



ARMADA DE CHILE

Centro Naval de Liderazgo

MANUAL

MODELO DE LIDERAZGO

ACHMLA-00.1

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	6
PROPÓSITO	7
ALCANCE	7
ESTRUCTURA CAPITULAR	7
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO EN LA ARMADA DE CHILE.....	8
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL DE FORMACIÓN DEL LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE.....	8
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LA ARMADA DE CHILE.....	9
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO DE LA ARMADA (MLA).....	9
CAPÍTULO V: ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN PRÁCTICA DEL MLA.....	9
CAPÍTULO I	10
FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO EN LA ARMADA DE CHILE	10
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. ETHOS DE LA ARMADA DE CHILE.....	12
a. Fundamentos principales del Ethos de la Armada de Chile.....	12
b. Factores a tener en consideración.....	14
1) La impronta de nuestra historia.....	14
2) La vida a bordo.....	15
3) La formación naval y el servicio a la Patria	15
4) Importancia del carácter.....	15
5) Madurez, estar a la altura de las circunstancias.....	15
c. Ethos y Estilo Naval.....	16
d. El Estilo Naval y su exteriorización.....	16
3. VALORES FUNDAMENTALES DE LA ARMADA DE CHILE.....	19
a. Deber.....	19
b. Honor.....	20
c. Integridad.....	20
d. Lealtad.....	21
e. Valentía.....	21
f. Patriotismo	22
4. MANDO, LIDERAZGO, GESTIÓN Y MANDO EFECTIVO	24
a. Mando	24
1) Poder.....	24
2) Autoridad.....	24
3) Legitimidad.....	25
b. Liderazgo.....	25
c. Gestión.....	25
d. Mando Efectivo.....	26
5. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ARMADA, SU RAZÓN DE SER Y CONTRIBUCIÓN AL PAÍS.....	27
a. Misión de la Armada	27
b. Visión de la Armada.....	28
c. Propósito de la Armada.....	28
1) ¿Para qué existe la Armada de Chile?.....	28
2) ¿Quiénes somos y qué hacemos?	28
3) ¿Cómo lo hacemos?.....	29
6. JURAMENTO A LA BANDERA: ANTECEDENTES Y SIGNIFICADO	29
7. PARTICULARIDADES DEL LIDERAZGO NAVAL	32
a. Principales características	32
b. El entorno y las relaciones humanas	33
c. El entorno de combate	36
8. MANDO TIPO MISIÓN (“MISSION COMMAND”) Y LIDERAZGO.....	37
a. Introducción.....	37
b. Aspectos centrales del Mando tipo Misión	38

