
f) Directiva D.G.P.A. Ord. N° 006/C.
g) Directiva D.G.P.A. Ord. N° 008/D.

1.- ANTECEDENTES.

2.- PROCEDIMIENTO.

3.- MEDIDAS ORIENTADAS A PREVENIR EL SOBREENDEUDAMIENTO.

4.- TAREAS.

5.- DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS.

VIÑA DEL MAR, xxxxxxxx

Fdo) xxxxxxxx, Vicealmirante, Director General del Personal de la Armada.

E. Libros de recopilación.

Existen libros donde se agrupan reglamentos u otros textos afines. Algunos libros son:

- GO (General Ordinario)
- P(Personal)
- I (Instrucción –Educación)
- S (De los Servicios)
- SN (Sanidad naval)
- A (Agregados Navales).

II.- PUBLICACIONES INTERNAS DE LAS UNIDADES O REPARTICIONES

A. Reglamentos Internos.

En las reparticiones de la Armada, se podrán elaborar reglamentos propios cuya finalidad será especificar algunas materias que demandan mayor detalle respecto a asuntos del servicio; son aprobados por el Mando superior y de distribución restringida.

B. Órdenes Permanentes Internas(OPI).

Tienen por objeto permitir a los Comandantes, Directores y Jefes de unidades o reparticiones, regular el servicio y organización interna, por medio de un adecuado adoctrinamiento de sus subordinados. Cada OPI debe ser firmada por el Comandante.

C. Órdenes Transitorias Internas(OTI).

Tienen por objeto difundir órdenes e instrucciones internas, para cumplir tareas específicas y puntuales dispuestas por el mando; la diferencia fundamental con la OPI es que las órdenes transitorias definen fechas y responsabilidades a personas específicas, además que tienen vigencia hasta que culmine la actividad para la cual se generó.

D. Guía semanal

Es un resumen de las actividades que se ejecutarán durante una semana específica, detallándose qué se ejecutará, la hora del evento, quiénes asisten y quién es el responsable de ejecutar la actividad programada.

E. Órdenes diarias

Son publicaciones emitidas por autoridades cuyo objeto es dar a conocer a su gente, disposiciones, modalidades del servicio o informaciones del día específicamente. Se basan en la guía semanal.

CEREMONIAL NAVAL, LIBRO INDEPENDIENTE.

I. GENERALIDADES.

Toda institución tiene su propio estilo que la identifica y la diferencia con el resto. En el caso de la Armada de Chile, hay una historia, doctrina y además tradiciones navales, incluso algunas de ellas centenarias, que entregan identidad y diferenciación con el resto de las instituciones.

El ceremonial Naval es un texto Oficial con un conjunto de normas, de usos y costumbres, de acuerdo al protocolo nacional, en donde se especifican de manera muy precisa aspectos propios de cómo aplicar normas ceremoniales institucionales, siendo este un texto que aporta a plasmar el estilo propio de la Marina de Chile, aportando al sentido de pertenencia, como parte del estilo naval.

En general, las distintas marinas del mundo tienen normas de ceremonial similares.

Las materias que regula el ceremonial naval son las siguientes:

- Emblemas Nacionales - Empleo y Honores que les corresponden.
- Insignias de Mando, Distintivos y Emblemas en la Institución.
- Fundamentos de los Honores.
- Honores que se deben rendir en la Armada.
- Sequence de los Honores.
- Honores que se tributan a S.E. el Presidente de la República y Jefes de Estado Extranjeros.
- Empavesado de Unidades.
- Normas de Ceremonial para Embarcaciones.
- Fundamentos para la Ejecución de Ceremonias y Celebración de Efemérides.
- Precedencia de Autoridades en Actos y Celebraciones Oficiales.
- Ceremonias al Pabellón Nacional.
- Celebración del Día de la Independencia Nacional.
- Celebración del Combate Naval de Iquique y Día de las Glorias de la Armada.
- Celebración del Combate Naval de Angamos y Día del Suboficial Mayor de la Armada.
- Homenaje de la Armada a sus Miembros Caídos en Actos del Servicio.
- Ceremonias de Despedida de Oficiales y Gente de Mar con 20 o más años de Servicio.
- Entrega y Asunción del Mando.
- Ceremonia de Entrega y Asunción de la Comandancia en Jefe de la Armada.
- Aniversario de Unidades, Reparticiones y Día de la Especialidad.
- Homenaje a la Boya de Iquique.

EL EJERCICIO DELMANDO

- Colocación de Ofrendas Florales.
- Recepción de Unidades Navales que se incorporan al Servicio Naval.
- Himnos y Marchas Institucionales.
- Honras Fúnebres.
- Normas de Trato entre las Personas.
- El Saludo entre las Personas.
- Visitas y Presentaciones.
- Revisitas Institucionales Internas.
- Celebración del Oficio Divino.
- Conmemoración de la Festividad de la Santísima Virgen del Carmen y Día de la Espiritualidad de las Fuerzas Armadas.
- Usos y Costumbres Tradicionales en la Armada.
- Pendones para las Cornetas de Bandas de Guerra de la Armada.
- Revista Naval.
- Ceremonia de Entrega de Armas.
- Ceremonia de Despedida del Suboficial Mayor de la Armada.
- Efemérides Nacionales.
- Precedencia de Autoridades en Ceremonias Institucionales.
- Aniversario de las Especialidades en la Armada.
- Normas para el Diseño y Descripción Heráldica de Escudos Oficiales de Unidades y Reparticiones.

II. LOS EMBLEMAS NACIONALES.

A.- El pabellón nacional

De acuerdo a lo dispuesto en el Decreto del Ministerio de Guerra de fecha 18 de octubre de 1817, el Pabellón Nacional estará compuesto de tres colores, azul turquí, blanco y rojo, combinados del siguiente modo: la faja inferior es roja y la superior es azul en su tercera parte inmediato a la vaina, y blanco en los dos tercios de su vuelo con una estrella blanca de cinco picos en medio del cuadro azul. La colocación de la estrella en el centro del campo azul será con un pico hacia la parte superior.

En la Armada, el pabellón Nacional se usará en los siguientes tamaños:

Tamaño Mayor:	4,00 x 2,66m.
Tamaño Medio:	2,55 x 1,70m.
Tamaño Menor:	1,28 x 0,85m.
Tamaño Especial:	0,80 x 0,53m.
Tamaño Escritorio:	0,30 x 0,20m.

B.- El escudo nacional

El Escudo de Armas de la República fue creado por la ley N° 26 del 24 de junio de 1834, y su modelo oficial fue declarado por el decreto (G) N° 2.271 del 04 de septiembre de 1920

C.- Himno nacional

El Himno Nacional deberá ser conocido por todos los miembros de la Armada de tal forma de corearlo cada vez que expresamente así se disponga.

El Himno Nacional deberá ser escuchado en silencio, de pie, en posición “FIRME” y saludando militarmente, cuando se ejecuta al aire libre, y en la misma forma, pero a cabeza descubierta, en recintos cerrados, salvo que la autoridad respectiva disponga lo contrario. En el caso que se ejecute el Himno Nacional y simultáneamente se proceda a izar el pabellón, la vista se dirigirá sobre éste. En caso de no izarse el Pabellón, la vista se mantendrá al frente.

D.- Estandarte

El Estandarte es la réplica oficial del Pabellón Nacional, por lo tanto, es un emblema nacional, representativo de las unidades de formación, en las ocasiones y circunstancias establecidas en el presente Ceremonial.

E.- Pabellón de combate

Toda unidad naval incorporada a la Lista Naval, poseerá una réplica oficial del Pabellón Nacional, que recibirá el nombre de Pabellón de Combate.



F.- Horarios de izado del pabellón

Los horarios entre los cuales se debe mantener izado el Pabellón, son los que se indican:
ABORDO EN PUERTO: Entre las 08:00 hrs. y la puesta del sol, siempre que ésta no sea con posterioridad a las 20:00 hrs, en cuyo caso la arriada se efectuará a esa hora.

ABORDO NAVEGANDO: Entre el orto y ocaso del sol.

EN TIERRA: Entre las 08:00 y 18:00 hrs.

Caso especial Tercera Zona Naval.

G.- Honores al pabellón nacional

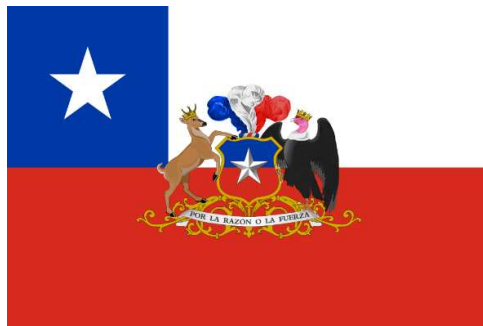
Cada vez que se rindan honores al Pabellón Nacional con una unidad de formación, los honores se harán presentando armas, con bayoneta calada. Cuando se le rindan honores con banda, ésta interpretará el Himno Nacional.

III. INSIGNIAS, DISTINTIVOS Y EMBLEMAS.

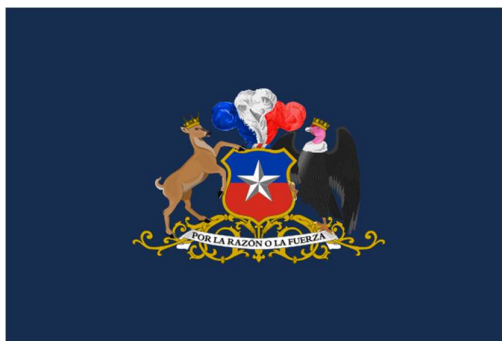
A. Insignias de mando

Designase con el nombre de insignias, a las banderas que se izan a bordo de un buque o en tierra, en representación de S.E. el Presidente de la República, Ministro de Defensa Nacional y Oficiales de Armas y de otros escalafones, que por excepción ejerzan mando militar, en Unidades o Reparticiones de la Armada.

Las insignias de mando reconocidas según el párrafo anterior, son las que corresponden a las Autoridades que se indican en el Cuadro N° 8 del Ceremonial Naval.



Insignia Presidencial



Insignia Ministro de Defensa Nacional

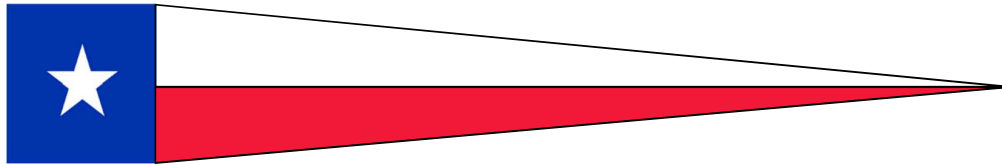
EL EJERCICIO DELMANDO

- b.- Las banderas que representan a los Oficiales Generales, Superiores, Jefes u Oficiales con Mando Operativo, de Fuerza Naval, Comandos Operativos o Logísticos, Zona, Distrito, Base Naval, Estación Naval, Fuerza IM o Aviación Naval, Comando de Misil eras, Buques, Jefe de Bahía y Jefe de Repartición.



Insignia de Jefe de Repartición

Insignia de mando a bordo



- c.- Los Pabellones de Naciones Extranjeras cuando represente al Jefe de Estado.

DISTINTIVOS

Designase con el nombre de Distintivos a aquellas banderas que indican la presencia de Autoridades Navales o de personas constituidas en determinada dignidad, Nacionales o Extranjeras, que no tienen ni ejercen mando militar dentro de una Fuerza, Zona, Distrito o Base Naval.

EMBLEMAS

Escudo oficial de la armada.

El Escudo Oficial de la Armada que se describe en el cuadro N° 6 del Ceremonial naval.



Emblema de la armada.

El Escudo Oficial de la Armada sobrepuesto en una bandera del mismo color de su campo, constituirá el Emblema de la Armada.



Escudo oficial de la unidad o repartición.

Toda unidad o repartición tendrá un escudo oficial, el que será aprobado por los Mandos Operativos, de Apoyo Operativo y Directores Generales, según sea el Mando del cual depende la repartición o unidad.



EL EJERCICIO DELMANDO

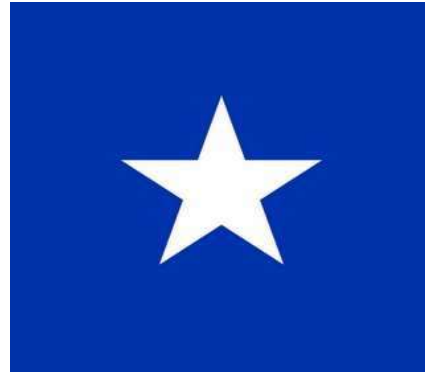
Lema de la armada.

La frase "VENCER O MORIR" constituye el lema de la Armada de Chile. Los buques la llevarán escrita en la rueda de gobierno y la expondrán hacia el exterior en el mamparo de proa del puente en letras de bronce pulido.



El Jack

El Jack Nacional es la bandera distintiva que caracteriza a un buque de la Armada declarado en servicio activo por Resolución del Comandante en Jefe de la Armada e incorporado a la Lista Naval. Consiste en una bandera cuadra de color azul con una estrella blanca al centro.



IV. LOS HONORES

Los honores se rendirán tanto a bordo como en tierra a las autoridades correspondientes. Los honores de pito, se rendirán solamente a bordo, excepto cuando se rindan con ocasión en el homenaje a los Héroes de Iquique y también a la Insignia del C.J.A. en la ceremonia de cambio de mando.



HONORES DE GUARDIA MILITAR.

Estos honores serán rendidos al Pabellón Nacional y a las autoridades, que se indican en detalle en el Ceremonial Naval, por un destacamento, regimiento de formación o bien por una escuadra de honores. Los honores de guardia armada al Pabellón Nacional y autoridades se efectuarán según se indica:

- a.- Con Armas presentadas y bayoneta armada:
Al Pabellón Nacional, al Presidente de la República, Jefes de Estado y Soberanos extranjeros.
- b.- Con Armas presentadas:
Al Ministro de Defensa, Comandantes en Jefe Institucionales, Vicealmirantes, Contraalmirantes y sus grados equivalentes en el Ejército, Fuerza Aérea y Carabineros, Ministros de Estado, Embajadores, Ministros Plenipotenciarios, Enviados Extraordinarios, Ministro Residente, Encargados de Negocios o Intendentes Regionales y Dignidades extranjeras equivalentes.
- c.- Con Armas al Hombro:
A los Directores de Servicios Superiores o Servicios, los Comodoros de Fuerza o Grupo de Tareas o Bases Navales, Jefes de Estado Mayor, Comandantes de Buques o Unidades y Carabineros, siempre que ostenten el grado de Capitán de Navío o equivalente.

