

¿SEGUIMOS FORMANDO LÍDERES?

Enrique NÚÑEZ DE PRADO APARICIO



Introducción



A preocupación de la Armada por el liderazgo se recoge en varias directivas de Personal de 2003 y 2005, en las Líneas Generales de 2007 y se concreta, finalmente, en el documento *Concepto de Liderazgo de la Armada*, de junio de 2008 (1). Esta inquietud se produce en el contexto de la implantación de un nuevo modelo de enseñanza de formación de oficiales, que desde el curso 2010-2011 ya es una realidad.

Lejos de suponer una dificultad, el nuevo plan de carrera —que durante unos años convivirá con el antiguo— constituye una oportunidad para concentrar el esfuerzo en la mejor formación posible de los futuros oficiales, y en particular en el aspecto de liderazgo

que se trata en este artículo. En este sentido, la Escuela Naval Militar, como centro de formación de oficiales, se siente responsable de ofrecer a sus alumnos un modelo de formación en materia de liderazgo que les sirva de guía desde el instante en que reciben su «despacho» y a lo largo de su carrera.

En atención a esta necesidad, en los últimos años se ha desarrollado en la Escuela un plan de liderazgo, gran parte de cuyo esfuerzo fundamental se ha centrado en aprovechar las oportunidades existentes. Por ejemplo, el régimen de internado de los alumnos (sobre todo, al comienzo) es una ocasión inigualable de influir positivamente en su formación. La exigencia en el estudio, tal vez ahora más acentuada ante la carrera adicional introducida, les hace crecer en madurez y responsabilidad. Las diferentes prácticas en la mar o en el campo crean el contexto para ejercer el mando de compañeros. El sistema de tutorías puede ser también una herramienta extraordinaria como medio de

(1) *Modelo de Liderazgo de la Armada*, junio 2008.



formación en materia de liderazgo. La presencia del profesor militar como modelo más cercano a imitar puede también rentabilizarse al máximo.

Todo ello se ha organizado en un Plan de Formación de Liderazgo de la Escuela Naval, compuesto de varios pilares en torno a uno de ellos, central, denominado Programa de Formación de Líderes. Los otros pilares son el propio programa teórico de estudios, seminarios, estudios de casos, ejercicios encaminados a realizar prácticas de mando y, en general, toda la actividad docente y de instrucción y adiestramiento.

En este artículo se describen las acciones formativas que en materia de liderazgo se están llevando a cabo en la Escuela Naval Militar, como respuesta a la necesidad de la Armada de contar con los líderes que necesita para llevar a cabo su misión.

Programa de formación de líderes

El objetivo del programa es proporcionar a los alumnos un conjunto de competencias que les ayuden a mejorar su capacidad de liderazgo y les capaciten para su responsabilidad futura. No cabe duda de que los alumnos están en condiciones óptimas de adquirir estas competencias en esta etapa temprana de su formación, en el ambiente de disciplina y exigencia que se da en la Escuela Naval.



El programa está inspirado en otros de formación de jóvenes en materia de liderazgo basados en técnicas de *mentoring*, si bien, como se ha mencionado, el perfil perseguido es el contemplado en el Modelo de Liderazgo de la Armada, adaptado a las características de juventud de los alumnos.

Con esta perspectiva, el programa estructura las competencias (39 en total) en tres grupos: gestión del entorno, gestión interpersonal y gestión personal (externa e interna). Cada una de ellas, a su vez, se desgrena en un conjunto de habilidades a practicar y reforzar mediante objetivos sencillos, fáciles de alcanzar y de evaluar, incrementando la ambición según los cursos. Cada alumno cuenta con un tutor militar (que actúa en este caso como su *mentor*), quien durante los periodos previstos determina y evalúa con el alumno las metas, contando siempre con sus capacidades innatas y, por supuesto, con su buena predisposición e interés.