CAPÍTULO II	40
MARCO CONCEPTUAL DE FORMACIÓN DEL LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE	40
1. INTRODUCCIÓN	42
2. MARCO CONCEPTUAL DE FORMACIÓN DEL LIDERAZGO	42
a. Formación Militar	42
b. Capacitación profesional	44
c. Desarrollo personal	44
d. Habilidad social	45
CAPÍTULO III	48
DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LA ARMADA DE CHILE Y DESCRIPCIÓN DEL MLA	48
1. INTRODUCCIÓN	50
2. CARACTERÍSTICAS DEL MLA	50
3. ATRIBUTOS Y TAREAS	50
a. Atributos esenciales del liderazgo en la Armada	51
b. Tareas correspondientes a cada atributo esencial	52
4. CRECIMIENTO VERTICAL, CONDUCTAS ESPERADAS Y AGREGACIONES DE VALOR	60
a. Crecimiento vertical	60
b. Conductas esperadas	60
c. Agregaciones de valor	60
5. TIPOS, ETAPAS Y NIVELES DE LIDERAZGO PARA OFICIALES Y GENTE DE MAR	64
a. Tipos de liderazgo	64
b. Etapas y Niveles de liderazgo	65
1) Niveles y Agregaciones de Valor comunes para Oficiales y Gente de Mar	67
2) Niveles y Agregaciones de Valor diferenciadas para Oficiales y Gente de Mar	70
CAPÍTULO IV	80
METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MLA	80
1. INTRODUCCIÓN	82
2. MÉTODO DE APRENDIZAJE 10, 20, 70 APLICADO AL LIDERAZGO	82
3. “COACHING”	82
4. MODELO GROW	83
5. RETROALIMENTACIÓN (“FEEDBACK”)	84
6. NARRATIVA (“STORYTELLING”)	86
7. “MENTORING”	86
8. “TEAM BUILDING” – “TEAM LEARNING”	88
9. FACILITACIÓN (“Facilitation”)	88
CAPÍTULO V	90
ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN PRÁCTICA DEL MLA	90
1. INTRODUCCIÓN	92
2. FILOSOFÍA Y CULTURA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO DE LA ARMADA	92
3. TRANSICIÓN ENTRE LOS NIVELES DE LIDERAZGO	92
a. Fases de la transición entre los niveles de liderazgo	92
b. Efectividad y continuidad en el proceso de transición	93
c. Desarrollo del autoconocimiento, autoconciencia y relaciones interpersonales	93
d. Dónde y cómo ocurre el desarrollo y crecimiento del líder	93
4. CRECIMIENTO Y AGREGACIONES DE VALOR	94
5. IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN PRÁCTICA DEL MLA	94
ANEXO “A”	CÓDIGO DE HONOR DE LA ARMADA 96
ANEXO “B”	ESTILOS DE LIDERAZGO 98
ANEXO “C”	ÁREAS DE MISIÓN DE LA ARMADA Y DE LA DEFENSA 100
ANEXO “D”	ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DEL ENTORNO DE COMBATE 102
ANEXO “E”	MANDO TIPO MISIÓN (MISSION COMMAND) 104
ANEXO “F”	MÉTODO 10: 20: 70 113
ANEXO “G”	MODELO GROW 116
	PREGUNTAS ESENCIALES DEL MODELO GROW 117
ANEXO “H”	PRINCIPIOS PARA UNA NARRACIÓN EFECTIVA 120
ANEXO “I”	PRINCIPALES ROLES DEL LÍDER FACILITADOR 121
BIBLIOGRAFÍA	123

PRESENTACIÓN

“Chile es un país esencialmente marítimo; el mar es vital para su desarrollo y fundamental para la subsistencia de su población”

La Armada de Chile es una Institución permanente de la República, cuyo Personal, debe comprender y hacer propia esta frase orientadora que constituye la piedra angular para el desarrollo, mantenimiento y empleo eficiente y eficaz del Poder Naval.



Por más de 200 años, nuestra Institución, a través de sus dotaciones, ha mantenido a Chile seguro, protegiendo los intereses de la Patria y su soberanía, donde quiera que sea necesario lo que, sin lugar a duda, ha contribuido al desarrollo sostenido de la Nación.

El ejercicio del mando con liderazgo, ha sido necesario para conducir esta organización al servicio de la Patria. Esto no solamente constituye un privilegio, sino que además una obligación adquirida voluntariamente y compartida de igual manera para cada miembro de la Armada, independiente del sexo, grado o actividad que realice, debiendo cumplir un rol y una tarea específica en cada uno de los niveles de conducción que requiere la Institución, para el cumplimiento de su misión al servicio del país.

El mar no es el medio natural por excelencia para el ser humano, impone desafíos y dificultades, requiere de habilidades, conocimiento, capacitación y carácter para poder emplear adecuadamente sus enormes potencialidades. El líder naval debe comprender cabalmente esta exigencia y conducir a las personas

que conforman su equipo de trabajo, de manera que el buen ejemplo y la integridad personal sean siempre una guía en su actuar.

