

ENSEÑANZA DEL LIDERAZGO: UNA EXPERIENCIA SINGULAR

Ricardo F. Ochoa



En el año 2012, finalicé una experiencia (1988/2012) que hoy puedo ver desde una perspectiva que me permite registrar enseñanzas que parecen mantener su validez a través del tiempo, y no están aún explicitadas. Se trata de haber dictado la materia Conducción Naval en la Escuela de Oficiales en el Curso Aplicativo, es decir, a Tenientes de Navío en el comienzo del grado. Descubrí que el momento en que se dictaba la materia en la vida profesional era ideal. Jóvenes, pero con experiencia y en una etapa de formación de familias que reforzaba la madurez. Juventud y madurez eran, entonces, la base imbatible para un gran aprovechamiento. Fue para mí una experiencia maravillosa que llenó de sentido mi segunda trayectoria en la Armada y, en homenaje a ella, no quiero que queden solo en mí esas enseñanzas. Por el contrario, siento la necesidad de compartirlas para que fructifiquen como un legado.

Esta experiencia ya tiene un hijo en forma de libro, *Proa al Mando*, que editó el Instituto de Publicaciones Navales (IPN) en 2014. En él, está también el último informe del profesor que pretendió ser, al despedirme, ese legado, pero la nueva perspectiva me señaló un faltante a tal intención: las ideas que sostuvieron el diseño de tantos programas, clases, charlas, trabajos académicos, pedagogía, etc.

Trataré de ordenar ese mundo, y la primera reflexión que me surge del hecho en sí, tras una trayectoria de 24 años es una curiosa paradoja, la de una Institución con gran estima y desvelo por la buena calidad de la conducción de procesos y de personas, pero que, en el plano académico, abordaba su tratamiento en esfuerzos esporádicos y de poca duración.

A principios de 1987, me invitaron a hacerme cargo de una cátedra que estaba señalada en el curso, pero que carecía de programa y que, desde hacía tiempo, no se dictaba. Era la silla vacía de la mesa, toda una señal. Ese pudor por regularizar esta ausencia me halagaba, pero tomaba conciencia de que debía comenzar por resolver una sensación contrastante: la conducción de personas integradas a las tareas del servicio naval era de las cosas que me habían dado más satisfacción en la carrera y, a su vez, tenía un mal recuerdo de las pocas veces que había sido alumno formal. Sentí que debía formarme y resolver tal cuestión para lo que pedí un año a mi cargo para prepararme. Así, me tomé 1987 para estudiar y participar de talleres que me llevaron a proponer, a fines de ese año, un plan de estudios con contenidos y pedagogías dinámicas, originales para las costumbres de la época, como también el programa resultante.

Esta sensación mía no era solo personal. Como anécdota, recuerdo a un ex alumno que, a principios de 2012, en un encuentro de recreo, se acercó, y compartimos un café. Se reunió conmigo porque quería contarme que, cuando llegó a la Escuela, se encontró con la materia y pensó: «¡Otra vez esto!». Pero el dictado lo sorprendió, y a poco se había entusiasmado. Siempre me asombró ver lo que duran las huellas culturales. De mi experiencia a la de él, habían pasado no menos de 30 años. Se cumple esa conocida frase de Phillip Kotler: «Si no cambiamos nuestra dirección, lo más probable es que terminemos donde nos dirigimos, y tal vez eso no nos guste». Como verán, cambiamos de dirección.

El Capitán de Fragata Ricardo F. Ochoa egresó de la Escuela Naval Militar en 1961. Se desempeñó en unidades de diverso tipo, especialmente en destructores y en el Estado Mayor de la Flota de Mar, Grupo Naval Antártico, Área Naval Austral, fragata ARA *Libertad*, Escuela Naval Militar y Comisión Naval Argentina en Paraguay.

Realizó la Escuela Politécnica Naval en 1967 y el Curso de Comando y Estado Mayor en la Escuela de Guerra Naval, en 1979. Fue Comandante de la lancha ARA *Intrépida* y del destructor ARA *Hércules*.

Pasó a retiro voluntario en 1987. Se graduó como Licenciado en Administración Agraria (UADE) en 1990 y ejerció la especialidad técnica agrícola en Siembra Directa (agricultura conservacionista sustentable).

De 1988 a 2013, fue profesor de Conducción Naval en la Escuela de Oficiales de la Armada así como de Liderazgo, Trabajo Directivo, Cambio Institucional en posgrados dictados en dicha Escuela.