Evidentemente, hay cualidades con las que se nace (y así hay alumnos que ingresan con unas cualidades de liderazgo más acentuadas) y otras que son función de la experiencia, del carácter y del esfuerzo personal. Pero el objetivo es que todos las incrementen, y para ello hay que mostrarles el camino. También es necesario hacerles entender que unas veces tendrán encomendado el mando y en otras ocasiones serán un miembro más del equipo, pero en todas las circunstancias las cualidades de liderazgo son necesarias «para influir en los componentes del grupo para que trabajen cohesionados y con entusiasmo

en la consecución de objetivos» (2). No sería posible describir en estas páginas el programa completo, tan sólo se quiere ofrecer algún ejemplo de desarrollo de competencias que pueda ilustrar un poco mejor en qué consiste:

- *Gestión del entorno. Promoción de la cultura corporativa.* Este es uno de los objetivos del Modelo de Liderazgo de la Armada. En esta línea, en la Escuela Naval se viene insistiendo en la idea de la importancia de las tradiciones, especialmente en tiempos de cambio. Así, como objetivos parciales del programa se contemplan «sentirse hereditario de una tradición centenaria o identificarse con los valores de honor, valor y patriotismo».
- *Gestión interpersonal. Confianza.* Una de las cualidades es «aprender a generar en los demás el sentimiento de confianza» mediante pequeños objetivos, como: aprender a criticar constructivamente las situaciones, no a las personas; mantener un ánimo estable, sin variaciones bruscas; ser sensible a los problemas y necesidades de los demás; utilizar un tono respetuoso al corregir a los demás.
- *Gestión personal. Integridad Moral.* En este caso, como objetivos parciales se consideran «reconocer y respetar los derechos de los demás (esto incluye el tiempo de estudio); asumir los derechos y autoridad de otros alumnos más antiguos; ser siempre sincero, incluso si puede ser el motivo de un castigo o reflexionar frecuentemente sobre los motivos del comportamiento personal».

Los objetivos a alcanzar en el ámbito de cada competencia son progresivos, de manera que en cada curso se trabaja un determinado número de ellos. Todo ello está reflejado en una agenda personal del alumno, la cual, organizada por semanas, le permite hacer seguimiento de la consecución de los objetivos establecidos con su tutor.

Los tutores, por su parte, necesitan disponer de ciertos conocimientos y apoyo, por lo que se organizan sesiones de formación y jornadas de seguimiento. Finalmente, para que el programa pueda funcionar es necesario *alimentarlo* con lecciones teóricas, conferencias, actividades interactivas, ejercicios, etc., que se describen a continuación.

De la teoría a la práctica

El nuevo plan de carrera ha supuesto la redefinición de los programas de estudios militares, lo que afecta también a las asignaturas relacionadas con

(2) *Ibíd.*

el liderazgo. No existe gran novedad en lo que se refiere al número de horas lectivas, pero el nuevo plan contempla de forma explícita la asignatura de Liderazgo. Además de esta, la base teórica está cubierta con el estudio de los tradicionales temas de Ética, Ordenanzas y Moral, Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas o las nuevas Normas de Régimen Interior de la Armada, además de otros temas de Sociología Militar o Psicología Social, integrados en distintas asignaturas, obligatorias u optativas, a lo largo de la carrera.

Sin embargo, reconociendo la importancia de una buena base teórica, no se puede escapar que esta materia debe ser llevada a la práctica en todas las actividades posibles y puesta en contexto aprovechando las interacciones de los alumnos. El factor crítico es que el alumno pueda formar su conducta de acuerdo con un conjunto de principios previamente asimilados que le permitan en el futuro tomar decisiones fundamentadas. Por ello, es esencial que todo lo que observe sea coherente con lo que aprenda, confirmándose lo importante que es el ejemplo recibido de los superiores.

En esta línea, se incorporaron ciertas actividades complementarias, relacionadas con la formación en materia de liderazgo, con una metodología más interactiva: se trata de paneles y seminarios: los primeros, dirigidos a todos los alumnos en general, y los segundos, destinados a los más antiguos.