Nadie es líder por casualidad o accidente, es un imperativo moral, que asumimos y nos orienta a trabajar esforzadamente para desarrollar, actualizar y perfeccionar nuestros talentos y habilidades, permitiéndonos progresar en las distintas responsabilidades que debemos ir asumiendo a lo largo de nuestra carrera, competencias que vamos adquiriendo a través del ejemplo, siempre orientadas por el Ethos y valores institucionales transmitidos por nuestros antecesores.

Esta publicación pretende entregar las orientaciones necesarias para que todo el personal, durante el transcurso de la carrera, a partir del proceso de formación matriz, pueda enfrentar de mejor manera las responsabilidades y desafíos asociados a la correcta conducción de personas y equipos humanos, ejerciendo el mando con liderazgo, que permita a la Armada cumplir cabalmente con su rol en todas las áreas de misión relacionadas.

Valparaíso, 14 de octubre de 2024


JUAN ANDRÉS DE LA MAZA LARRAÍN
ALMIRANTE
COMANDANTE EN JEFE

MANUAL MODELO DE LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE (MLA)

Introducción

La Armada, consciente del entorno cambiante, los desafíos actuales y futuros, las problemáticas que sus dotaciones deben y deberán enfrentar en escenarios que se presentarán cada vez más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA por sus siglas en inglés), ha visualizado la necesidad de fortalecer a todos sus integrantes en aspectos tan fundamentales e inherentes a la función militar como lo es el ejercicio del mando con liderazgo y gestión, no por el hecho que no se encuentren presentes, sino como forma de adaptarlos a la realidad venidera, inculcándolos de una manera más sistemática e integral. Esto, se estima, le permitirá a cada integrante ser capaz de desenvolverse de mejor forma, conforme a la dimensión que a cada cual le corresponde y la jerarquía y tareas que deba realizar, satisfaciendo las expectativas que, como miembro de la Armada, genera hacia el exterior e interior de la Institución agregando, de paso, valor a su propio crecimiento personal y al de la Marina como un todo.

Ciertamente, ejercer el mando en toda la cadena, de acuerdo con su grado y jerarquía, en este entorno VUCA, requiere crear las condiciones, forjar ciertos atributos y desarrollar una serie de tareas, inherentes a los líderes, que permitirán un mejor desempeño. La alineación con el propósito y el enfoque en la misión, los valores fundamentales en acción, el razonamiento ético y el trabajo en equipo, solo por nombrar algunos, estarán más presentes que nunca y nos permitirán avanzar, en todos los niveles, hacia una nueva base en las competencias y habilidades de liderazgo, y ejercer así sus funciones de manera efectiva en un contexto operativo que seguramente será diferente, enmarcado en un conjunto ampliado de misiones tradicionales y no tradicionales.

El ejercicio del mando, en cualquier nivel, requerirá cada vez mayor capacidad intuitiva, en un entorno operativo híbrido y multidominio en todos los escenarios: estratégico, operacional y táctico. Ya, en las condiciones actuales, los mandos necesitan: tomar decisiones en situaciones de complejidad y disrupción; impulsar el cambio, la innovación y la integración de tecnología ya sea para operaciones en tiempo de paz o en combate; ser más eficientes en el empleo de los recursos; y motivar e involucrar a diversos grupos de personas. Mandos más competentes y mejor capacitados, en estas áreas, serán un factor decisivo para generar el efecto disuasivo inmanente a la razón de ser institucional, pudiendo así, responder eficazmente en la zona gris e integrarse plenamente al ámbito conjunto, combinado e interagencial, ya sea para operaciones de guerra o distintas a ésta.

Todo lo anterior, se sustentará en el reforzamiento de la filosofía del Mando tipo Misión (“Mission Command”) la que, debidamente internalizada, permitirá descentralizar la toma de decisiones, otorgando libertad de acción a los subordinados en el bien entendido que estos actuarán con un claro propósito, aplicando iniciativa disciplinada, habida cuenta de la confianza mutua ya forjada, el entrenamiento logrado, y el profesionalismo que nos caracteriza.