EL EJERCICIO DELMANDO

d.- Armas en descanso:

A los Gobernadores Provinciales, Cónsul General, Cónsul y Vicecónsul, Comandantes de Buques, Jefes de Reparticiones y Jefes de Estado Mayor del grado de Capitán de Fragata y sus equivalentes en el Ejército, Fuerza Aérea y Carabineros.

e.- A los Oficiales extranjeros, a partir del grado de Capitán de Corbeta, equivalente al del Oficial chileno, en visita oficial al buque, la guardia de servicio les presentará armas sin bayonetas armadas.

HONORES DE CORNETA Y BANDA (Honores de Almirante)

Con ocasión de las visitas oficiales a reparticiones y unidades y revistas a unidades en formación por parte de las autoridades señaladas en el artículo 0410 del Ceremonial Naval, se les rendirán honores de corneta y banda, los cuales corresponden al toque tradicional usado en la Institución para rendir estos honores y cuya conservación y normas técnicas para su interpretación son de responsabilidad de la Dirección de Banda de la Armada.

Los honores de almirante, serán seguidos del himno o marcha que se señala para cada autoridad. Los honores de Almirante dispuestos en este acápite, se rendirán igualmente a bordo y en tierra.



HONORES DE PITO

A las autoridades que se indican, se rendirá honores de pito a bordo:

- a.- Al Presidente de la República, Ministro de Defensa Nacional y Embajadores chilenos acreditados en el extranjero.
- b.- A todos los Oficiales Generales de la Armada y a todos los Oficiales de la Armada que enarbolan insignia de mando a flote, cuando vistan de uniforme.
- c.- A todos los Oficiales de la Armada que enarbolan insignia de Comandante en Jefe, Comodoro, Comandante de Flotilla o Grupo de Tarea Operativo o gallardete de Comandante de Buque, cuando vistan de uniforme.
- d.- A los Oficiales Navales extranjeros de uniforme, de cualquier grado o rango, en los términos que se establecen en el párrafo de este Ceremonial.

EL EJERCICIO DELMANDO

HONORES DE CAÑÓN

En la Armada, se tributarán los siguientes honores de cañón:

- a.- A las insignias que deben izarse con el número de disparos que se señala para cada ocasión en este Ceremonial, cuando las autoridades concurren a bordo de los buques de la Armada con ocasión de ejecutarse en ellos, actos oficiales.
- b.- A los distintivos de Oficiales Generales.
- c.- A las autoridades civiles, nacionales y extranjeras, de acuerdo con su rango, según las normas particulares que se establecen en este Ceremonial.

Se entiende por "Salva Mayor" aquella que consiste en 21 disparos, que es la cantidad máxima contemplada en este Ceremonial.

En la Armada se tributarán los siguientes honores de cañón, con la cantidad de disparos que para caso se indica:

AUTORIDAD	DISPAROS
Presidente de la República o Soberano extranjero	21
Ministro de Defensa Nacional.	19
Comandante en Jefe de la Armada.	17
Vicealmirantes.	15
Contraalmirantes.	13
Comodoro.	11
Comandantes de Buque.	7

SECUENCIA DE LOS HONORES

El orden en que se rendirán los diferentes honores, es el que se indica, debiendo ejecutarse cada uno de ellos, dependiendo de la autoridad que los recibe y según las circunstancias estipuladas en este Ceremonial:

- a.- "ATENCIÓN"Pito.
- b.- "ATENCIÓN"Corneta.
- c.- Honores de Guardia Militar.
- d.- Honores dePito.
- e.- Honores de Corneta.
- f.- Honores de Banda.
- g.- Honores de Cañón.
 - "Romper el Fuego".
 - "Salve".
 - "Cesar el Fuego".
- h.- "PASÓ "Corneta.
- i.- "PASÓ "Pito.
- j.- Término de los honores de Guardia Militar.

EL EJERCICIO DELMANDO

Los honores en tierra deberán iniciarse al momento de comenzar la revista a la tropa armada que se encuentra formada. En las unidades y reparticiones terrestres, cuando se rinda honores de Guardia Militar (Escuadra de Honores) a la llegada de una autoridad, el Comandante, Director o Jefe, según corresponda, esperará y saludará a dicha autoridad ubicándose al inicio de la formación de la Guardia Militar y lo acompañará durante los honores.

Los honores se iniciarán al momento en que la autoridad se encuentre a unos 10 mts. de distancia del inicio de la formación y concluirán una vez la autoridad haya completado la revista y se encuentre en el sector desde donde saludará al destacamento o desde donde presidirá la ceremonia.

En las unidades y reparticiones terrestres, cuando se realicen ceremonias con participación de un Destacamento o Regimiento de formación, no se rendirá honores de Guardia Militar (Escuadra de Honores) a la entrada de la autoridad que presidirá la ceremonia, efectuándosele directamente los honores correspondientes con el mencionado Destacamento o Regimiento. A las demás autoridades que asisten a la ceremonia y que, de acuerdo a las disposiciones contenidas en este Ceremonial, le correspondan honores, éstos se harán a la entrada de la Unidad o Repartición con la respectiva Guardia Militar (Escuadra de Honores).

Para el caso de los honores de banda a S.E. el Presidente de la República, el Himno Nacional se interpretará tantas veces mientras dure la revista a la fuerza. En ningún caso se cortará el Himno Nacional, por lo que el saludo sólo se efectuará una vez éste haya concluido.



V. EMPAVESADO EN LAS UNIDADES.

Se entiende por "Empavesado" el hecho de engalanar una unidad a flote de acuerdo con lo siguiente:

- a.- EMPAVESADO COMPLETO: Se izará el Pabellón Nacional en cada mástil y en el asta de popa, conjuntamente con las Banderas de Señales, desplegadas de proa a popa, uniéndolas cada palo en su recorrido.
- b.- MEDIO EMPAVESADO: Se izará el Pabellón Nacional y el Jack en forma similar al Empavesado Completo, sin desplegar las banderas de señales.

El despliegue de las banderas de señales se hará como sigue:

- a.- Por cada tres banderas cuadas, una triángula o gallardetón.
- b.- Se comienza desde proa con la bandera Bravo y se termina con la bandera Alfa en la popa.
- c.- Entre las banderas extremas ya indicadas, se procederá a colocar.



EMPAVESADO COMPLETO

El resto de las banderas, respetando lo señalado en el párrafo a).

El empavesado y engalanado eléctrico, deberán ser uniformes en los buques de igual tipo. Cuando se disponga el empleo del engalanado eléctrico con motivo de una ocasión distinta a las señaladas en el ceremonial (por ejemplo, año nuevo), será el Mando en jefe respectivo quien dispondrá la hora de encendido y apagado de éste.



ENGALANADO

USO DEL EMPAVESADO

Situation	Buque en Puerto	Buque navegando
Celebración del día de la independencia nacional.	Empavesado Completo	Medio empavesado
Celebración del combate naval de Iquique y día de las glorias navales de la Armada.	Empavesado Completo	Medio empavesado
Revista naval	Empavesado Completo	Medio empavesado
Combate Naval de Angamos y día del suboficial mayor de la armada	Medio empavesado, excepto aquellas unidades de la armada que se encuentren surtas en el puerto de mejillones	Medio empavesado
Izamiento del pabellón a una Unidad que se incorpora al servicio.	Empavesado Completo	Medio empavesado

VI. NORMAS DE CEREMONIAL PARA EMBARCACIONES

CÓMO EMBARCARSE

En las embarcaciones menores, al embarcarse Oficiales y/o personal de Gente de Mar de diferentes grados o antigüedad, lo harán primeramente los menos antiguos y no tomarán asiento hasta que lo hagan los más caracterizados, por orden de precedencia; el Patrón saludará militarmente, durante el embarco o desembarco de Oficiales. Para desembarcar, lo hará primero el más antiguo, continuando sucesivamente hasta el menos antiguo.

LOS CUERNOS

Cuando una embarcación vaya a efectuar un viaje de régimen el Guardián de Honores o Mensajero de la Guardia, deberá proceder como se indica, para su despacho:

FALTANDO 5 MINUTOS: **3 TOQUES LARGOS (Cuerno)**

FALTANDO 1 MINUTO: **1 TOQUE LARGO (Cuerno)**

EL AH DEL BOT

Desde el crepúsculo hasta la aurora, los Cabos; de Guardia o Centinelas de exterior, que viesen llegar o pasar embarcaciones menores por las proximidades del buque, darán la voz de alerta con la expresión "AH DEL BOT" debiendo contestar el Patrón según el cargo o desempeño de la autoridad u Oficial de mayor jerarquía que conduzca, en la siguiente forma:

PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA	CHILE
MINISTRO DE DEFENSA	DEFENSA
COMANDANTE EN JEFE LA ARMADA	ARMADA
COMANDANTE EN JEFE ESCUADRA	ESCUADRA
COMANDANTE EN JEFE FZA. SUBMARINOS	SUBMARINO
COMANDANTE BUQUE:	
Si es su propio buque	COMANDANTE
Si es otro buque	NOMBRE DEL BUQUE
OFICIAL SUPERIOR	SUPERIOR
OFICIALES JEFES	JEFE
OFICIALES SUBALTERNOS	OFICIALES
TRIPULACIÓN Y SI VA SOLO	A BORDO

VII. PRECEDENCIA DE AUTORIDADES EN ACTOS Y CELEBRACIONES.

La ubicación y procedencia de autoridades civiles y militares, será la establecida en el Anexo "B" del Ceremonial, teniendo en consideración lo que a continuación se indica:

- a.- En los actos y ceremonias oficiales militares a que asista el Presidente de la República, corresponderá a éste en la tribuna o estrado, el lugar central, ubicándose a su derecha el Ministro de Defensa Nacional, y a su izquierda el Comandante en Jefe Institucional.
- b.- En aquellos Actos y Ceremonias que se realizan en estrados, a los que concurra el Presidente de la República, acompañado de su Sra. esposa, ella se ubicará a la derecha del Presidente.
- c.- Al lado derecho del Ministro de Defensa Nacional se ubicará el Director o Comandante de la repartición o unidad en que se lleve a efecto el Acto o Ceremonia.
- d.- Cuando no asista el Presidente de la República, ocupará su lugar el Ministro de Defensa.
- e.- La precedencia entre funcionarios de una misma jerarquía se determinará por la antigüedad de sus nombramientos.
- f.- Cuando una persona desempeñe dos puestos que tengan diferente categoría, su precedencia será la que corresponda al empleo más alto.

PRECEDENCIA (EXTRACTO, LISTADO COMPLETO SE ENCUENTRA EN EL CEREMONIAL).

Presidente de la República.
Presidente del Senado.
Presidente de la Excelentísima Corte Suprema.
Presidente de la Cámara de Diputados.
Ex-Presidentes de la República.
El Cardenal Arzobispo de Santiago o el Presidente la Conferencia Episcopal de Chile.
Un alto representante de las Iglesias Evangélicas.
Presidente del Tribunal Constitucional.
Contralor General de la República.
Fiscal Nacional del Ministerio Público.
Presidente del Banco Central.
Los Cardenales de la Iglesia Católica Romana.
Ministros de Estado
Decano del Cuerpo Diplomático.
Embajadores Extranjeros.
Comandante en Jefe del Ejército.
Comandante en Jefe de la Armada.
Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea.
General Director de Carabineros.

EL EJERCICIO DEL MANDO

Director General de Investigaciones.
Vicepresidente del Senado.
Vicepresidentes de la Cámara de Diputados.
Presidente del Tribunal calificador de elecciones
Senadores en orden alfabético.
Ministros y Fiscal de la Corte Suprema.
Ministros del Tribunal constitucional.
Diputados en orden alfabético.
Defensor nacional
Presidente del Consejo de Defensa del Estado.
Subcontralor general de la República
Subsecretarios de estado
Director del Instituto Nacional de Deportes.
Secretario Ejecutivo de la Comisión Nacional de Energía.
Subdirector del Servicio Nacional de la Mujer.
Subdirector Nacional del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
Director Ejecutivo de la Comisión Nacional del Medio Ambiente.
Presidentes de la Corte de Apelaciones de Santiago y Corte de San Miguel.
Intendente de la Región Metropolitana.
Segundas antigüedades de las Fuerzas Armadas y General Subdirector de Carabineros. El Jefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional ocupará el lugar que en el presente Reglamento le corresponda, de conformidad con el grado y antigüedad que tenga en su Institución.
Presidente del Consejo para la Transparencia.
Embajadores Plenipotenciarios Chilenos.
Alcalde de Santiago.
Mayores Generales, Vicealmirantes, Generales de Aviación, Generales Inspectores de Carabineros.
Miembros del Tribunal Calificador de Elecciones.
Presidentes de Partidos Políticos con Representación Parlamentaria.
Jefe Gabinete del Presidente de la República.
Encargada de la Unidad Temática del Área Social del Programa de Apoyo a las actividades de la Presidenta de la República.
Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación de Fomento de la Producción.
Rector Universidad de Chile.
Rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
Rector Universidad de Santiago de Chile.
Los Arzobispos y Obispos de la Iglesia Católica y representantes de otras Iglesias y entidades religiosas presentes en el país.
Gobernadores Provinciales de la Región Metropolitana.
Directores del Ministerio de Relaciones Exteriores con Grado o Rango de Embajador.
Alcaldes.
Concejales y Consejeros Regionales.
Director del Servicio Electoral.
Director de Seguridad Pública e Informaciones.