Con periodicidad anual, y desde hace varios años, la Escuela Naval viene organizando un Panel sobre Liderazgo al que se invita a dos o tres conferenciantes de reconocido prestigio, procedentes del entorno militar o de la vida civil. Los temas tratados han abarcado cuestiones tales como el liderazgo desde distintas perspectivas —empresarial, académica y militar—, el *coaching* o la adquisición de competencias para la formación del líder.

Los seminarios son otra herramienta muy útil para complementar la formación en esta materia. Están dirigidos a alumnos más antiguos (guardias marinas o alféreces/alféreces de fragata), que ya van asumiendo, dentro o fuera de la escuela en sus periodos de prácticas, funciones de mando. Les sirven para reflexionar sobre cómo orientar su estilo de liderazgo y en qué aspectos deben incidir para mejorar en esta dimensión. Los seminarios se han planteado unas veces en un formato de estudio de casos (líderes y marinos ilustres españoles y de otras naciones), mientras que otras se han centrado en el análisis de algún libro seleccionado o de algún tema concreto relacionado con la materia. Los alumnos, agrupados en equipos, exponen sus conclusiones ante los mandos de la escuela, que son seguidas de un coloquio moderado por el jefe del grupo. El rendimiento de estos seminarios es muy satisfactorio, ofreciendo la oportunidad, como se ha dicho, de reflexionar sobre estos asuntos.

Más ejercicios

LIDEREX

Se trata de un ejercicio de dos días de duración que, con periodicidad anual y orientado a los alumnos de cuarto curso, se viene realizando durante estos últimos años en la Escuela Naval. Inspirado en otros ejercicios programados por escuelas navales europeas, el objetivo es crear mediante distintas pruebas las situaciones necesarias para que los alumnos puedan practicar las cualidades propias del mando, bien de forma organizada o de forma espontánea, finalizando con una fase de análisis que sirve para mejorar el ejercicio del siguiente curso.

Ejercicios generales

Siempre que existe la oportunidad, cuando un buque recalca o una unidad utiliza las instalaciones de la Escuela Naval, y compatibilizando como siempre este esfuerzo con los planes de estudio en vigor, se programa un ejercicio general en el que se vean involucrados todos o el mayor número posible de alumnos, y en el que se ofrezca la ocasión de practicar las cualidades de



mando y organizativas. Ejemplos recientes son las visitas de los buques anfibios clase *Galicia*, de las fragatas de la clase *Álvaro de Bazán* o *Santa María* o de la Fuerza de Guerra Naval Especial. En el caso de los buques anfibios, es posible organizar un ejercicio que involucre los medios y el personal de la escuela. Las lanchas de instrucción, los cruceros a vela y las embarcaciones neumáticas, tripuladas por los alumnos, pueden realizar cometidos como «fuerzas sutiles» o «fuerzas asimétricas» durante la aproximación por la ría. La organización y ejecución de un desembarco anfibio en la isla de Tambo, mediante SUPERCATS y embarcaciones *LCM-8E*, permite a los alumnos ejercitarse en realizar un «planeamiento paralelo, detallado y concurrente», fase inicial que concluye con una conferencia preoperativa. Tras la ejecución, el análisis del ejercicio permite extraer lecciones aprendidas. A los alumnos más antiguos se les asignan funciones de planeamiento y dirección. La escuela rentabiliza al máximo estas visitas de cara a la formación integral de los alumnos, incluyendo la faceta de liderazgo.

Semanas de instrucción y adiestramiento

Una de las consecuencias del nuevo modelo de carrera ha sido la necesidad de reconsiderar la distribución de las seis semanas de instrucción y adiestramiento incluidas en el plan de estudios de todos los alumnos y tradicionalmente asignadas al embarque de fin de curso. En noviembre y en febrero se utilizan dos de estas semanas para poner en práctica los conocimientos teóricos y seguir ofreciendo ocasiones de prácticas de liderazgo.

Durante ellas la actividad académica se interrumpe, y mientras los alumnos de Infantería de Marina realizan los campamentos de otoño e invierno; los de los otros cuerpos llevan a cabo un programa de ejercicios, que incluye salidas a la mar (en lanchas de instrucción o en embarcaciones a vela), salidas al campo (con marchas y competiciones de liderazgo) y ejercicios en la escuela (refuerzo en los simuladores tácticos y de navegación, ejercicios de seguridad interior, cursillos intensivos de vela).