Consecuente con todo lo anterior, la Institución ha determinado la necesidad de establecer un Modelo de Liderazgo que reconoce, por una parte, la trayectoria formativa y práctica de la Armada, a lo largo de su historia en esta área y, por otra, sienta la base conceptual y metodológica de lo que la Marina visualiza a futuro, respecto a lo que sus integrantes requieren para un efectivo ejercicio del mando y óptimo cumplimiento de sus funciones en pos de enfrentar eficazmente los desafíos actuales y venideros.

Propósito

Esta publicación pretende sentar las bases conceptuales y metodológicas que ameritan la formación y desarrollo del liderazgo en la Institución, a través de toda la carrera a partir de la formación matriz que se imparte en las Escuelas y Academia Politécnica. Reúne una serie de ideas, principios y métodos que han demostrado funcionar a lo largo de la historia, sistematizando el proceso de aprendizaje y puesta en práctica, en función de la madurez, grado, jerarquía y experiencia que a cada cual le corresponde, habiendo sido diseñado para brindar coherencia y un entendimiento compartido de lo que debe ser el liderazgo en la Armada.

En términos generales, constituye una herramienta útil que permitirá estandarizar y mejorar el ejercicio del mando y la inseparable cualidad de liderazgo que debe estar presente en todos y cada uno de los integrantes de la Institución, independiente del grado y cargo que ocupe.

Debe entenderse como una guía y no como un conjunto de reglas inflexibles, que fomente la adaptabilidad, la iniciativa personal y el desarrollo continuo sin reemplazar el juicio personal ni limitar la creatividad. La clave es encontrar un equilibrio entre proporcionar orientación estructurada y permitir la libertad y flexibilidad necesarias para lograr, en definitiva, un mando efectivo con evidente liderazgo en un entorno tan dinámico y desafiante como en el que la Institución y sus integrantes cumplen con su misión y funciones.

Para todo aporte o dudas que puedan surgir relacionadas con esta publicación, se solicita contactar directamente a personal del Centro Naval de Liderazgo (CENLID).

Alcance

Esta publicación está concebida para el uso y conocimiento de todos los miembros de la Armada, como una guía para la superación personal y como texto principal de consulta para aquellos encargados de liderar y desarrollar líderes a través de toda la carrera.

En términos genéricos, tal como ya fue mencionado, el Modelo de Liderazgo que se presenta, pretende hacerse cargo de sistematizar y servir como una guía para todo el personal sobre la inmanente función del ejercicio del Mando y su aparejada capacidad para influir positivamente en diversos grupos, en pos del cumplimiento de objetivos o una determinada misión. Por lo mismo, sus contenidos apuntan principalmente a: establecer estándares y expectativas claras para el liderazgo; fomentar la cultura del liderazgo basada en el ethos, los valores institucionales y la filosofía del mando tipo misión; orientar la formación y desarrollo de líderes; mejorar el desempeño del mando con liderazgo; proporcionar un lenguaje y un enfoque común para esta capacidad; facilitar la comunicación y la coordinación entre líderes y; determinar las principales herramientas coadyuvantes al ejercicio del mando con liderazgo.

Es importante tener presente que este Modelo se alinea con el Modelo de Educación Naval Orientado a Competencias (MEDOC) y, como tal, es absolutamente consecuente y complementario con este.

Estructura Capítular

La presente publicación se ha dividido en cinco capítulos.