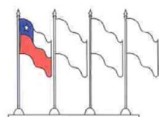
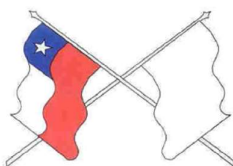
EL EJERCICIO DEL MANDO

Director de Presupuestos.
Tesorero General de la República.
Director del Servicio de Impuestos Internos.
Miembros del Consejo del Banco Central.
Consejeros del Consejo Directivo del Consejo para la Transparencia.
Encargados de Negocios Extranjeros.
Representantes de Organización y Organismos Internacionales con Sede en Chile.
Ministro y Fiscales de la Corte de Apelaciones de Santiago y Corte de San Miguel.
Brigadieres Generales, Contraalmirantes, Generales de Brigada Aérea y Generales de Carabineros.
Ex-Vicepresidentes de la República.
Rectores de Universidades.
Ex-Presidente de Senado.
Ex-Presidentes de la Corte Suprema de Justicia.
Ex-Presidente de la Cámara de Diputados.
Ex-Ministros del Estado.
Ex-Comandantes en Jefe Institucionales.
Ex-Generales Directores de Carabineros.
Subdirectores y Prefectos Inspectores de Investigaciones.
Secretario del Senado.
Secretario de la Corte Suprema.
Secretario de la Cámara de Diputados.
Ex-Senadores.
Ex- Ministros Corte Suprema.
Ex-Diputados.
Superintendentes de Servicios Nacionales.
Decano del Cuerpo Consular.
Dirigentes Nacionales de Organizaciones Empresariales.
Dirigentes Nacionales de Organizaciones Sindicales.
Jefes de Servicios Públicos.
Ex-Subsecretarios de Estado.
Ex-Embajadores Chilenos.
Presidente Nacional de Bomberos de Chile.
Mayores Generales (R), Vicealmirante (R), Generales de Aviación (R), y Generales Inspectores de Carabineros (R).
Ex-Ministros de Cortes de Apelaciones.
Ex-Directores Generales de Investigaciones.
Ministros Consejeros y Cónsules Generales Extranjeros.
Ministros Consejeros y Cónsules Generales Chilenos.
Coroneles de Ejército, Capitanes de Navío; Coroneles de Aviación, y Coroneles de Carabineros.
Secretario del Tribunal Constitucional.
Secretario del Tribunal Calificador de Elecciones.
Edecanes del Presidente de la República.
Edecanes del Senado.

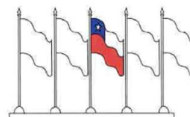
EL EJERCICIO DELMANDO

Edecanes de la Cámara de Diputados.
Relatores de la Corte Suprema.
Agregados Militares extranjeros.
Brigadieres Generales (R), Contraalmirantes (R), Generales de Brigada Aérea (R),
Generales de Carabineros (R).
Secretarios y Relatores de las Cortes de Apelaciones de Santiago y de San Miguel.
Jueces de Letras de la Región Metropolitana.
Decanos de Facultades Universitarias.
Vicepresidentes Nacionales de Bomberos de Chile.
Consejeros de Embajadas Extranjeras.
Consejeros de Embajadas Chilenas.
Primeros Secretarios de Embajadas Extranjeras.
Primeros Secretarios Chilenos.
Tenientes Coroneles, Capitanes de Fragata, Comandantes de Grupo y Comandantes de Carabineros.
Prefectos de Investigaciones.
Cónsules Extranjeros.
Coroneles del Ejército (R), Capitanes de Navío (R), Coroneles de Aviación (R) y Coroneles de Carabineros en (R).
Segundos Secretarios de Embajadas Extranjeras.
Segundos Secretarios Chilenos.
Vice-Cónsules Extranjeros.
Mayores de Ejército, Capitanes de Corbeta, Comandantes de Escuadrilla y Mayores de Carabineros.
Terceros Secretarios de Embajadas Extranjeras
Terceros Secretarios Chilenos.
Oficiales de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública, según antigüedad.

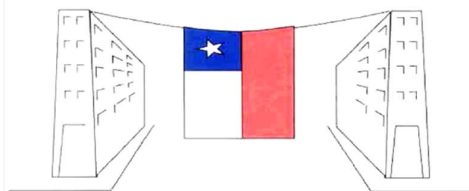
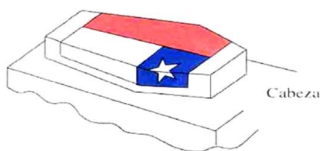
FORMAS EN QUE SE COLOCA EL PABELLÓN NACIONAL



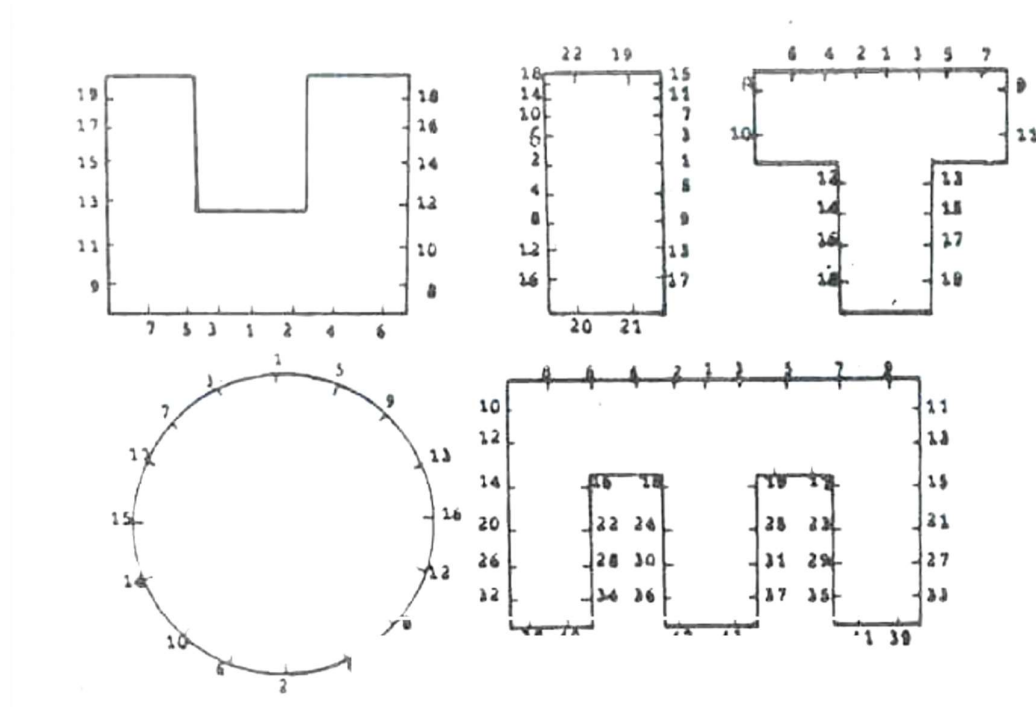
Nº Par de Pabellones



Nº Impar de Pabellones



DISTRIBUCIÓN EN MESAS SEGÚN JERARQUÍA



VIII. USOS Y COSTUMBRES.

HOMENAJE A LA BOYA DE IQUIQUE

Todo buque de la Armada al recalar o zarpar del puerto de Iquique, rendirá en el sitio que indica el lugar del hundimiento de la Esmeralda.

HIMNOS Y MARCHAS INSTITUCIONALES

Los himnos y marchas militares se clasifican como sigue:

- a.- HIMNO: Composición poético-musical de carácter militar solemne, que se interpreta con coros. Podrá ser representativo de la Institución, de una Especialidad o de una Unidad o Repartición.
- b.- MARCHA CANCIÓN: Composición musical poética y coral, que sin revestirla solemnidad de un Himno, exalta diversos valores de la Institución y sus hombres.
- c.- MARCHA DESFILE: Composición musical de carácter militar solemne que se interpreta en presentaciones de desfile.

El Himno Oficial de la Armada de Chile, es la marcha-canción "Brazas a Ceñir", de la que es autor, en su música y letra, el Suboficial Mayor Don Luis MELLA Toro.

EL EJERCICIO DEL MANDO

Las siguientes marchas serán consideradas como "Marcha Oficial de Desfile", de las fuerzas de presentación que se indican:

- TREINTA AÑOS: Regimiento Armada (incluye cualquier fuerza Representativa de la Institución, excepto Fuerzas IM).
- LOS NIBELUNGOS: Escuela Naval "Arturo Prat".
- HIMNO DEL CUERPO IM: Regimiento IM.
- TORREONES DE ORO: Regimiento IM (en ceremonias en las cuales se cante el himno del Cuerpo IM).
- HIMNO DE LA E.G. "A.N.C.": Escuela de Grumetes "A.N.C."
- CENIR EN DESFILE: Centro de Instrucción Naval de Reclutas.

NORMAS DE TRATO ENTRE LAS PERSONAS

Para el trato entre miembros de distinto grado y entre los cuales no medie un sentido mutuo de confianza se deberá emplear el vocativo "Usted". En todo caso, sea cual fuere el grado jerárquico de las personas y que por cierta consideración se traten de "Tú", evitarán tal trato en situaciones oficiales o ante la presencia de otras personas con las cuales no medie igual consideración o menos antiguos.

En el tratamiento institucional, se antepone la palabra "Mi", al grado del superior.

A los Oficiales que ostenten el grado de Capitán de Fragata y Capitán de Navío, se les dará el tratamiento genérico de "Mi Comandante", sin importar si estos son superiores directos o ejerzan el Mando de una unidad o repartición.

En la misma forma anterior, serán referidos por sus subordinados directos, aquellos Oficiales jefes y subalternos que ejerzan el Mando de una unidad o repartición.

En el tratamiento por medio de documentos, los Oficiales superiores, recibirán el tratamiento de "Usía", en tanto que los Oficiales de menor jerarquía, serán tratados como "Usted".

EL SALUDO ENTRE LAS PERSONAS

Se entiende por SALUDO, el acto de cortesía y respeto entre las personas, mediante el cual se acusa la presencia y encuentro entre éstas. Constituye el acto más elemental, pero obligatorio, de comunicación entre semejantes.

De igual forma, se entiende por SALUDO, el acto recíproco mediante el cual dos o más Unidades Navales y las dotaciones que las integran, acusan la presencia de la otra.

El vestir de civil no exime a ningún miembro de la institución para saludar en una actitud deferente y respetuosa.

Cuando el saludo se acompañe del acto de extender la mano, corresponderá al más antiguo iniciar esta acción, la que será respondida en igual forma por el subalterno.

A bordo y en las reparticiones, entre los miembros de la dotación, el saludo bastará con hacerse una vez en el día.

EL EJERCICIO DELMANDO

Si un Oficial entra en un recinto cerrado, entrepuente o departamento ya sea a bordo o en tierra en el cual se encontrare personal subalterno, el primero que lo vea dará la voz de "ATENCIÓN", a cuya voz cada uno de los presentes adoptará la posición de firmes, dando la vista al superior, en espera de la voz de "CONTINUAR". Lo indicado en el párrafo anterior no se cumplirá en cámaras y casinos durante las horas de rancho.

VISITAS Y PRESENTACIONES

Se entenderá por "Visitas", el acto de cortesía de concurrir a saludar oficialmente a una autoridad militar o civil, nacional o extranjera.

Como regla general, se procurará no hacer visitas en los domingos y festivos; pero, cuando sea indispensable hacerlo, se realizará fuera de las horas en que se celebra la misa u horas de rancho.

GENERALIDADES DE LAS PRESENTACIONES

Se entiende por Presentación, al acto formal que compete a todo el personal de la Institución, mediante el cual se personifica ante su superior directo, en las circunstancias que se indican:

a.- Al poner término a un período de destinación en una unidad o repartición.

b.- Al inicio y término del período anual de permisos.

c.- Al inicio y regreso de una comisión al extranjero.

d.- Al iniciar un período de destinación en la nueva unidad o repartición.

GALVANOS RECORDATORIOS

Las unidades y reparticiones navales, poseerán galvanos en bronce, cobre u otro material que representen el escudo oficial de esa unidad o repartición. Estos galvanos serán entregados según dispongan los respectivos Comandantes a aquellas visitas ilustres o centros navales tales como clubes y casinos.

Los Oficiales que, habiendo permanecido al menos un año en la repartición, a excepción de aquellos en condición de alumno, recibirán de parte de su Comandante, el galvano de la unidad, con la inscripción pertinente al período que permaneció en la unidad y los puestos desempeñados.

FOTOGRAFÍAS

En cada buque y repartición de la Armada, en las cámaras deberá colocarse en un lugar destacado, la fotografía del Presidente de la República y los héroes navales que se indican:

CÁMARA	FOTOGRAFÍA
Cámara u Oficina del Comandante.	Fotografía Oficial del Presidente de la República y del Comandante Arturo Prat.
Cámara de Oficiales	Teniente Ignacio Serrano.
Cámara de Guardiamarinas	Guardiamarina Riquelme
Cámara de SO. y Sgts	Sargento Aldea
Cámara de cabos y marineros	Cabo Odger y marinero Fuentealba

PORTALONES

Los portalones de las unidades a flote, atracados a un muelle o sitio, deberán equipar la pasarela con una cenefa de lona de fondo blanco en cada costado, en la cual estará impreso el nombre de la unidad. En el muelle o sitio, a cada costado de la pasarela, se colocará un tiro inerte de un calibre entre 4 y 5 pulgadas.

Cada cenefa llevará pintado a lo largo con letras mayúsculas rectas y de color azul, el nombre del buque antecedido con la sigla del tipo de unidad. Entre ambas inscripciones irá pintado el escudo Oficial del buque con sus colores reglamentarios.

Las cenefas de las pasarelas de las unidades a flote llevarán el Escudo de Chile en reemplazo del escudo del buque, durante los viajes de instrucción o comisiones al extranjero.

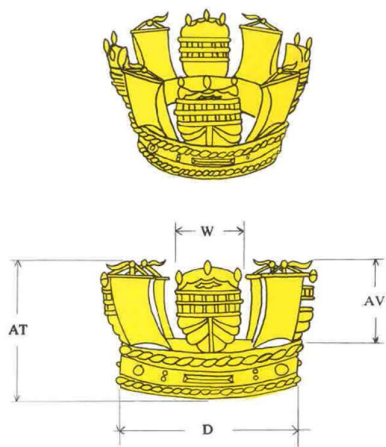
TOQUES DE PITO

A bordo, los toques de pito de maniobra serán ejecutados por el guardián de guardia, mensajero o Cabo de Guardia, empleando el circuito 1 MC., salvo que se disponga lo contrario.