En 2014, escribió el libro *Proa al Mando*, que editó el Instituto de Publicaciones Navales.

En 1988, fui nombrado y, a partir de entonces, viví en una continuidad de estudio y de acción con muchas variantes. Acompañó esta trayectoria un creciente interés externo por el fenómeno del liderazgo en organizaciones que tuvo su clímax entre 2002 y 2010. En consonancia con este auge que llevó a entronizar el liderazgo como disciplina del conocimiento imprescindible, nuestro Instituto Universitario Naval produjo los Encuentros de Liderazgo INUN, abiertos, al que se adhirieron con entusiasmo una pléyade de catedráticos y de capacitadores del mundo civil. Tomé esta notable realidad como una oportunidad y participé con trabajos académicos y, finalmente, como colaborador en los jurados. Este mundo nos dejó muchos aprendizajes, que fuimos incorporando al dictado a través de cambios y de mejoras.



«No obstante, sabía lo que quería, un dictado que entusiasmara...»

Desatando el nudo. La pedagogía

Decía que, al ser invitado, debía resolver ese nudo de práctica inspiradora y academia opuesta. No obstante, sabía lo que quería: un dictado que entusiasmara como el ejercicio real y, a la vez, que fuera exigente, como el ejercicio real. Recuerdo como anécdota que, en la celebración de nuestros veinticinco años de egreso de la Escuela Naval, el profesor invitado a dar la clase evocativa fue el renombrado Dr. Arturo Berenguer Carisomo, quien tuvo con nosotros la tarea imposible de hacernos hombres cultos. Su gran sorpresa fue la de haber sido el profesor invitado siendo profesor de Humanidades, y aceptó sospechando que éramos mejores de lo que parecíamos (mis «monstruos apocalípticos», nos llamaba con gracia). Su clase giró alrededor de la idea de que consideraba esas reuniones «un clavel en el ojal», es decir, un adorno; no era así en la Universidad, donde era de lo más exigente. No sé por qué siempre recordé esa idea.

Cuando pensé en el dictado, esa imagen me sirvió para definir mejor qué quería y cómo debía proceder. Como ya señalé, me imaginaba una materia tan exigente como atractiva, no de adorno. A veces, una idea contrapuesta sirve para ajustar las propias (como es la resistencia del aire para poder volar), y tal fue el caso. No solo guardo un gran recuerdo de Berenguer, sino que me fue muy útil para el diseño.

Sin embargo, el arte es lograr el entusiasmo por aprender. Por entonces, lo descubríamos instintivamente y lo repetíamos mal, pero lo buscábamos, y la clave fue detenernos en la dinámica de grupos, una temática esclarecedora y energizante. No basta con decir que somos un equipo, hay que saber qué significa. Y para ello, nada mejor que juegos e intervenciones bien urdidas y asociadas a conocimientos prácticos fáciles de captar.

Imaginamos un alcance de grupo pequeño al liderazgo y fuimos más allá de las clases: hicimos vivir a los alumnos la atmósfera grupal, conviviendo desde el primer día hasta el examen final, que sería absolutamente individual. Mientras aprendíamos la teoría, compartíamos la vida grupal, que era intensa como veremos más adelante. La formación de los grupos era algo que hacían los propios alumnos ajustándose solo a la consigna de que debían ser de composición diversa. De esa forma, creíamos que facilitábamos una variedad de experiencias que, a la postre, tendría como resultado una mayor riqueza. Esto es fácil de decir, pero como hay una tendencia a juntarnos con lo propio, hay que vencerla para que, en cada lugar, haya infantes, aviadores, submarinistas, personal de superficie, etc. Rápidamente, aprendimos de ellos mismos. Un jefe que los tomaba después de la materia y estaba en el segundo año de la Escuela se encontró que, en ese segundo año, al armar sus grupos de trabajo y estudio, los alumnos volaban, interactuaban a una velocidad sorprendente. Entonces, descubrimos que nuestra materia actuaba como entrenamiento para el futuro dictado de tantos ejercicios que encontraría a los oficiales interactuando

bien y rápido. Fue todo un hallazgo que nos sirvió para reforzar nuestras intuiciones y ser consecuentes con tal logro.

De este modo, el nudo parecía desatado, y las largas horas de preparación encontraron su cauce.