Capítulo I: **Fundamentos del Liderazgo en la Armada de Chile**

Da a conocer la razón de ser de la Marina, su misión, visión y propósito esencial de forma tal de que todos quienes conforman la Institución comprendan el sentido que esta tiene y actúen consecuentemente con ello. Asimismo, se reafirman los valores fundamentales que rigen el quehacer institucional, refrendados en el código de honor; se explicita claramente el concepto de Ethos y su manifestación práctica conocida como el estilo naval y cómo esto se ha transmitido de generación en generación; asimismo, se presenta un desglose del juramento a la bandera pretendiendo que se comprenda su real significado y la injerencia que ello tiene en el desempeño diario, particularmente en situaciones extremas; a modo de unificar criterios, se da el marco conceptual y teórico de Mando, Gestión y Liderazgo y la correlación existente de cuyo perfecto equilibrio emana lo que pasa a denominarse mando efectivo. Finalmente se define y explica el Mando tipo Misión, filosofía sobre la cual se basará el presente modelo.

Capítulo II: **Marco conceptual de formación del Liderazgo de la Armada de Chile**

Describe los elementos sustanciales sobre los cuales la Marina sienta la base formativa de todos sus integrantes, centrado en el Ethos, sustentado por los valores fundamentales de la Institución. Cada uno de estos elementos, a saber: la Formación Militar, la Capacitación Profesional, el Desarrollo Personal y la Habilidad Social son descritos ampliamente, indicando los respectivos elementos constitutivos que otorgan una clara base teórica que orienta el quehacer de sus miembros y que configuran la identidad tanto individual como colectiva de la organización.



Capítulo III:

Desarrollo del Liderazgo en la Armada de Chile y descripción del MLA

Da a conocer la puesta en práctica del modelo conceptual, indicando las características que distinguen a la sistematización del proceso de aprendizaje del liderazgo a través de toda la carrera. Describe y define seis (6) atributos esenciales que debe poseer el líder naval (hacer propio el Ethos y valores institucionales, desarrollar un pensamiento reflexivo, influir positivamente, trabajar en equipo, conocer y preocuparse del personal y enfocarse en la misión) los que se sostienen en veintiséis (26) tareas clave que determinan lo que se espera que cada líder sea capaz de hacer, sin distinción de grado o jerarquía. Asimismo, se definen tipos de liderazgo que desempeñarán los miembros de la Institución y las etapas y niveles en que se agrupan los distintos grados, conforme a las competencias y responsabilidades que cada cual debe asumir en la Armada y en otras organizaciones afines. Subyacen para cada nivel agregaciones de valor y conductas esperadas diferenciadas, diseñadas en forma específica para satisfacer los requerimientos que se vayan demandando durante la carrera, las que a su vez, determinan también el grado de crecimiento personal y profesional esperado.

Capítulo IV:

Metodología y herramientas para la implementación del MLA

Describe la metodología genérica que se ha determinado para la implementación del modelo, la cual se basa en el método de aprendizaje 10:20:70 y una serie de herramientas, muchas de ellas ya conocidas, que se reconocen como importantes para una adecuada puesta en práctica y que, por lo mismo, deben ser utilizadas por todos los integrantes de la Institución y de amplio dominio de quienes tendrán la responsabilidad de impartir las materias y supervisarlas en su ejecución. Pudiendo existir una variada gama de estas, acá se describen las que, en la actualidad, se encuentran vigentes en muchos modelos de liderazgo de otras organizaciones militares y que han resultado exitosas. “Coaching”, “Mentoring”, “Team Building”, “Storytelling”, entre otras, son definidas en forma general y explicadas en detalle en anexos complementarios con lo que se pretende reforzar estos conceptos para su adecuado conocimiento y aplicación, sin dejar de fomentar la profundización que cada cual pueda desarrollar en forma individual.

Capítulo V:

Orientaciones para la implementación y puesta en práctica del MLA

Este capítulo entrega los antecedentes necesarios que permitirán explicar cómo funciona el MLA, cómo ponerlo en práctica y la necesidad de lograr desarrollar la filosofía y cultura organizacional que permita su implementación y operativización.

Acá se describe el proceso que cada persona debe seguir para pasar de un nivel de liderazgo al siguiente y que considera las fases de Orientación, Construcción y Consolidación, las que permitirán desarrollar de manera continua y sistemática las nuevas capacidades y conductas esperadas en el respectivo nivel, volviéndolo más efectivo, mejorando su desempeño, el de su equipo y agregando mayor valor a la organización.