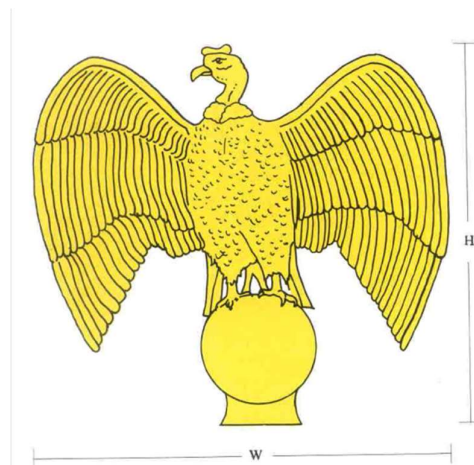
Mediante los toques de pito se anunciarán las siguientes actividades del régimen diario:

- Diana.
- Aclaras.
- Llamadas.
- Rancho.
- Retirada.

CORONA NAVAL PARA ASTA POPA DE PROA



CÓNDOR PARA ASTA DE



CAPÍTULO DOCE

DOCUMENTACIÓN NAVAL⁴⁸

I. GENERALIDADES

Existen diversas maneras de comunicarse por escrito, sin embargo, en la Armada se utilizan normalmente los siguientes documentos: oficios, memorando, partes, solicitudes, resoluciones y mensajes navales.

En términos generales, el mensaje naval y el memorándum se utilizan para transmitir informaciones simples de rutina, como, por ejemplo, pedir un dato, adjuntar documentos, informar los movimientos de los buques, etc. A su vez, el oficio es un documento de mayor elaboración, donde se indican hechos, reflexión y conclusiones y cuyo propósito generalmente es solicitar algo en base a un proceso de argumentación. La solicitud, es un texto simple donde se pide algo a partir de cierta información o situación particular. El parte es un texto donde sólo se indican hechos y se elabora para informar una situación dada que amerita dejar constancia de ella por escrito. Por último, la resolución es un texto donde, bajo ciertas circunstancias, la autoridad competente deja por escrito una decisión.

¿Quiénes elaboran y firman los documentos? Todo documento lo elabora generalmente un Oficial, ya sea de cargo, división o de guardia. Esto implica que, si un documento lleva la firma del Comandante de un buque, esto no es indicativo que él lo realizó, sin embargo, asume la responsabilidad de lo escrito.

TIPO DE DOCUMENTO	QUIÉN LO ELABORA	QUIÉN LO FIRMA
Mensaje Naval	Oficial designado	Commandante
Memorandum	Oficial designado	Commandante
Resolución	Oficial designado	Commandante
Parte	Of. designado o interesado.	Of. designado o interesado

⁴⁸Reglamento de Publicaciones y Tramitaciones de la Armada

CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN OFICIAL

ARCHIVO TRANSITORIO: En este archivo se mantiene la documentación de actualidad comprendiendo, además, aquella recibida y despachada en el año calendario y será llevada en Carpetas Foliadas con el NÚMERO DE MATERIA DEL CATALOGAMIENTO y dispuestas en orden sucesivo.

ARCHIVO PERMANENTE: En este archivo se guarda la documentación que al término del año calendario deje de pertenecer al ARCHIVO TRANSITORIO.

La documentación clasificada como secreta y reservada, se debe mantener guardada por el lapso de diez años. La documentación ordinaria, se mantendrá por un lapso de cuatro años. Cumplidos los tiempos indicados, la documentación se incinera; excepto aquellas materias vigentes y las que se incorporen al Archivo Histórico.

Existirán Actas de incineración que certifiquen la destrucción de documentación, las que deben guardarse en condiciones que garanticen su preservación y seguridad, en forma permanente; en tales actas debe identificarse la documentación incinerada.

ARCHIVO HISTÓRICO: Este archivo estará formado por la documentación que cumplidos los plazos indicados en el artículo precedente y previa selección, se considere de utilidad para el futuro, aún cuando en ese momento no tengan actualidad o vigencia.

En el Archivo Histórico debe considerarse solamente aquellos documentos que se refieran a hechos de envergadura que constituyan antecedentes de valor histórico institucional, en el cual se informen entre otros hechos los orígenes, características, trayectoria y acciones de unidades o reparticiones de la Armada.

II FORMATO DE DOCUMENTOS MÁS USADOS

a) El Memorándum.

El memorándum es un texto escrito que se transporta vía correo similar a una carta.

Antecedentes sobre los memorando:

- Su texto es breve y se redacta generalmente una idea por párrafo.
- No se deben emitir juicios, sólo hechos.
- Usar voz activa como por ejemplo “se recomienda, se sugiere, se informa”.
- Es conveniente pedir una revisión a otra persona.
- Al comienzo del memorándum utilizar un título con la idea general.
- Definir el contexto e indicar las referencias si es que hay.
- Pensar como receptor de la información para verificar si se entiende.
- Referirse al destinatario en término de Usía o Usted (US. y UD.) dependiendo del grado: Para Oficiales Generales y Superiores se utiliza el término Usía (US.) y para los Oficiales Jefes y subalternos Usted (UD.). En los mensajes esto no se usa.

EL EJERCICIO DEL MANDO

- Fechas. Si el evento es el día de redacción del documento, no indicar fecha. Si as otra fecha se debe decir “con fecha...”.
- Estos documentos se envían a un destinatario ejecutivo y en caso que corresponda a otra persona como informativo(F.).
- Tanto el Originador como los destinatarios en este documento son identificados con la sigla de Telecomunicaciones utilizadas en los mensajes.
- Palabras en un memorándum de uso tipo (también válido para los mensajes):
 - Solidisp: abreviación de solicito disponer.
 - Solinfo: abreviación de solicito información.
 - Soliconf: Abreviación de solicito confirmar.
 - Solauto: Abreviación de solicito autorización.
 - Soliremit: Abreviación de solicito remitir.
 - Reciconf: Abreviación de recibido conforme
 - Reitemi: Abreviación de reitero mi (instrucción anterior, etc.)
 - Premes: Abreviación de presente mes (o año).
 - Reparar por arreglar.
 - Cónyuge en lugar de señora o esposa. Marido en lugar de esposo.
 - Unidad o buque en lugar de embarcación.
 - Dotación por tripulación.
 - Recalar cuando se llega a puerto.
- Deben suprimirse frases de cortesía y saludos.
- Redactar en tercera persona por ejemplo “unidad recalará próxima semana”.

Cuando se elabora un memorándun desde un menos a un más antiguo, estos documentos se elevan. Cuando se elabora desde un más a un menos antiguo se envía o remite (es lo mismo).

EJEMPLAR ____ / HOJA N° ____ /	
Membrete MEMORÁNDUM	
TRÁMITE:	FECHA:
CLASIF.: REF.:	
DEL: (Originador)	(F): (Destinatario Informativo)
AL : (Destinatario ejecutivo)	
TEXTOS	
(...TITULO...)	
(...TEXTOEXPLICATIVO...)	
Timbre (...FIRMA...)	
DEPTO.ORIGEN:	NOMBRE, GRADO FIRMA, TIMBRE

EL EJERCICIO DELMANDO

Detalle sobre como elaborar este documento:

Membrete: Se identifica la unidad o repartición que origina el documento.

Ejemplar: Se indica en el texto con un número a quien corresponde este documento. Por ejemplo, si el memorándum se envía a dos unidades, los ejemplares 1 y 2 corresponden a las dos unidades que recibirán el documento, y el ejemplar 3 al originador. (Esta sección sólo se utiliza en documentos de clasificación Reservado o Secreto).

Hoja: Equivalente al número correlativo de las hojas utilizadas en el memorándum.

Trámite: Se completará con algunas de las siguientes denominaciones de acuerdo con la urgencia que este documento tenga: Normal o Urgente.

Fecha: Se indica con un timbre fechador la fecha en que se produce el despacho del documento, como por ejemplo "19 de mayo de 2010".

Clasificación: Se anotará la clasificación en forma completa o abreviada (SEC., RES., ORD.) y el número de tramitación, de acuerdo al cataloga miento de la materia a tratar. Este número de tramitación se elabora en base a una especificación que se encuentra establecida en el Reglamento de Tramitación de Publicaciones y Tramitaciones de la Armada N°7-20/1.

Referencia: Se identificarán los documentos o antecedentes que sirven como referencia o se relacionan con el texto para ayudar a la comprensión del memorándum. Ejemplo C.O.N. ORDINARIO N° 1234/ 23 del 2 de enero de 2010; Ordenanza de la Armada Artículo 235 o Reglamento de Disciplina de la Armada.

Del: Originador del documento que se indica con la sigla de telecomunicación naval de la unidad o repartición, "ESNAVAL" para un documento que envía el Director de la Escuela Naval.

Al: Destinatario del texto que se elabora en forma similar al originador. Puede ser más de un destinatario, los que son escritos por orden de antigüedad.

(F): Unidad o repartición que recibe una copia del documento a modo informativo. Puede ser más de una unidad / repartición informativa, los que son escritos por orden de antigüedad.

Ejemplos:

UU. RR.	Memorándum / Mensaje	UU. RR.	Memorándum / Mensaje
Escuela Naval	ESNAVAL	Batallón IM Miller	BATMILLER
Dirección General del Personal	DIRECPERS	Jefe de Estado Mayor de la Armada.	JEFMAYOR
PSG Isaza	ISAZA	Gobernación Marítima de Castro	MARITGOBCAS
Comandancia en Jefe de la Primera Zona Naval.	PRIZONA	Centro de Abastecimiento de Magallanes	MAGABAS
AP Aquiles	AQUILES	Hospital Naval de Talcahuano	HOSPITALC

Todas estas Siglas se encuentran establecidas en la Carpeta de Siglas para el uso del Servicio de Telecomunicaciones de la Armada, ETN541.

EL EJERCICIO DELMANDO

Título: Un resumen explicativo del texto, que al leerse se entienda la idea general de la materia que se está tratando.

Departamento Origen: Se identificará al departamento al cual dirigir consultas sobre la materia expuesta en el texto, es decir, el departamento del Oficial que elaboró el texto.

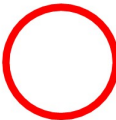
Firma: Quien envía el documento, que es normalmente el comandante del buque o el jefe de la repartición. Para los memorandos se debe indicar el nombre de quien firma, su grado y su cargo:

Juan Pérez González
Capitán de Corbeta
Comandante

Timbre: Al igual que el membrete, identifica el cargo de quien firma el documento.

Número de ejemplar: Se estampará en el centro del texto de la hoja el número del ejemplar.

Ejemplo:

		EJEMPLAR __1/ HOJA N °1__ /	
MEMORÁNDUM			
TRÁMITE: NORMAL	FECHA: 23 SEP 2012	CLASIF.: RESERVADO REF.: PLAN DE MARKETING 2012	
DEL: ESNAVAL	(F) DIREUCARM		
AL : DIRECPERS			
TEXTO	<u>ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN Y ADMISIÓN 2012 ESCUELA NAVAL</u>		
TEXTO EXPLICATIVO			
			
			WWW XXX YYY CAPITÁN DE NAVÍO DIRECTOR
DEPTO. ORIGEN: ADMISIÓN.		NOMBRE, GRADO FIRMA, TIMBRE	

El memorándum se envía de manera similar a una carta, pero, a través, de lo que se llama Correo Naval. Por las particularidades de este documento, se pueden adjuntar anexos, listas o incluso repuestos, es decir, el memorándum sirve para remitir algo físico de manera oficial.

EL EJERCICIO DEL MANDO

b) El Mensaje Naval:

En términos generales su uso es equivalente a un memorándum, pero su modo de transmisión es inalámbrico despachándose desde un computador especial (editor Manta) a los destinatarios que deben recibir el mensaje.

Su particularidad es que es un medio rápido y expedito de comunicación, que puede ser utilizado para comunicarse entre un mando y el resto de la institución sin restricciones mayores.

Debe ser claro, preciso, breve y seguro, evitando el exceso de preposiciones, y asegurándose de transmitir la idea concreta respecto a lo que se quiere expresar.

Cuando se deben adjuntar documentos, como por ejemplo hojas de vida, este método el mensaje naval no es efectivo, ya que como se despacha de manera inalámbrica (sólo archivos) no se pueden adjuntar textos en papel.

Existen dos tipos de Mensajes; los Administrativos y los Operativos, siendo estos últimos, por ejemplo, las Órdenes de Viaje, Partes de Viaje, modificaciones de PIM, etc.

MENSAJE ADMINISTRATIVO			
PREFIJO	FECHA Y HORA	CLASIFICACIÓN	TA ORIGEN:
DEL:	(Originador)		
AL:	(Destinatario ejecutivo)		
(F):	(Destinatario informativo)		
(XMT)			
BT	(TÍTULO).....		
(REF)			
	(TEXTOEXPLICATIVO)		
BT			
Responsable:			
Cargo:			

Detalle sobre como elaborar este documento:

Prefijo: Relacionado con el tiempo de demora en que el mensaje debe ser conocido por el destinatario. Rutina: 24 horas, Circunstancial: 6 horas, Prioridad: 4 horas, Oscar: 1 hora y Zulu: 5 minutos.

Día, hora, minuto, mes, año: Identifica al mensaje naval, similar al número de catalogamiento del memorándum. Por ejemplo “**201528 - JUN - 2011**”, lo que significa que el mensaje fue emitido el 20 de junio de 2011 a las 15:28 horas.

Clasificación: Puede ser Secreto, Reservado u Ordinario. **Ta Origen:** Corresponde al lugar físico (unidad / repartición) donde se encuentra el equipo que envía el mensaje.

Del: Originador, similar al memorándum. **Al:** Destinatario Ejecutivo, similar al memorándum.

(F): Destinatario informativo, similar al memorándum.

(XMT): Excepto, Unidades y reparticiones que quedan exceptuadas de recibir este mensaje (cuando se envía a una sigla que representa a un grupo de unidades o reparticiones).

REF: Referencia, similar al memorándum, pero no se escribe la palabra referencia.

Título: Se indica un título que resuma de manera concreta lo que se está tratando en el documento.

BT: Indica comienzo y fin del mensaje naval.

Responsable: Del Oficial que elabora el mensaje, donde se puede indicar la función específica que cumple o bien su nombre. **Cargo:** Del Oficial que elabora el mensaje.