Lo anterior no es otra cosa que dar en el clavo con la pedagogía de la materia. Es la manera de tener en cuenta al sujeto en la aventura de enseñar y de aprender.

En tanto, la Escuela inauguraba un sistema de clases apretado, con muchas horas seguidas y en días corridos. De tal forma, en un mes se dictaba una materia cuatrimestral. Este sistema era muy apropiado para nosotros, ya que tenía toda la atención disponible de los alumnos aun en el tiempo fuera del aula. Dicho de otro modo, las tardes también eran mías, y el trabajo era intenso en las lecturas y la preparación de las intervenciones que eran un continuo.

A medida que fuimos avanzando, incorporamos más y más intervenciones, como actuaciones, cine-debate, contrapunto de exposiciones y juegos, además de los más comunes seminarios. Sin embargo, siempre lo más jugoso eran las anécdotas de la rica vida profesional asociadas a las ideas que trataban. Yo sabía -y lo decía- que me perdía lo más interesante: los encuentros que ellos hacían a la tarde, en sus casas. En una oportunidad, habían creado un grupo de teatro y hecho un *sketch* filmado con el tema que tenían y, para darle más gracia, habían intervenido algunas esposas. Resultó muy simpático, y yo me alegré de que se sintieran tan libres y usaran esa libertad creativamente, consustanciados con el tema y el propósito.

Trilogía aristotélica

En el III Encuentro de Liderazgo del INUN ya mencionado, aprendí de una charla que el tratamiento del liderazgo bien podía hacerse desde una perspectiva que tenían los griegos acerca de la formación en Humanidades bajo los conceptos de *ethos*, *pathos* y *logos*, es decir, la ética, la inteligencia emocional y la inteligencia racional, respectivamente, y las tres en conexión.

Me interesó el enfoque, lo contrasté con nuestro dictado y tuve satisfacción en general y, en particular, ajustamos cosas que valían la pena.

Hace poco descubrí que «los griegos» no eran otros que Aristóteles (300 AC) en su reflexión sobre el arte de la persuasión (*Retórica Libro III*), para mí muy bien aplicada por mi colega con relación a la enseñanza y al ejercicio del liderazgo.

Resultaba que teníamos cubierto el *ethos* en dos seminarios de Ética y Ética Militar, el *pathos* con los juegos e intervenciones, y el *logos* con las lecturas y las exposiciones y, en general, con tales aspectos interactuando entre ellos. Cuando uno se expresa, no lo hace de manera aislada; las ideas y las experiencias fluyen con sus aspectos reunidos como en una danza de mutua influencia.

Sin embargo, llama la atención que este enfoque aristotélico se presente como novedad una y otra vez, como que el avance en la influencia de la percepción en los procesos organizativos es un fenómeno propio de estos tiempos, solamente, siendo que tiene más de dos milenios.



«... las ideas y las experiencias fluyen con sus aspectos reunidos como en una danza de mutua influencia».

Conocimiento práctico

Suele asignarse a los saberes ciertas características, y el liderazgo entra en los llamados conocimientos prácticos. «Prácticos» quiere decir que su caldo de cultivo es la acción que produce resultados, es decir, la experiencia. Esta observación implica que los contenidos correspondientes a cada escalón de la enseñanza deben estar en relación con las responsabilidades en los escenarios de desempeño que formarán la experiencia en cada caso.



«... los contenidos correspondientes a cada escalón de la enseñanza deben estar en relación con las responsabilidades...»

Suele atribuirse a la primera etapa de la enseñanza (conducción cara a cara) todo el significado del liderazgo, y eso no debiera de ser así. Por muchos años, tuvimos el libro *Arte del Mando Naval*, de la Academia Naval de Annapolis, como manual completo de liderazgo, dedicado al más joven de los oficiales: guardiamarina o *ensign*. Para más adelante, hay otros textos en la misma Annapolis, como es el caso de *Command at Sea* para el nivel de comando de buques, desde los pequeños.

En nuestro caso, podríamos catalogar la materia que se dicta en la Escuela de Oficiales como de un nivel cara a cara avanzado en estado de preámbulo al nivel siguiente, que sería la Escuela de Guerra Naval.