Para sistematizar dicho proceso, se describe cómo la metodología de enseñanza-aprendizaje 10:20:70 se aplica en el desarrollo de cada persona, y que considera un 10% a través de educación formal (cursos, capacitaciones, seminarios, etc.), un 20% con la ayuda y apoyo recibido de sus superiores a través del coaching y mentoring y el 70% centrado en la experiencia en el lugar de trabajo.

Finalmente, es importante recalcar que su implementación se fundamenta en que cada servidor debe entender que la mejora y el avance en su propio desarrollo y el de sus subordinados, es una tarea continua y progresiva que incluye la necesaria libertad de acción e iniciativa disciplinada, enmarcada en la filosofía del mando tipo misión (Mission Command) que permita crear las condiciones favorables, a través de la delegación y asignación de tareas desafiantes que den sentido a su desempeño.

CAPÍTULO I:

FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO EN LA ARMADA DE CHILE





CONTENIDO

1. Introducción.
2. Ethos y Valores Institucionales.
 - a. Ethos de la Armada de Chile.
 - b. Fundamentos principales del Ethos.
 - c. La impronta de nuestra historia.
 - d. La vida a bordo.
 - e. La formación naval y el servicio a la patria.
 - f. Factores a tener en consideración.
 - 1) Importancia del carácter.
 - 2) Madurez, estar a la altura de las circunstancias.
 - g. Elementos distintivos del Ethos.
 - h. Ethos y Estilo Naval (Pasado, presente y futuro).
 - i. El Estilo Naval y su exteriorización.
3. Valores fundamentales de la Armada de Chile.
 - a. Deber.
 - b. Honor.
 - c. Integridad.
 - d. Lealtad.
 - e. Valentía.
 - f. Patriotismo.
4. Mando, Liderazgo, Gestión y Mando Efectivo.
 - a. Mando.
 - 1) Poder.
 - 2) Autoridad.
 - 3) Legitimidad.
 - b. Liderazgo.
 - c. Gestión.
 - d. Mando efectivo.
5. Misión y Visión de la Armada, su razón de ser y contribución al país.
 - a. Misión de la Armada.
 - b. Visión de la Armada.
 - c. Propósito de la Armada.
 - 1) ¿Para qué existe la Armada de Chile?.
 - 2) ¿Quiénes somos y qué hacemos?.
 - 3) ¿Cómo lo hacemos?.
6. Juramento a la bandera, antecedentes y significado.
7. Particularidades del Liderazgo Naval.
 - a. Principales características.
 - b. El entorno y las relaciones humanas.
 - c. El entorno de combate.
8. Mando Tipo Misión ("Mission Command") y Liderazgo.
 - a. Introducción.
 - b. Aspectos centrales del Mando tipo Misión.

Introducción

Hablar de liderazgo en nuestros días constituye ciertamente un interesante desafío, más aún si se trata de liderazgo en la Marina. En sus ya más de doscientos años de existencia, la Armada ha contado con Oficiales y Gente de Mar de excepción, quienes han cumplido un importante rol como líderes institucionales, tanto en tiempo de paz como en la guerra, asimilando probadamente las exigencias a las que han sido sometidos, adaptándose a las circunstancias y al complejo entorno naval y marítimo, dejando una estela indeleble, una impronta a las futuras generaciones y un “deber ser” que se traduce en un particular Ethos.

Hoy en día, este Ethos orienta el pensamiento de las dotaciones, su forma de actuar, de cómo cumplir las tareas y visualizar el futuro, otorgando especial sentido al quehacer diario e inspirando especialmente al momento de enfrentar situaciones complejas.