Firma: El mensaje naval, antes de su transmisión, debe ser firmado por el comandante, sin embargo, como este texto se envía por una red inalámbrica, quien lo recibe no visualiza la firma, pero al ser enviado, se asume que cuenta con la autorización del comandante respectivo.

Otros datos:

Las unidades son organizaciones operativas, que su misión se relaciona con tareas del ámbito del combate. Siempre el mando de una unidad es ejercido por un comandante. A su vez las reparticiones son de apoyo a las unidades, cuyo mando normalmente el ejercido por un Director o Jefe.

- Comandante de Buque.
- Comandante en Jefe de una zona naval.
- Director de una repartición técnica.
- Director de una escuela.
- Jefe de un centro de abastecimiento.

En un texto naval, desde el grado de Guardiamarina hasta Capitán de Fragata se les llama por usted (Ud.). Desde el grado de Capitán de Navío hasta Almirante son llamados por usía (Us).

Ejemplo de un mensaje naval administrativo:

MENSAJE ADMINISTRATIVO			
PREFIJO ROUTINA	FECHA Y HORA 090853 JUL 2019	CLASIFICACION ORDINARIO	Ta ORIGEN ESNAVAL
DEL: ESNAVAL AL: DIREUCARM (F): ESCAEROHELGEN (XMT):			
BT HORAS DE VUELO ENTRENAMIENTO PUNTO DE POSADA ESCAEROHELGEN 031457 SIN INFO DIREUCARM MI 140845 JUN SOLIDISP ASIGNAR 1.4 HV UH -57 PARA ENTRENAMIENTO PUNTO POSADA DE PARTIDA DE HELIPUERTO. BT			
Responsable: PC JUAN PEREZ PEREZ Cargo: EDUCACION			

El Mensaje Naval se transmite de manera similar a un mail, por lo que es más expedito y rápido que un memorándum, sin embargo, como se envía de manera inalámbrica, no se le pueden anexar elementos físicos como documentos oficiales y en original.

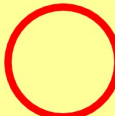
c) El parte:

Un tercer documento que corrientemente se utiliza en la Armada es el parte, documento donde **solo se indican hechos** puntuales, sin juicios de valor y sin conclusiones. Esto es muy importante, ya que comúnmente quienes realizan este tipo de documento cometen el error de emitir juicios o establecer hechos que no son reales.

Por ejemplo, si un subteniente en una maniobra pierde el motor fuera de borda de un bote de goma, junto con informar de este lamentable hecho a sus superiores, debe confeccionar un parte, indicando sólo los hechos. No se debe tratar de justificar o explicar este accidente, debe remitirse a la situación vivida y nada más.

El Parte debe ir dirigido, por quien lo elabora, al Comandante, Jefe o Director, según corresponda. El parte se escribe en tamaño oficio y debe contener a lo menos fecha y hora de ocurrencia de los hechos que se informan, identificación de los involucrados y testigos.

EL EJERCICIO DELMANDO

	EJEMPLARNº ____/HOJANº ____/ CLASIFICACIÓN OBJ.: _____ Ref.: _____
(LUGAR), (FECHA)	
DEL: AL:	
1.- Informo a Us. (Ud.) que enrelación_____	
a.- _____	
b.- _____(INDICAR LOSHECHOS)_____	
x. Fueron testigos de los hechos ...	
2.- Lo que informo a Us. (Ud.) para su conocimiento y superior resolución. Saluda a Us. (Ud.)	
<u>DISTRIBUCIÓN:</u> 1.- NNN. 2.- Archivo.	 (NOMBRE) (GRADO) (PUESTO)

Detalle sobre como elaborar este documento:

Membrete: Similar al memorándum.

Ejemplar: Similar al memorándum.

Hoja: Similar al memorándum.

Clasificación: Similar al memorándum.

Objetivo: Resumen que indica el propósito del documento. Por ejemplo "Informa sobre situación disciplinaria del C 1° (Mc. Eln.) Juan Pérez González".

Referencia: Se identificarán los documentos o antecedentes que sirven como referencia o que se relacionan con el texto. Similar al memorándum.

Lugar y Fecha: Desde donde se elabora el parte y su fecha. Por ejemplo "Valparaíso, 25 de noviembre de 2010".

Del: Es el originador del parte. Se debe indicar el cargo y nombre de quien elabora este parte. Por ejemplo "**OFICIAL DE GUARDIA SUBTENIENTE JUAN PÉREZ GONZÁLEZ**".

Al: A quien se envía este parte, por ejemplo "**SR. COMANDANTE DE LA LM ANGAMOS**".

EL EJERCICIO DELMANDO

Ejemplos:

UU. RR.	PARTE
Escuela Naval	DIRECTOR DE LA ESCUELA NAVAL ARTURO PRAT
Dirección General del Personal	DIRECTOR GENERAL DEL PERSONAL DE LA ARMADA.
Comandancia en Jefe de la Primera Zona Nava.	COMANDANTE EN JEFE DE LA PRIMERA ZONA NAVAL.
AP Aquiles	COMANDANTE DEL AP AQUILES
Destacamento IM Miller	COMANDANTE DEL DESTACAMENTO IM MILLER
Gobernación Marítima de Castro	GOBERNADOR MARITMO DE CASTRO
Centro de Abastecimiento de Magallanes	JEFE DEL CENTRO DE ABASTECIMIENTO DE MAGALLANES
PSG Isaza	COMANDANTE DEL PSG ISAZA
Hospital Naval de Talcahuano	DIRECTOR DEL HOSPITAL NAVAL DE TALCAUANO

Firma: Similar al memorándum, con la salvedad que debe ser firmado por quien elabora este parte:

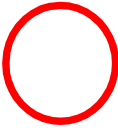
Juan Pérez González
Subteniente
Oficial de Guardia

Timbre: Similar al memorándum.

Distribución: Inicialmente se indica como número 1 el destinatario del parte donde se escribirá la abreviatura de la unidad / repartición (C.B.E. E. que significa Comandante del Buque Escuela Esmeralda) y como número 2 la copia de archivo.

El parte se debe escribir en tercera persona.

Ejemplo de un parte:

	EJEMPLAR N° / HOJA N° / ORDINARIO OBJ.: Informa pérdida de motor fuera de borda. Ref.: Reglamento de disciplina. Mejillones, 24 de junio de 2021. DEL: OFICIAL DE GUADIA SUBTENIENTE HÉCTOR HERMOSILLA QUIJADA AL: SR. COMANDANTE DEL OPV POLICARPO TORO 1.- Se Informa a Ud., en relación a la pérdida del motor fuera de borda de la lancha Pumar 775, lo siguiente: - a.- Que, siendo las 09:00 del 24 de junio de 2021, el Sr. Segundo Comandante ordenó arriar el bote Pumar para enviar correspondencia atierra. - b.- Que, a las 09:15 horas se dio inicio a la maniobra, a cargo del suscrito junto con personal de la guardia Azul1. - c.- Que, en el momento en que el Cabo 1° Luis Santibáñez Ulloa NPI 345687-9, puso en funcionamiento el motor fuera de borda marca Yamaha, se destrincó este de la embarcación cayendo al fondo del mar. - d.- Que, los buzos de salvataje de la unidad, procedieron a buscar en el fondo del mar el motor perdido, pero estos esfuerzos no arrojaron resultados positivos por las condiciones del fondo marino. - e.- Fueron testigos de los hechos: Sargento 1° (MqCA) José Pérez Vega Cabo 2° (Mn) Juan VargasSoto 2.- Lo que se informa a Ud. para su conocimiento y superior resolución. Saluda a Ud.  Héctor Hermosilla Quijada Subteniente Oficial de Guardia <u>Distribución</u> 1.- C.O.P.V.P.T. 2.- Archivo
---	---

d) La resolución:

La Resolución es el documento oficial de carácter imperativo que se usará para resolver materias de aspecto general, y la facultad para su uso por una Autoridad determinada deberá estar contemplada en las disposiciones legales y reglamentarias que requieren de la dictación exclusiva de este tipo de documento.

Generalmente la resolución podrá usarse en la Armada para conceder ascensos y distintos tipos de beneficios a que tenga derecho el personal, aprobar, derogar o modificar publicaciones de uso oficial en la Armada que no hayan sido sancionadas por una Ley, Decreto Supremo, Decreto Ley u Orden Ministerial; designar comisiones que deban abocarse a revistas de inspección reglamentaria; nombramientos de fiscales para substanciar investigaciones sumarias; disponer adquisiciones de materiales y reparaciones en general; fijar racionamientos; nombramientos de Alcaldes de Mar, Alcaldes de Mar AdHonórem, fijación de dotaciones de seguridad para las naves mercantes nacionales, y todo otro asunto que requiera de la dictación de una resolución.

Detalle sobre como elaborar este documento

Membrete: Similar al memorándum.

Ejemplar: Similar al memorándum.

Hoja: Similar al memorándum.

Clasificación: Similar al memorándum.

Objetivo: Resumen que indica el propósito del documento. Por ejemplo "Informa sobre situación disciplinaria del C 1° (Mc. Eln.) Juan Pérez González".

Referencia: Se identificarán los documentos o antecedentes que sirven como referencia o que se relacionan con el texto. Similar al memorándum.

Lugar y Fecha: Desde donde se elabora el parte y su fecha. Por ejemplo "Valparaíso, 25 de noviembre de 2010".

Vistos: Se debe indicar textos, hechos u otro asunto que fueron analizados (vistos) para determinar la resolución

Resuelvo: Expresar de manera sucinta lo que se está resolviendo.

Firma: Similar al memorándum, con la salvedad que debe ser firmado por quien elabora este parte:

Timbre: Similar al memorándum.

Distribución: Inicialmente se indica como número 1 el destinatario del parte donde se escribirá la abreviatura de la unidad / repartición (C.B.E. E. que significa Comandante del Buque Escuela Esmeralda) y como número 2 la copia de archivo.

EL EJERCICIO DEL MANDO

	EJEMPLAR N° ____ / HOJA N° ____ / CLASIFICACIÓN
(LUGAR), (FECHA)	OBJ.: _____
VISTO:	
_____ (INDICAR LOS TEXTOS O HECHOS QUE DETERMINAN LA RESOLUCIÓN) _____	
RESUELVO:	
Apruébase _____	

<u>DISTRIBUCIÓN:</u> 1.- NNN. 2.- Archivo.	(NOMBRE) (GRADO) (PUESTO)

CAPÍTULO TRECE

REGLAMENTO DE DISCIPLINA.

I. GENERALIDADES

El Reglamento de Disciplina de la Armada contiene los siguientes capítulos: Las faltas, las sanciones, las atribuciones disciplinarias, los procedimientos disciplinarios y los reclamos

En cada uno de estos capítulos se detalla el procedimiento disciplinario que se realiza en la Armada de Chile, como su título lo indica, este reglamento es exclusivo para la Armada, existiendo un Reglamento de Disciplina de las FFAA, pero que sólo es válido para el Ejército y la Fuerza Aérea.

Lo primero que hay que considerar, es definir el campo de acción del Reglamento de Disciplina:

Faltas administrativas civiles: Mal estacionado, ruidos molestos en su vivienda. Esto es sancionado por ejemplo en el Juzgado de Policía Local.	Faltas administrativas Militares: Pelo largo, llegar atrasado. Esto es sancionado por el Oficial de División o superiores y se ajusta a la norma del <u>Reglamento de Disciplina de la Armada.</u>
Delitos Civiles: Crímenes, asaltos a viviendas. Esto es sancionado por un Juez del crimen, de garantía u otro. Se rige principalmente por el código penal.	Delitos Militares: Robo de armamento, traición a la patria. Esto es sancionado por un Juez militar, de acuerdo al Código de Justicia Militar.

EL EJERCICIO DEL MANDO

Como se aprecia en el cuadro anterior, el campo de acción del Reglamento de Disciplina de la Armada se centra en las faltas administrativas militares.

El hecho de que una falta haya sido sancionada administrativamente, no impide que ella pueda ser sometida al ejercicio de una acción penal, cuando las circunstancias indiquen que puede llegar a constituir un delito.

Al aplicar una sanción, el superior debe tener presente que el objeto que se persigue es educar, tanto a quien ha cometido la falta como a quienes la hayan presenciado o tomado conocimiento de la misma. Por ello, no es conveniente dejar una falta sin que sea corregida, aunque sea mediante una simple observación o advertencia.

Sin embargo, debe tenerse extremo cuidado de no cometer errores en la aplicación de sanciones. Es preferible dejar una falta sin castigo que castigar injustamente. Cuando se ha cometido un error, lo más justo y noble es reconocerlo. Ello, lejos de disminuir el ascendiente del superior ante sus subordinados, lo acrecienta.

Son conductas reprochables y que deben ser sancionadas, acciones u omisiones que afecten seriamente la:

- Disciplina
- Eficiencia
- Seguridad
- Prestigio de la institución.

Aquellas acciones de desempeño reprochables que no estén consideradas dentro de estas 4 causales, pero que a juicio del mando deben quedar registradas, son escritas como una anotación de demérito.

II. LAS FALTAS

En la Armada se considera que administrativamente existen tres tipos de falta, al igual que en la Escuela naval.

FALTAS LEVES. -Son aquellas acciones u omisiones que no lesionan en forma seria a la disciplina, eficiencia o prestigio de la Institución y que se pueden corregir normalmente sin sanciones severas. Entre otras, las siguientes:

Aseo: Demostrar en su presentación descuido con su higiene personal y poca atención al buen estado y limpieza de sus prendas de vestir, sean ellas de uniforme o civil, como también de su ropa de cama, cajón o ropero.

Atraso: Atrasos menores a llamadas, formaciones o reuniones. Atraso en la diana o al acostarse. Atraso de hasta una hora en llegar a la unidad o repartición. Demora en aclarar entrepuentes, o cerrar cámaras o cocinas.

EL EJERCICIO DEL MANDO

Información: No informar sobre determinados hechos del servicio, rutinarios y de poca importancia.

Salud: No dar cuenta oportuna de sentirse enfermo o tener alguna dolencia.

Urbanidad: Usar lenguaje incorrecto en la conversación o alzar desmedidamente el tono de la voz. Discutir en forma airada. Usar expresiones ofensivas al referirse a otras personas.