A veces, el aula en tanto recinto académico puede emparejar un aprendizaje, pero cuando la experiencia cuenta, esto no se verifica. En una oportunidad, nos asignaron en la materia a un grupo de oficiales mucho más modernos que los alumnos regulares. Unos, Tenientes de Navío, y los nuevos, Tenientes de Corbeta. Ya en las intervenciones, se puso de manifiesto la diferencia, y los exámenes finales fueron el campo de batalla con los alumnos regulares que obtuvieron como calificación en promedio 8 (TN) y los nuevos en promedio 5 (TC). Al año siguiente, se dictó la materia por separado, y ajustamos el dictado y las exigencias acordes al nivel y las circunstancias de la experiencia, y resultó. Esta acción fue muy elocuente, y pudimos revertir una mala situación en poco tiempo.

Al ir ascendiendo en el tiempo –grados, responsabilidades–, los problemas cambian, y esto parece obvio. Lo que no parece tan obvio es que, si los problemas cambian, deben cambiar, también, las preparaciones para abordarlos. Veamos un ejemplo simple: En *Proa al Mando*, hay un artículo acerca de la continuidad en la gestión (su origen fue un artículo de este *Boletín*). Ciertamente, no es un problema para un oficial joven, pero sí lo es para un oficial jefe que, en algún momento, va a tener que lidiar con eso, y es mejor tener ideas claras al respecto. Podríamos citar mil casos, pero debemos entender que, a medida que se va para arriba, las cuestiones que hay que atender suelen ser más ambiguas, más «traviesas», más políticas, por lo que la preparación en el pensamiento complejo y sistémico se hace imprescindible, como otros abordajes.

Liderazgo y humanidades

Al iniciar el dictado en 1988, una profesora de Psicología y otra de Sociología que ya estaban en la Escuela fueron adscriptas a la materia. Para mí, fue una experiencia muy rica tenerlas, y aprendí mucho de ellas. Incorporarlas a la materia fue, para los tres, un ejercicio curioso sobre el que no sabíamos, pero desde el principio acordamos algo que fue exitoso. Siendo Conducción el pez guía, las otras dos debían abonar con ciertos aspectos que resultaran de interés. Fuimos haciendo y deshaciendo, pero alcanzamos una coordinación temática y pedagógica que fue adecuada.

En ese tiempo, pregunté por qué no se enseñaba Conducción a los oficiales de Máquinas y Electricidad, y me contestaron que era porque, el año anterior, ya habían tenido Psicología y

Sociología, y de los informes de los últimos años surgía que a los alumnos no les interesaba, y las profesoras también tenían la insatisfacción de dictar clases sin interés del otro lado.

Le pedí al Jefe de Curso que me los «prestara» tres clases para ver de cambiar las cosas. Reuní a las profesoras y les dije que les íbamos a dar esas clases con temas y pedagogía que ellas debían proponer en plan de «seducción cultural». Pescaron el asunto en el aire y dieron dos clases, una sobre educación sexual y otra sobre sociotipos «gaucho-porteño». Por mi parte, les conté de las vicisitudes del nacimiento de la delegación del Centro Naval en Bahía Blanca, toda una novedad entonces. A los quince días de terminar esta excursión, la profesora de Psicología me llamó para contarme que los alumnos la habían invitado a ver con ellos la película *Hombre mirando al sudeste* (una película muy «psicológica») una mañana que tenían libre. Habíamos cambiado la historia. Siempre me cautivaron los fenómenos de transformación, y este me tuvo particularmente conmovido. En la fiesta de fin de año, me presentaron a sus esposas; algunas de ellas eran psicólogas que ahora nos agradecían, porque eso marcó una mejora en las relaciones en los matrimonios, entre otras cosas.

Tiempo después, descubrimos que nuestros devaneos no andaban solos ni éramos tan originales. Salía a la luz uno de los libros señeros de la gestión como disciplina del conocimiento, *Las Nuevas Realidades* (1989), y su autor, Peter Drucker, el «inventor» del *management* (gestión) moderno nos enseña: «La gestión se refiere a los fundamentos del saber, conocimiento de uno mismo, prudencia y liderazgo; “arte” porque es práctica y aplicación. Los gestores aprovechan todos los conocimientos y hallazgos de las Humanidades y de las Ciencias Sociales, de la Psicología y la Filosofía, de la Economía y de la Historia, de las Ciencias Físicas y de la Ética. Pero orientan ese saber hacia la eficacia y los logros (para curar a un paciente, enseñar, construir un puente, diseñar un programa de *software*). Por esas razones, la gestión será cada vez más la disciplina y la práctica a cuyo través las “humanidades” adquirirán de nuevo reconocimiento, influencia y relevancia». Tener semejante respaldo teórico para lo que hacíamos fue muy importante para nosotros y nos inspiró para nuevos desafíos.