Por otra parte, los valores institucionales continúan siendo uno de los pilares fundamentales para la carrera naval. Cuando estos se unen con el Ethos, el resultado es una cultura institucional sólida, que permite iluminar las acciones tanto en tiempo de paz, como en caso de conflicto. Parte de estos valores son el patriotismo, el honor, la lealtad, la valentía, la integridad y el deber, que, en conjunto con el sentido de justicia, templanza, fortaleza y caridad, entre otros, deben ser cultivados por cada marino, en todas las tareas diarias, tanto dentro como fuera de la Institución.

Son los valores institucionales y el Ethos los que permiten caminar en forma segura hacia el futuro, permitiéndole a la Marina adaptarse a los desafíos venideros sin cambiar su esencia. Por esto mismo, resulta de particular interés, en especial para todos quienes ejerzan mando en la Marina, conocer, comprender y, en definitiva, dominar la conceptualización y trascendencia de estos preceptos que cimientan todo el quehacer institucional y que trazan la senda a seguir por los líderes navales.

Consecuentemente, en el presente capítulo se desarrolla una clara descripción del Ethos de la Armada de Chile y sus fundamentos, cuya aplicación práctica la conocemos como estilo naval. Asimismo, se identifican los valores fundamentales que rigen a la Institución y se correlacionan en forma sucinta con la actitud esperada de los líderes navales en la aplicación de cada uno de estos.

A modo de unificar criterios respecto de mando, liderazgo y gestión, se describen detalladamente estos conceptos en forma separada, pero también se correlacionan entre sí, dando a conocer su interdependencia de cuyo perfecto equilibrio emana lo que pasa a denominarse mando efectivo, condición que no aflora producto de la casualidad sino de la clara comprensión e internalización del Modelo de Liderazgo de la Armada (en adelante MLA).

Todo lo anterior, se complementa dando a conocer la razón de ser de la Marina, su misión, visión y propósito esencial, de forma tal de que todos quienes conforman la Institución comprendan el sentido que esta tiene y actúen

consecuentemente con ello. Se describen también las particularidades del liderazgo naval y el entorno en que se desempeñan las diferentes funciones, recalcando el ámbito de combate. Así también, se presenta un desglose del juramento a la bandera pretendiendo que se comprenda su real significado y la injerencia que ello tiene en el desempeño diario, particularmente en situaciones extremas.

Finalmente, se hace especial mención al Mando tipo Misión (“Mission Command”), filosofía sobre la cual se basará el MLA que, en síntesis, considera el cumplimiento de las tareas con iniciativa dentro de los límites que establece la intención del superior y la doctrina, independientemente del ámbito de desempeño, sea este administrativo u operativo.

Ethos de la Armada de Chile

Fundamentos principales del Ethos de la Armada de Chile

El “Ethos” es un concepto abstracto por lo cual se realizará una aproximación desde la definición del diccionario de la Real Academia Española, continuando con la etimología de la palabra y su relación con la ética y la moral.

Definición según la (RAE) - Etimología

Define “Ethos” como: “Conjunto de rasgos y modos de comportamiento, que adopta una persona o un grupo de individuos que pertenecen a una misma sociedad”, otorgándoles un carácter o un modo de ser que los distingue. En la definición, subyace una dimensión individual de la persona y otra social. Para profundizar en lo anterior, iremos a la etimología de la palabra.

La palabra “Ethos” viene del griego que significa “costumbre y conducta” y, a partir de ahí, “conducta, carácter, personalidad”. Es la raíz del término ética, la predisposición para hacer el bien. Ese modo de ser que se adquiere a fuerza de actos, costumbres, hábitos y virtud. Por otra parte, “moral” viene del latín “mos”, “moris” que significa costumbre y hace referencia a los usos y costumbres específicas del grupo humano. Los hechos morales hablan de las personas, de la sociedad. Así mismo, “la ética define las normas, expresa juicios sobre lo que es bueno o malo, y proporciona los motivos de estos juicios.