FALTAS GRAVES: Son aquellas acciones u omisiones que afectan seriamente la disciplina, eficiencia, seguridad o prestigio de la Institución y que deben reprimirse en forma severa para prevenir su repetición, mala influencia o propagación. Entre otras, las siguientes:

Atraso: Atraso de más de una hora en la recogida a la Unidad o Repartición. Atraso de más de media hora a formaciones o presentaciones. Faltar hasta 4 listas siempre que no falte a la guardia, si salió con portalón abierto.

Autoridad: Asumir autoridad indebida. Hacer mal uso o uso abusivo de la autoridad concedida.

Conducto Regular: No seguir, intencionalmente, el conducto regular para formular una petición o reclamo.

Dinero: Solicitar en préstamo dinero a subalternos. Ofrecer dinero en préstamo a interés o en beneficio personal.

Ebriedad: Embriagarse estando franco en tierra. Llegar a bordo, recogerse a su unidad o entrar a recintos militares en estado de ebriedad. Ser sorprendido conduciendo vehículos motorizados bajos los efectos del alcohol.

FALTAS GRAVÍSIMAS. -Son aquellas acciones u omisiones inexcusables que aún cuando constituyan o no delito, provocan serio quebranto a la disciplina, eficiencia, seguridad o prestigio de la Institución y que deben ser sancionadas con severidad y energía, para prevenir consecuencias inmediatas o posteriores. Entre otras, las siguientes:

Atraso: Faltar 5 a 7 listas después de haber salido franco con portalón abierto, o de 9 a 15 listas si salió franco con feriado o permiso especial, verbal o escrito (Sanciones establecidas en el artículo 307º.-). Faltar a la guardia sin causa justificada.

Ebriedad: Embriagarse a bordo, o en cualquier repartición militar. Introducir o tener bebidas alcohólicas en unidades o reparticiones sin autorización. Efectuar en estado de ebriedad actos que desprestigien a la Institución, o que involucren riesgos para terceros.

Estupefacientes: Consumir ocasional o habitualmente, sin prescripción médica, drogas o sustancias estupefacientes, mantenerlas en su poder o introducirlas a unidades o reparticiones (Sanciones especiales en el Art. 307º.-).

EL EJERCICIO DELMANDO

Hurto: Hurtar especies o dinero, sin perjuicio del ejercicio, en tal caso, de las acciones penales que procedan.

Vender artículos ajenos o de procedencia fiscal, sin autorización.

III. EL CALIFICATIVO. AGRAVANTES – ATENUANTES

El calificativo por una falta cometida, en lo posible y si corresponde, debe ser concordante con aquellos descritos en el Reglamento de Disciplina. Este calificativo además debe estar basado en hechos o acciones concretas sucedidas; sin ambigüedades, juicios de valor o especulaciones de probables situaciones que podrían eventualmente haber sucedido o que puedan suceder en el futuro.

- a. Omitir sin mala intención el conducto regular al perirle franco al segundo comandante a la recalada a puerto del buque.
- b. Asumir autoridad indebida autorizando a formar a la guardia 30 minutos después de lo dispuesto por el oficial de guardia.
- c. Embriagarse a bordo durante evento de camaradería del día del artillero naval.

Para determinar la magnitud de la sanción que deberá imponerse por una falta, se tomarán en consideración los siguientes factores, que podrán ser **atenuantes o agravantes**, según el caso: grado del culpable, conducta anterior y servicios que haya prestado, naturaleza de la falta y espíritu con que se haya cometido, daño producido y previsión que el responsable haya tenido de ese daño, escándalo y mal ejemplo que haya producido o podido producir, si desempeña un empleo que corresponda a un grado superior, y si hay reincidencia o reiteración⁴⁹.

La atenuante o el agravante no es un cálculo matemático, ya que hay que ponderar cada caso por separado. Si una persona es sancionada con 7 días de arresto militar, puede bajar la sanción, con 3 días de arresto, ya que tuvo como atenuante una buena conducta anterior o, por el contrario, ser sancionado con un agravante con 10 días de arresto militar por el daño causado.

Las anotaciones de demérito no constituyen sanciones, sino constancias de acciones u omisiones que impliquen un desempeño reprochable; las cuales son efectuadas por el Oficial de División o Calificador Directo en la Hoja de Vida del Servidor. Igualmente, se deberá dejar constancia de toda sanción disciplinaria impuesta.

⁴⁹ Reglamento de disciplina de la Armada, artículo 108.

IV. LAS SANCIONES

Tipo de sanción	Grado de atribución disciplinaria
Para una faltas leve:	
Trabajos extraordinarios.	1er. grado
Amonestación simple.	1er. grado
Arresto hasta 48 horas	
- Subtenientes y Guardiamarinas	3er. grado
- Cabos 2ºs, Marineros y Soldados	1er. grado
Amonestación grado "A".	
- Oficiales y Empleados Civiles.	4to. grado
- Gente de Mar.	3er. grado
Para una faltas grave:	
Reprensión (Sólo personal a Jornal)	2do. grado
Arresto hasta 7 días:	
- Subtenientes y Guardiamarinas	4to. Grado
- Cabos 2ºs, Marineros y Soldados	3er. grado
Arresto hasta 15 días:	
- Subtenientes y Guardiamarinas	5to. Grado
- Cabos 2ºs, Marineros y Soldados.	4to. grado
Amonestación grado "B" :	
- Oficiales y Empleados Civiles.	5to. grado
- Gente de Mar.	4to. grado
Para una Falta gravísima:	
Arresto hasta 30 días. (Sólo Cabos 2ºs, Marineros y Soldados).	4to. grado
Amonestación grado "C".	
- Oficiales y Empleados Civiles.	6to. grado
- Gente de Mar.	5to. grado
Separación del Servicio.	7mo. grado
- Oficiales y Empleados Civiles.	
Licenciamiento del Servicio.	Director General del Personal de la Armada.
- Gente de Mar.	

La naturaleza y efectos de las sanciones son los siguientes:

EL EJERCICIO DEL MANDO

1.- **Trabajos extraordinarios:** Consiste en un recargo de trabajo, faenas, maniobras o ejercicios de utilidad para el servicio o para el mejor entrenamiento del sancionado. No podrá exceder de dos horas en total en un mismo día y deberá cumplirse fuera de las horas normales de trabajo y antes de las 21.00 horas.

2.- **Amonestación Simple:** Consiste en llamar la atención del afectado en privado, haciéndole ver su falta y aconsejándolo para que no reincida.

3.- **Arresto:** Es la prohibición de salir del buque, repartición o sitio que se indique como lugar de arresto. Su duración máxima es de 30 días. El personal arrestado no podrá recibir visitas, salvo en casos específicamente calificados y con autorización del Comandante o Jefe. El arresto podrá aplicarse, como medida preventiva, mientras se investiga la falta que se trata de castigar, y en caso de no resultar responsabilidad en contra del afectado, no será considerado como castigo disciplinario, pudiendo dársele un permiso especial a criterio de cada autoridad. Si resulta sancionado, los días de arresto preventivo que hubiere cumplido, le serán abonados al castigo, siempre que la naturaleza de la sanción lo permita.

Los Mandos evitarán, hasta donde ello sea posible y recomendable, aplicar arrestos al personal casado en el lugar de residencia de su familia, aplicándole en cambio otras sanciones, como trabajo extraordinario o amonestaciones, según la gravedad de la falta. El personal arrestado o detenido, podrá ser autorizado por el Comandante o Jefe para salir en la tarde del día de pago. La aplicación de la sanción disciplinaria consistente en el arresto tendrá los siguientes efectos en la lista de clasificación de Oficiales y personal de Gente de Mar:

- Arresto desde los 3 días hasta por 15 días: Clasifica en lista 2

- Arresto desde los 16 días hasta por 30 días: Clasifica en lista 3.

Se debe considerar que con un arresto hasta por 48 horas se puede clasificar en Lista 1; con dos o más arrestos hasta por 48 horas se debe clasificar en Lista 2; por un arresto mayor de 48 horas y hasta 15 días impide clasificar en Lista 1. Con un arresto mayor 15 días o más de un arresto entre 3 y 15 días no puede clasificar en Lista 2. Por último, se tendrá presente que con dos o más arrestos mayores de 15 días se clasifica en Lista 4.

4.- **Reprensión:** Es una amonestación severa que se hace al culpable, verbalmente, en presencia de dos miembros de la unidad de igual grado, pero más antiguos, teniendo presente que con una reprensión no se puede clasificar en Lista 1, con dos represiones debe clasificarse en Lista 3.

5.- **Amonestación grado "A":** Consiste en una sanción escrita que se aplica por oficio o resolución. Debe considerarse que con una amonestación grado "A" se puede clasificar en lista 1; con dos o más amonestaciones grado "A", no se puede clasificar en Lista 1.

6.- **Amonestación grado "B":** Consiste en una sanción escrita, más severa, que se aplica por resolución. Debe considerarse que con una amonestación grado "B" no se puede clasificar en Lista 1; con dos o más amonestaciones grado "B", debe clasificarse en Lista 3 o 4.

7.- **Amonestación grado “C”:** Consiste en una sanción escrita, severísima, que se aplica por resolución. Con una amonestación grado “C”, sólo se puede clasificar en Lista 3 o 4; con dos o más amonestaciones grado “C”, se clasifica en Lista 4.

8.- **Separación o licenciamiento del servicio:** La separación del servicio se aplicará al personal de nombramiento supremo y se dispondrá por decreto supremo.

El licenciamiento del servicio se aplicará al resto del personal y se dispondrá por resolución del Director General del Personal de la Armada. Para resolver la separación o licenciamiento del servicio por falta gravísima, cuando no se instruye investigación sumaria administrativa por ser los hechos evidentes, deberá elevarse a la Dirección General del Personal de la Armada un informe de la Comandancia, acompañado de los descargos o certificado de conformidad del afectado. El informe mencionado deberá ser tramitado a través de la respectiva Comandancia en Jefe, autoridad que emitirá su opinión.

V. LAS ATRIBUCIONES DISCIPLINARIAS

Las atribuciones disciplinarias, según la categoría de la autoridad a quien correspondan, se clasificarán en siete grados disciplinarios:

Primer Grado: Los superiores sobre sus subordinados; los Oficiales de Guardia, de Cargo y de División, sobre el personal bajo sus órdenes.

Segundo Grado: Los Jefes de Departamentos y Jefes de Servicio, siempre que tengan el grado de Teniente 1° como mínimo, por delegación del Comandante o del Comandante en Jefe, sobre el personal bajo sus órdenes directas; y los superiores a quienes correspondiéndoles atribuciones de 1er. grado, se encuentren destacados en comisión al mando de personal, fuera de su buque o repartición y en situación de no poder recibir directamente órdenes diarias de su superior directo y siempre que no hayan sido puestos bajo órdenes de otros superiores.

Tercer grado: Los 2°s. Comandantes, Subdirectores de Escuelas, 2°s. Jefes de Reparticiones y Capitanes de Puerto, siempre que tengan el grado de Capitán de Corbeta como mínimo; sobre el personal bajo sus órdenes directas.

Cuarto Grado: Los Comandantes de Buques, Unidades y Destacamentos de Infantería de Marina, los Subdirectores, Subjefes de organismos directivos, los Comandantes de estaciones y Bases Navales, los Directores de Escuelas y Hospitales, los Jefes de Reparticiones y los Gobernadores Marítimos; sobre el personal bajo sus órdenes directas.

Quinto Grado: El Comandante de Buque en el extranjero, el Comandante de Distrito Naval, el Comandante de Grupo o Fuerzas de Tarea Independientes, el Comandante de la Guarnición Naval de Santiago, el Comandante en Jefe de la Fuerza de Submarinos, el Comandante de la Aviación Naval, el Comandante General de ICuerpo de Infantería de

EL EJERCICIO DEL MANDO

Marina, los Jefes de Misiones Navales en el extranjero, los Comandantes en Jefe de la Escuadra y de Zonas Navales, los Directores o Jefes de organismos directivos, Comandante del Comando de Operaciones Navales, el Jefe del Estado Mayor General de la Armada, los Jefes de Altas Reparticiones conjuntas de la Defensa Nacional, siempre que sean Oficiales Generales o Superiores; sobre el personal bajo sus órdenes directas.

Sexto Grado: El Comandante en Jefe de la Armada.

Séptimo Grado: El Presidente de la República y el Ministro de Defensa

VI. LOS PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS⁵⁰.

El proceso de justicia es una instancia formal que reúne al inculpado, a su Oficial de División o Calificador Directo, según corresponda, y a las respectivas autoridades consideradas en la cadena de mando, oportunidad en la cual el inculpado tendrá derecho a ser oído para formular sus descargos.

El trato debe ser respetuoso y este procedimiento es formal, con la tenida correspondiente de acuerdo a lo estipulado y el inculpado deberá estar en posición firme y a unos tres pasos al frente. El Oficial de División, si es el caso, deberá siempre acompañar al inculpado. Está prohibido registrar o grabar este proceso.

La autoridad, estando de pie, deberá informar al afectado las razones por la cual se le está sancionando y las normas que ha infringido, dejando la instancia para que el afectado presente sus descargos. Si autoridad tiene dudas sobre la falta cometida por el afectado, podrá diferir el proceso para recabar más antecedentes.