Al final del curso se lleva a cabo un crucero de instrucción de cuatro semanas en el que, nuevamente, y de acuerdo con su antigüedad, se pone al alumno en la situación de tomar la voz, dirigir ejercicios o liderar actividades, ante la presencia de un oficial que les dirige y orienta en su progresión.

Otras actividades

Las líneas de acción descritas, encaminadas de alguna manera a reforzar la formación en materia de liderazgo, están complementadas por muchas otras actividades desarrolladas en la escuela, entre las que se pueden destacar:

- Tutorías a cargo de profesores militares o sesiones de orientación académica a cargo de profesores civiles, que proporcionan ocasión para orientar al alumno en numerosas facetas (académica, personal, futuro profesional, integración, etc.). Las tutorías, como se ha dicho, apoyan directamente al Programa de Formación de Líderes.
- Designación de alumnos brigadieres y cabos ranchos, integrándolos, con carácter permanente o de forma temporal, en brigadas de alumnos más modernos, fundamentalmente «aspirantes». Esta tradición de la escuela, cuya eficacia está avalada por los muchos años de práctica, debidamente orientada y dirigida, beneficia a todo el conjunto: alumnos antiguos en prácticas de mando y alumnos modernos en búsqueda de un modelo de oficial que les sirva de referencia.
- Refuerzo de las técnicas de expresión oral, como elemento «facilitador» para alcanzar una buena capacidad de liderazgo. La escuela fomenta este tipo de formación, ofreciendo numerosas oportunidades de práctica, tanto en ocasiones formales (introducción de conferenciantes), académicas (dentro de cada asignatura) u operativas (*briefings* a bordo o en el campo, simuladores, reuniones).
- Refuerzo del aprendizaje de la lengua inglesa como elemento esencial para desarrollar las acciones de liderazgo en un escenario internacional.
- Adaptación del sistema de incentivos, de acuerdo con el comportamiento y los resultados académicos.

Conclusiones

El Plan de Formación de Liderazgo de la Escuela Naval está basado en la creencia de que formar oficiales con valores morales y competencias arraigadas facilita el camino para tener buenos oficiales en el futuro. Así lo expresa el Modelo de Liderazgo de la Armada: «Es preciso un liderazgo que se construya sobre un sólido código ético, que se sustente en la mutua confianza y que apele a los valores más profundos y nobles de las personas» (3). Así, el liderazgo no solo es cuestión de proporcionar los conocimientos y las técnicas previstas en el programa: supone también asegurar la formación de la conducta para que pueda sustentar las decisiones y acciones correctas durante la vida profesional, «sea cual sea la situación, abarcando desde el cumplimiento rutinario del deber hasta la situación límite de combate» (4).

Para ello, al alumno se le proporciona un modelo de liderazgo (que por fuerza tiene que ser ideal y exigente de alcanzar), así como un tutor que le

(3) *Ibídem.*

(4) *Ibídem.*

dirige, determinando los objetivos a perseguir en cada momento, juzgando sus progresos y proponiéndole nuevas metas a plantearse. El plan no puede funcionar sin un conjunto de actividades complementarias, alineadas en la misma dirección: clases, seminarios, conferencias, prácticas, ejercicios, etc. Todas ellas, combinadas con el ejemplo de los oficiales y profesores, constituyen el conjunto de herramientas puestas a disposición para la formación del futuro oficial. A primera vista, el plan puede parecer una empresa difícil, pero los cinco años de carrera dan para mucho y no cabe duda de que la meta final merece la pena.

De esta manera, en el marco del nuevo modelo de carrera recién instaurado, y mediante la puesta en marcha del Plan de Formación de Liderazgo, la Escuela Naval continúa su cometido de formar oficiales dotados de la capacidad de liderazgo necesaria para llevar a cabo las misiones que la Armada les encomiende en el futuro.