Por un lado, en cuanto a la experiencia de la transformación de ese curso y de otras manifestaciones culturales, nos enseñó que liderazgo bien puede ser el ariete académico para dejar que aspectos de las Humanidades se introduzcan en el devenir del marino técnico como una normalidad, ya sea en las escuelas o en las cámaras. Por otro lado, todo el dictado unía ideas y experiencias donde saltaban a la vista los aspectos humanísticos de interés. Si bien es una rueda infinita, aprendimos que tratar las experiencias siempre nos dejaba enseñanzas que se abren a otras varias veces. Es decir, me siento totalmente en línea con lo dicho por Drucker, y generamos un camino en tal sentido.

Esta idea de la reflexión sobre aspectos útiles de cuestiones humanísticas en el estudio sobre actividades tiene hoy una bibliografía apropiada y a la mano. Cada vez hay más especialistas que escriben para el gran público o, al menos, para el público culto, aunque no especializado. Pongo solo un ejemplo que, por su resonancia, creo que abarca la idea de la mejor manera, *El hombre en busca de sentido*, de Victor Frankl, el libro más retirado de la Biblioteca del Congreso de los EE.UU.

Bibliografía de diseño

Empezamos la materia con una visión contraria a la de un manual. Antes bien, publicamos una edición de distintas lecturas que serían tratadas en clase. Diferentes autores, estilos y épocas. Otra vez, la riqueza de la variedad con calidad.



«.. liderazgo bien puede ser el ariete académico para dejar que aspectos de las Humanidades se introduzcan en el devenir del marino técnico como una normalidad...»

Íbamos avanzando e incorporando nuevas lecturas que no debían ser largas, aunque sí sustanciales y de calidad. No es fácil encontrar ese trinomio, pero con el tiempo y la ayuda de los autores, como ya conté, fuimos haciendo una especie de biblioteca de artículos que apareció en todo su esplendor con el advenimiento del mundo digital. Para mí era maravilloso empezar las clases con el alumno que tenía guardada toda la bibliografía en un *pen drive*, que iba a utilizar inmediatamente y otro archivo de misceláneas de temas vinculados que podían ser de interés, pensando más en el futuro. Todas tenían esa condición de cortas, sustanciales y de calidad, es decir, probadas para la pedagogía asumida.

Se me ocurre que esta selección de lecturas orientadas según la pedagogía de la Escuela, materias intensas en poco tiempo, son apropiadas para los tiempos que corren, veloces, fragmentados.

Para «curar» esta brevedad editorial y, al mismo tiempo, poner de relieve la magnitud del mundo que los esperaba, instituí un espacio que llamé «Paseo por librerías». Armábamos tres librerías volantes de aproximadamente 50 textos cada una: una de la Escuela, otra del profesor y la tercera, la más interesante, de los alumnos. Este paseo duraba toda la mañana, y podían retirar los libros y leerlos solos, en grupo, en el aula, en la cantina, en cualquier lugar, y aun pedirlos prestados. Era un espacio de libertad detrás de la lectura. Tuvo muchas adhesiones y fue una de las cosas que más gustaba, según señalaron en los informes.



Final

Estos pilares intangibles, Pedagogía, Trilogía Aristotélica, Conocimiento Práctico, Liderazgo, Humanidades y Bibliografía de Diseño, como decía al principio, sostuvieron el diseño de tantos programas, clases, charlas, trabajos académicos, etcétera, que tuvieron como resultado un camino propio para la enseñanza del liderazgo

Es algo así como darle presencia al telón de fondo de todo lo acontecido entonces, pero que recién ahora toma visibilidad a través de este artículo, que no es otra cosa que un nuevo ejercicio de contemplación de esta tan singular experiencia.

Cada uno de los aspectos mencionados son, en sí, lugares inmensos, pero he aprendido la fuerza que tienen las ideas para que a veces su sola comprensión sirva para tomar mejores decisiones cuando no para crear nuevas posibilidades. Napoleón decía: «Arte elemental y el resto ejecución». Pues este es el caso de contribuir a esclarecer ese arte elemental de la enseñanza del liderazgo, tarea en sí que creo cercana a lo infinito. ■

BIBLIOGRAFÍA

- Peter Drucker, *Las nuevas realidades*, 1989, Cap. XV, «El Management como función social y arte liberal».