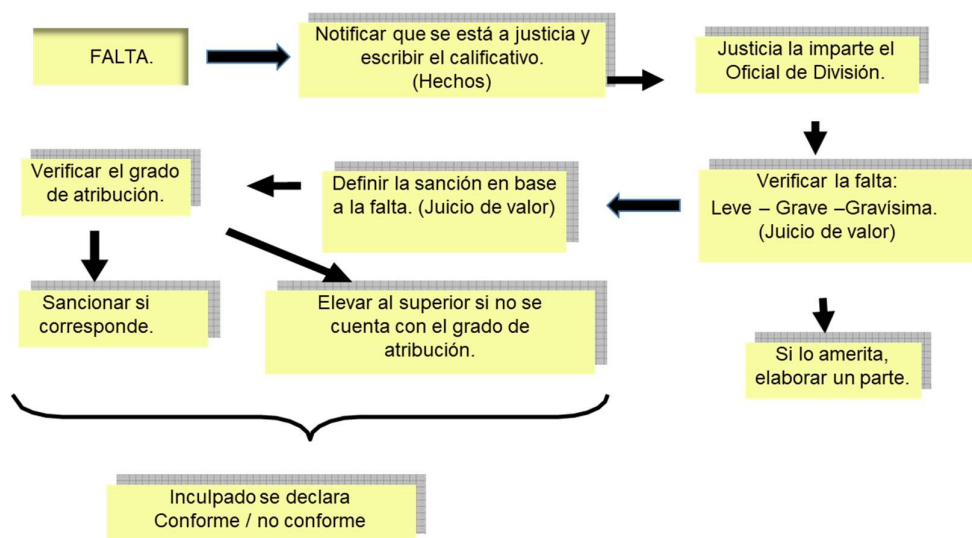
Una vez resuelta la situación disciplinaria, la Autoridad deberá informarla directamente al afectado, explicando los fundamentos que lo llevaron a tal decisión. El afectado deberá declararse “conforme” o “no conforme”; lo cual deberá ser registrado en la correspondiente **Resolución**, expresando su conformidad o no conformidad, firma y fecha; todo lo anterior de puño y letra del sancionado.

Si la autoridad institucional que inicia el procedimiento de justicia carece de las atribuciones disciplinarias para sancionar la falta cometida, deberá elevar los antecedentes, por conducto regular, a la autoridad que las posea, adjuntando los descargos del inculpado ante la proposición de sanción. Además, elevará su opinión respecto de los argumentos contenidos en tales descargos.

Si el afectado se declara “Conforme” con la sanción impuesta en la primera justicia, se da término al proceso con la firma de conformidad del afectado en la Resolución.

⁵⁰Directiva DGPA 012 D de fecha 1 junio del 2016.

EL EJERCICIO DEL MANDO



VII. LOS RECLAMOS

El sancionado que no está conforme deberá dejar escrito y de puño y letra, en el Libro de Justicia o en la Resolución, la palabra **“reclamaré”** y registrará la fecha.

Dentro de un plazo de 5 días hábiles, podrá presentar por escrito y de acuerdo a su decisión, uno de los siguientes recursos:

Recurso de Reconsideración ante la autoridad que impuso la sanción.

Recurso Reclamación por conducto regular ante la autoridad superior; recurso que será elevado por el Mando que impuso la sanción, adjuntando el informe respectivo.

Recurso de Apelación en caso de rechazarse el recurso de reclamación, se eleva al mando superior para que se pronuncie **en última instancia**.

Sólo existirán estos tres recursos mencionados, independiente del grado de quien sea la autoridad que resuelva el último recurso, es decir, el de apelación.

REFERENCIAS y BIBLIOGRAFÍA

1. Apuntes de la Academia de Guerra Naval.
2. David Fischman, El camino del líder, Aguilar, 2000
3. SS Juan Pablo I.
4. La comunicación, herramienta del líder para influir. Nureya Abarca.
5. Ley Orgánica Constitucional de las FFAA
6. Liderazgo Real, Rodrigo Jordán.
7. Liderazgo Naval: Desde lo tradicional a los nuevos desafíos, Capitán de Navío Omar Gutiérrez Valdebenito.
8. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, Robert Lussier y Christopher Achua.
9. Los principios del liderazgo, Vicealmirante Guillermo Barros González.
10. Manual de mando para oficiales subalternos, Vicealmirante Sergio Robinson Prieto.
11. Manual de Orientación Profesional Escuela Naval 2011.
12. Manual de moral militar, Capitán de corbeta Julio Luna.
13. Miguel Ángel Vergara, Almirante.
14. Ordenanza de la Armada
15. Reflexiones de liderazgo, Contraalmirante Gastón Arriagada Rodríguez.
16. Reglamento de Publicaciones y Tramitaciones de la Armada
17. Theories of personality: Understanding persons.
18. Reglamento de Disciplina de la Armada.
19. Directiva DGPA 012/D

METODOLOGÍA EN LA TOMA DE DECISIONES⁵¹. (Pensamiento reflexivo)

Dentro de los grandes desafíos a los que se debe enfrentar un Oficial de Marina es tomar decisiones y que éstas sean las correctas.

Cotidianamente hay que decidir sobre aspectos diarios y de gran frecuencia, como el autorizar un permiso especial de un subordinado, sancionar a alguien que ha cometido una falta a la disciplina o definir la marca del televisor que se va a adquirir para la cámara de cabos y marineros.

I.- LAS DECISIONES RUTINARIAS.

Este tipo de decisiones son llamadas **rutinarias** y, por lo tanto, sus pasos a seguir para elegir la mejor solución, es en base a una simple estructura mental, llamado racionamiento lógico, ya sea por su experiencia, intuición o normativas que definen cómo se debe decidir.

EJEMPLOS

1. Un Cabo solicita un permiso especial. En base a la **experiencia** del Oficial, decide acceder ya que la ausencia de esta persona no afectará la gestión del cargo.
2. Su contramaestre le solicita que decida sobre el tipo de jarcia que se debe adquirir para una maniobra específica. En este caso la decisión se puede basar en las diferentes **normativas** que existen en la Armada. En este caso el grado de incertidumbre es muy bajo.
3. Un tercer ejemplo que se puede mencionar es decidir sobre autorizar, como Oficial de Guardia, continuar un evento de camaradería de los Cabos más allá del horario establecido. Usted ha recibido una petición formal sobre este asunto. Tal vez más que la experiencia, lo que lo ayuda a tomar la decisión es la **intuición**. Algo le dice que, si continúa este evento, puede terminar mal. Es una voz interna, que obviamente se sustenta en la experiencia para que el Oficial pueda decidir acertadamente.

Muchas de las decisiones rutinarias y, en especial, aquellas que se apoyan en la intuición, tienen un grado de incertidumbre alto. No hay certeza de que la opción adoptada sea la correcta. Es por esto que la experiencia aporta de una manera esencial en este tipo de toma de decisiones. Si no se tiene la suficiente experiencia debe, por lo tanto, asesorarse con quienes le puedan aportar antecedentes útiles.

⁵¹ Apuntes de la Academia de Guerra Naval

EL EJERCICIO DEL MANDO

Este tipo de decisiones rutinarias son las que normalmente un Oficial debe tomar muchas veces cada día y generalmente no requieren gran análisis, pero sí de un razonamiento lógico simple y rápido.

Otro tipo de decisiones son las llamadas **no rutinarias**, en donde hay que hacer un análisis más a fondo, pensar y reflexionar para tomar la mejor decisión.

Cuando aparece un problema no rutinario y se debe resolver, existe la necesidad de establecer un método, que ayude a desarrollar un proceso previo de reflexión, estudio e investigación, con el objeto de formular posibles soluciones que resuelvan dicho problema.

II.- PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES ANTE PROBLEMAS NO RUTINARIOS.

Este proceso consta de los siguientes pasos:

- Definición del problema.
- Reunión de antecedentes.
- Formulación de posibles soluciones.
- Prueba de las posibles soluciones y selección de la mejor.
- Comunicación de la solución adoptada.

Definición del problema. Inicialmente en una situación medianamente compleja, lo primero que debe hacer quien tiene la responsabilidad de enfrentarse a una decisión, es definir cuál es el problema. Este debe ser determinado con la mayor precisión, ya que una mala definición del problema en sí, lleva a tomar sin duda una mala decisión. Esta parte consiste básicamente en reducir el ámbito del tema al ámbito exacto en el cual debe ser planteado, y no abarcar otros aspectos para evitar pérdidas de esfuerzo.

¿Por qué existe el problema? Tal vez por una necesidad o por un interés personal, por una falta de interés, por desidia, por falta de recursos o quizás por la inexistencia de definiciones claras por parte del mando. Comprender cabalmente el problema significa poder explicarlo, resolver cuestiones implícitas o señalar aspectos particulares. Los errores más frecuentes en la definición del Problema son una mala comprensión parcial del asunto, un enfoque lateral o una reducción a otra cuestión.

No tener temor a replantearse una y otra vez el problema en cuestión, su definición puede ser un proceso iterativo. Sólo una vez comprendido cabalmente el tema, se estará en condiciones de continuar con el proceso la definición del problema lo que normalmente ocupará mayor tiempo del previsto.

EJEMPLO

Un cadete de su división indica que recibió una sanción altamente injusta, ya que fue castigado con plantón diez por peineta sucia. Él indicó que la limpió y que el brigadier no fue acucioso.

El problema planteado se puede dilucidar desde diferentes puntos de vistas. Para el cadete es muy sencillo, su brigadier no cumple acuciosamente con sus obligaciones, sin embargo, para el brigadier el problema radica en que el cadete no reconoce sus errores. El problema podría ser la poca credibilidad en la aplicación de justicia de un brigadier sobre sus cadetes.

Reunión de antecedentes y análisis. Una vez definido “el problema”, se deben buscar antecedentes y analizarlos en contexto, decir una buena recopilación de hechos valederos para la Toma de Decisión y un exhaustivo análisis de ellos. Los antecedentes deben necesariamente basarse en hechos concretos irrefutables. A mayor cantidad de antecedentes reunidos y analizados, menor posibilidad de fracaso en la Toma de Decisión. La evaluación de las fuentes se puede definir como:

Primaria ya que la persona que entrega antecedentes ilustra sobre hecho vivido o apreciado, tuvo una participación directa, se basa sobre documentación Oficial, cuadernos de notas, datos estadísticos, informes de laboratorio, informes de testigos o entrevistas personales. Secundarias por ser un relato de terceras personas o una interpretación.

Terminada la recolección de antecedentes, se procede a su análisis, proceso que debe dar respuesta a los siguientes aspectos:

- Comprender cabalmente el problema en su conjunto.
- Comprender la naturaleza y efecto de cada factor.
- Determinar las suposiciones válidas.
- Jerarquizar los factores que afectan al problema.
- Determinar los límites dentro de los cuales se encuentran las soluciones.
- Determinar los factores favorables que deben utilizarse.
- Determinar los factores desfavorables que deben minimizarse.

Como parte de sus obligaciones, todo Oficial de División debe verificar el nivel de endeudamiento de su gente.

Un sargento tiene un bajo alcance líquido, debido al alto nivel de endeudamiento.

Antes de buscar la solución al problema, hay que recolectar el máximo de antecedentes, como su deuda total, con cuales casas comerciales tiene endeudamiento, otros ingresos de su grupo familiar, formas de cubrir la deuda, etc.

EL EJERCICIO DEL MANDO

Formulación de posibles soluciones. Es una búsqueda sistemática de soluciones que pretenden explicar el problema, ya sea eliminando o disminuyendo su carácter problemático. Se debe fundamentar, gestándose en la comprensión y en el dominio intelectual del material acumulado.

Se busca dar respuesta a la inquietud planteada precisándose en el contexto del tema requiriéndose a veces volver atrás en el proceso.

Su determinación es producto del cabal conocimiento del problema, el conocimiento acumulado por el investigador y el conocimiento anterior con que se cuenta.

Para poder formular soluciones, el concepto clave es la **creatividad** que posee quien debe resolver el problema, basándose en los conocimientos previos que se tiene y en su propia imaginación.

EJEMPLO

Un comandante de buque le ordena a su segundo que elabore actividades para mejorar el espíritu de cuerpo de su gente.

El problema entonces es definir una actividad recreativa con la dotación del buque, partiendo con la reunión de antecedentes, como recursos monetarios, si existe tiempo, actividades realizadas en otros años, etc, para seguir con la definición de las diversas soluciones.

- La primera alternativa puede ser competencias entre las guardias.
- Otra alternativa sería un evento de camaradería.
- Una tercera solución es un concurso de videos o de fotografía.

Como se aprecia la imaginación personal de cada uno es vital para desplegar muchas alternativas.

Evaluación de las soluciones. Una vez determinada las posibles soluciones o alternativas, se hace necesario realizar pruebas y seleccionar la mejor, aplicando para ello un criterio de validación y evaluación.

a) El primer criterio es realizando tres pruebas de acuerdo a la siguiente secuencia:

- Conveniencia, si se logra implementar lo planificado y este resultado se realiza con éxito, es decir, se cumple plenamente el objetivo y se soluciona el problema. Si en esta prueba se determina que una solución o alternativa no es conveniente, se descarta inmediatamente ya que no sirve. Las retenidas pasan a la segunda prueba.
- Factibilidad si se cuenta con los medios necesarios para implementar la solución, ya sean medios materiales, monetarios humanos o una combinación.

EL EJERCICIO DELMANDO

- Se puede hacer una estimación subjetiva si no se cuenta con una manera objetiva para determinar lo anterior. Al igual que la prueba anterior, si no factible, también se descarta inmediatamente.
- Aceptabilidad Si los beneficios esperados con la solución propuesta, justifica el costo. Esta es la última prueba.
Se compara, tal vez, subjetivamente el logro de la solución con el valor que esta implica. Un ejemplo bastante absurdo el matar una mosca con una máquina industrial para aplanar caminos. Se soluciona el problema, pero su costo lo hace una solución no aceptable.

Se insiste que es necesario ser acucioso en el orden, primero se establece si es conveniente, luego si es factible y finalmente si es aceptable. A medida que se van realizando cada una de las pruebas se puede ir descartando alternativas, hasta llegar a la mejor solución.

- b) El segundo criterio es a través de una malla de decisión, donde se elaboran diferentes criterios de evaluación, aplicando un peso a cada uno de los criterios para obtener un resultado porcentual ponderado.

	Criterio 1 (10%)	Criterio 2 (50%)	Criterio 3 (20%)	Criterio 4 (20%)	Promedio ponderado
Solución 1					
Solución 2					
Solución n					

Los puntajes, por ejemplo, pueden ser: 4 cumple completamente con el criterio de evaluación, 3 cumple parcialmente, 2 cumple, pero con observaciones menores, 1 cumple, pero con observaciones mayores y 0 no cumple con el criterio de evaluación.

Comunicación de la solución adoptada. Su objeto es informar acerca de lo obrado o de la decisión adoptada teniéndose presente que esta solución debe convencer, por ser una buena alternativa, y por resolver el problema planteado.

UNA TOMA DE DECISIÓN

Definición del problema

Usted es brigadier de segundo año y se percata que varios cadetes a su mando están desmotivados y con inquietudes de retirarse.

Como es un rumor, usted sabe que una de las reglas de toda decisión es saber si es que la **evidencia** que se le presenta es real o no decide, por lo tanto, preguntar a algunos cadetes si es que hay algún problema, recibiendo como respuesta lo siguiente:

- No se entiende el régimen.
- Las clases son aburridas
- La exigencia deportiva es muy alta
- Se echa de menos la comodidad de la casa.

Para poder entender el problema, es necesario hacer un pequeño **análisis**, pensando desde lo más sencillo a lo más complejo:

El probable retiro de los cadetes. Siempre han existido retiros, por lo que hay que determinar si esta situación es normal o nueva.

Si es normal, no existe un problema.

Si es anormal, hay que estudiar más en detalle el caso.

Los cadetes indican que no entienden el régimen. Si este es el punto, la solución es muy sencilla, comunicar el régimen de tal manera que lo entienda.

Sin embargo, quizás y avanzando de lo más sencillo a lo difícil, el problema, visto los otros indicativos, sea una falta de conducción de sus brigadieres que no logran motivar.

De este pequeño análisis, se desprende como **síntesis**, que el origen de la situación se debe a una despreocupación en sus funciones por parte de los brigadieres, ya que no hay comunicación y conducción, por lo que hay que buscar soluciones.

Reunión de antecedentes

Es necesario buscar el mayor número de información, como saber si los brigadieres almuerzan con sus cadetes, si se preocupan por sus notas u otros antecedentes que sean de interés.

Formulación de posibles soluciones

- A.- Hablar con el Oficial de División y pedir consejo.
- B.- Realizar una reunión con los cadetes, en presencia de los Brigadieres, para saber qué opinan de la gestión demando.
- C.- Reunión interna entre los Brigadieres de la división.
- D.- Dar una semana de franco a la división para subir la moral.

Prueba de la posibles soluciones y selección de la mejor

La solución B no es conveniente, ya que no soluciona el problema planteado, porque sería un tema interno entre los Brigadieres. Se descarta de inmediato.

Del análisis de la factibilidad, se descarta la alternativa D, ya que los brigadieres no tienen la autoridad para dar franco a sus cadetes.

Quedan entonces dos alternativas. Se estima que la D es más conveniente que la A, ya que esta última podría generar problemas mayores con el Oficial de División.

Por lo anterior, se escoge la alternativa C “reunión interna entre los Brigadieres de la división”.

Comunicación de la solución adoptada

Una vez que se ha tomado la decisión, se debe comunicar a quienes corresponda y realizar la **comprobación** que el problema se ha solucionando.

Un cadete de su división indica que recibió una sanción altamente injusta, ya que fue castigado con plantón diez por peineta sucia. Él indicó que la limpió y que el brigadier no fue acucioso.

El problema planteado se puede dilucidar desde diferentes puntos de vistas. Para el cadete es muy sencillo, su brigadier no cumple acuciosamente con sus obligaciones, sin embargo, para el brigadier el problema radica en que el cadete no reconoce sus errores. El problema podría ser la poca credibilidad en la aplicación de justicia de un brigadier sobre sus cadetes.



ANEXO B

RECOMENDACIONES DE COMPORTAMIENTO SOCIAL.

En el presente anexo, se detallan algunas recomendaciones para el comportamiento social de los Oficiales de Marina, que son de uso en la institución y que forman parte del estilo naval.

I.- REGLAS BÁSICAS.

- Lo primordial, saludar en las mañanas y decir buenos días mirando a la persona. Pedir las cosas por favor y siempre dar las gracias
- Presentarse con su nombre cuando se llega a un lugar para que sea identificado. No ser tímidos.
- Hacer buen uso del idioma castellano, siendo formal cuando la situación lo amerita. La formalidad no es una conducta retrógrada, ya que, en ciertas circunstancias, se debe mantener la formalidad como respeto a la otra persona.
- El menos antiguo nunca da la mano primera, sino que debe esperar el saludo.
- Nunca tutear ni usar sobrenombres con los menos antiguos. Al personal no le gusta que su Oficial lo tutee, lo que además constituye una falta de cortesía.
- Contestar las invitaciones cuando son recibidas formalmente por una tarjeta. Dice RSVP (Confirmar si asiste o no asiste) o Pour Memoire (Es una citación por lo que se debe asistir). Normalmente se debe confirmar la invitación a un teléfono que se indica en la tarjeta.
- Los saludos de cumpleaños y nacimiento de hijos. El Oficial por cortesía debe preocuparse de saludar a alguien que está de cumpleaños y felicitarlo cuando tiene un hijo. Junto con demostrar preocupación por su gente, es un signo de buena educación.
- La puntualidad en eventos sociales es algo que se debe respetar. Si se nos invita a comer a las 20 horas, hay que llegar a las 20 horas, no antes ni después.
- Presentarse a la dueña de casa cuando se es invitado y presentar acompañante, ya que ella debe saber quien está en su casa, independiente de quien lo invitó sea su superior. Se debe respetar la figura de la dueña de casa. No se está en el buque.
- Preséntese a quienes comparten la mesa cuando uno no sabe con quién está compartiendo, indicando como se llama y que es lo que hace.
- En la mesa, nunca se sienta antes que las mujeres, aunque es algo evidente, es necesario tener en cuenta.

EL EJERCICIO DELMANDO

- No fumar hasta que lo inviten a hacerlo, ya que es muy común que a la gente le moleste que otros fumen. Es la dueña de casa que define si se puede fumar. Verificar si hay cenicero antes de preguntar.
- Compartir con todos los asistentes. Se debe compartir con la totalidad de la gente, evitando temas específicos relacionados con el trabajo, que no tienen que ver con la totalidad de los invitados.
- No ser centro de mesa, saber escuchar, preguntar y hacer sentir a las otras personas que les interesa lo que se está hablando.
- Usar tenidas sobrias y de acuerdo con la ocasión, verificando con tiempo que es adecuado. Verificar el Reglamento de Uniformes de la Armada.
- Tener un buen comportamiento en la mesa, empezar cuando quien la presida lo haga o se lo indique. No partir antes.
- No retirarse de una reunión social antes que el más antiguo, ya que es una falta de educación.
- Abrir la puerta del auto a su acompañante cuando es del sexo femenino. Esta norma de cortesía no es un exceso y la mujer normalmente espera este comportamiento.
- Llevar a su acompañante hasta la puerta de la casa (bajarse del auto). Cuando se pasa a buscar a alguien también se debe bajar del auto y concurrir hasta la puerta de la casa.
- Cuando se llega a un lugar, las mujeres deben ser las primeras en ingresar. Si se ingresa a un lugar oscuro, el hombre debe entrar primero.

II.- TENIDAS DE CIVIL

El Reglamento de Uniformes de la Armada, define las siguientes tenidas, cuando se disponga el uso de tenida civil para una actividad oficial:

Tipo de tenida	Masculino	Femenino	Observaciones
Formal	Terno oscuro de tonalidades azul, negro o gris con corbata.	Traje con falda de color oscuro, corto o largo.	
Semi formal	Chaqueta y pantalón de distinto color, con corbata.	Traje corto, falda o pantalón.	

EL EJERCICIO DEL MANDO

Informal	Semi formal sin corbata.	Similar a semi formal.	
Sport	Tenida de vestir (camisa, suéter o casaca). Sin chaqueta ni corbata.	Tenida de vestir (blusa, suéter o casaca). Vestido, falda o pantalón.	Excluye el uso de jeans y/o zapatillas.
Libre	Libre.	Libre.	Incluye uso de jeans, short o bermuda y/o zapatillas, según el tipo de evento y clima. En eventos al aire libre.

III.- NORMAS DE URBANIDAD EN LA MESA.

Estas normas son las de uso general en una Cámara de Oficiales en eventos formales.

- Forma de poner la mesa.



- Los cubiertos: Se usan de afuera hacia adentro. Cuchillos y cucharas a la derecha, tenedores a la izquierda. Los cubiertos van al comensal y no éste a los cubiertos. Los cubiertos se dejan sobre el plato con los mangos apuntando a la persona. El

plato no se inclina para aumentar la captura. Tampoco se empuja con pan ni cuchillo para cargar el tenedor si se es derecho. La carne se sujeta con el tenedor en la izquierda, se corta con la derecha, separando el trocito que se ingerirá, luego se deja el cuchillo en el borde superior, paralelo al comensal, se lleva el tenedor a la mano derecha y con éste se recoge el pedacito para llevarlo a la boca. Los cubiertos en uso no deben tocar mantel y borde del plato. Los alimentos blandos se parten con el tenedor. Cuchillo sólo si se hace muy necesario. Los alimentos NO se mezclan ni revuelven y se comen en el orden que se traen.

- Cuando se deba retirar de la mesa de manera transitoria, los cubiertos se dejan juntos y en el lado izquierdo del plato. La servilleta debe quedar doblada en forma de punta y puede ser encima del plato de pan.
- Al almuerzo se permiten individuales de tela. Por la noche, mantel fino.
- En la mesa formal, no se pone alcuza. Los especieros, saleros, mantequilleros, agua manir, son individuales.
- El pan se parte con las manos, separando el trocito que se ingerirá. El pans no se come con la soap.
- No se debe decir provecho. Preferable un saludo.
- En algunos lugares las copas de vino tinto y blanco son similares en tamaño, forma y color. Siempre la copa de tinto va al centro de las otras dos.
- Forma de servir el vino. Lo sirve el mayordomo por la derecha o en su defecto por el dueño de casa. En eventos formales, no se sirven bebidas o jugos. La botella de vino se ubica en una mesa auxiliar. Nunca en la mesa. Sin embargo, en algunas oportunidades y, si se le pide al mayordomo, se retira la copa de agua, se instala un vaso y se sirve bebida o jugo.
- Uso de la servilleta. Las mujeres la ponen en el regazo y los hombres sobre la pierna izquierda. Al término de su uso, se deja sobre la mesa sin mayor doblez.
- Los hombres deben sacar la silla a las mujeres cuando estas toman asiento. La silla, al levantarse, se desplaza hacia atrás suavemente. Posteriormente se debe dejar en su lugar.
- Antes del postre todo se retira, quedando sólo las copas, vasos, cubiertos correspondientes y la servilleta.
- Conversar con las personas de ambos lados
- Idealmente servir a la redonda. También se conoce como azafateado y el mayordomo, sólo en esta situación, sirve por el lado izquierdo.
- No partir comiendo antes que todos estén servidos
- No comer demasiado rápido
- No hacer ruidos al comer
- No ser mañoso
- Se puede disponer rancho especial cuando existen problemas de salud como, por ejemplo, alguien alérgico a los mariscos.
- Si él o la anfitriona lo decide, el cocktail como también el bajativo pueden ser a la mesa. En la Marina, tradición que viene de la Armada inglesa, se brinda sentado.
- **En caso de duda, se recomienda observar al más antiguo.**

IV.- NORMAS DE CAMARADERÍA.

¿De dónde proviene el término camaradería?

En los buques la cámara es un lugar de reunión de la gente. Existe para los oficiales una cámara de oficiales, donde estos comen y comparten su diario vivir. Esta cámara reemplaza al living o lugar de reunión de una casa, y existe por lo tanto una sana convivencia entre camaradas.

Esta relación se llama comúnmente espíritu de camaradería y en cierto modo es un reflejo del espíritu de los oficiales y por lo tanto del buque en general.

Recomendaciones para el comportamiento en la cámara.

- Seguir las normas de la cámara que son establecidas por el Jefe de Cámara que es normalmente en un buque el Segundo Comandante. Estas normas pueden ser relacionadas con los horarios de rancho o la tenida a usar en la cámara.
- Respetar privacidad de las distintas cámaras ya que un Oficial, pese a que es más antiguo que un Sargento, debe entender que dentro de su cámara debe hacer una cierta privacidad. Si por motivos del servicio debe ingresar a la cámara, es necesario como norma de conducta que salude a todos los que están adentro.
- Jefe de cámara. Esperarlo para rancho ya que como se explicó anteriormente, la hora de rancho no es un evento para comer, sino que es un evento para compartir.
- Respeto mutuo es la base de toda cámara, donde cada integrante pueda opinar en forma respetuosa sus puntos de vista.
- Respeto con las mujeres, aunque sean una más del grupo, se les debe mantener su condición de mujer con las particularidades especiales del género.
- No hablar de política ni de religión. Esta es una sana norma de mucha data en la Marina, y que es muy recomendable mantenerla.
- Atender a los oficiales de otros buques cuando llegan a bordo, haciendo de dueño de casa, pese a que pueden ser menos antiguos.
- Evitar los camarotes en forma desmedida, teniendo presente que la cámara es un lugar necesario para compartir.
- Respetar los horarios establecidos pese a que uno puede ser el más antiguo, ya que es la única manera de lograr una convivencia adecuada. No creer que ya que uno es más antiguo el resto debe asumir mi tiempo.
- Tratar correctamente al personal de mayordomos ya que ellos están al servicio nuestro como parte de su trabajo.
- Firmar los vales, considerando que en caso contrario alguien tendrá que asumir el costo, independiente que es un acto de honradez.
- Evitar seguir trabajando en la cámara buscando en la mesa temas generales y fuera del trabajo, aunque esto es muy difícil de lograr.
- No tratar temas confidenciales teniendo presente que otros pueden escuchar algo que no deben.
- Saber aceptar bromas cuando estas son sanas y sin mala intención.

- Evitar la ingesta excesiva de alcohol especialmente a bordo, teniendo presente que en un buque todo se sabe.

V.- OTRAS RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA CAMARADERÍA.

- Mantener un alto espíritu de cuerpo.
- Ser cooperador.
- Actuar siempre con lealtad.
- Ejercitar la franqueza y sinceridad.
- Saber expresar los sentimientos.
- Guardar las confidencias.
- Ser consecuente con lo que se dice.
- No criticar a los demás.
- Ser tolerante.
- Suponer la buena fe de los demás.
- Saber contra hasta diez.
- Mantenerse atento a las actitudes que pudieran ser interpretadas como acoso sexual.
- Comportarse siempre como debe ser un marino, educado.