Hasta aquí podemos señalar que, el Ethos es un concepto abstracto, intangible, que radica en las personas y en la sociedad u organización. De igual manera, las costumbres se sustentan en la historia, en las creencias, en las expectativas compartidas, en la forma de vida que se transmite de generación en generación, en donde surge la tradición. Es ese carácter, que condiciona en la forma de percibir los acontecimientos vitales, cómo los aprovechamos, cómo los maximizamos para tratar de labrar una buena vida que se transmite a la sociedad u organización.



¿Qué distingue a los servidores navales? ¿Por qué se comportan de ese modo?

Es lo que se abordará a continuación. Subyace la forma en que se hacen las cosas en la Armada de Chile, y no en otras organizaciones que define aquello que es aceptado y lo que es rechazado.

Por lo señalado hasta el momento, podemos decir que el “Ethos” de la Armada de Chile, representa el alma de nuestra Institución y guía el accionar de sus miembros, determinando su identidad y compromiso con el país. En efecto, la Institución está integrada por personas provenientes de la sociedad, que adhieren a un modo de ser que se configura por las peculiaridades del entorno marítimo, así como por motivaciones que surgen de nuestra historia, tradiciones, valores, doctrina y de la vocación.

Se compone del conjunto de características y valores que adhieren los marinos que les permite moldear y orientar al personal en la ejecución de las tareas que la Armada lleva a cabo; que, habiéndose formado a lo largo del tiempo, conjuga tradiciones y costumbres, con los desarrollos sociales y tecnológicos, asegurando su compromiso para con su Institución y el país a lo largo del tiempo.

Podemos comprenderlo como “el espíritu permanente que nos caracteriza, orienta e identifica, respecto del resto de la sociedad y otras organizaciones similares, sustentado en altos estándares de profesionalismo y liderazgo, el cual refuerza el coraje ante la adversidad y la determinación para estar dispuesto a “Vencer o

Morir” por Chile, siendo fiel al sentido del juramento de servicio realizado frente a nuestro pabellón.

El Ethos es un concepto dinámico que se forja a través del tiempo y se enraíza en la práctica constante de virtudes, en la adhesión a valores compartidos y en el seguimiento de normas que guían el comportamiento ético. En el contexto naval, este Ethos no solo debe ser comprendido como un conjunto de rasgos individuales, sino también como una manifestación colectiva que fortalece la identidad y el carácter de la Armada de Chile.

La formación del carácter naval implica un compromiso continuo con el desarrollo personal y colectivo, guiado por un profundo respeto por la historia y la tradición que ha moldeado la Institución. Este carácter es esencial para enfrentar los desafíos del presente y proyectar con éxito el futuro de la Armada, asegurando que se mantengan los valores fundamentales en todas las acciones y decisiones.

Se transmite de generación en generación, principalmente, por la vía del ejemplo, y responde a los principios rectores contenidos en la Ordenanza de la Armada, en la que se encuentran establecidas las normas de doctrina, de procedimientos, los deberes y atribuciones de todos los miembros de la Institución. Dichos principios se sintetizan en el “Código de Honor”, un decálogo que contiene las virtudes cardinales, el principio de probidad y los valores institucionales: integridad, valentía, lealtad, deber, honor y patriotismo; nombrado en ese orden pensando que lo alto se sustenta en lo bajo.



"A contar de este momento, la palabra imposible queda borrada del diccionario de la Armada"

Almirante Thomas Alexander Cochrane

Factores a tener en consideración

1. La impronta de nuestra historia

Indudablemente, el sello impuesto por nuestros héroes y próceres, en particular, el Comandante Arturo Prat, su leal compañero en el abordaje, el Sargento Juan de Dios Aldea y la dotación de la gloriosa Esmeralda, el 21 de mayo de 1879 en Iquique, que trascendió hasta dejar su impronta en la identidad nacional, se ha convertido en uno de los principales referentes en la conformación del "Ethos de la Armada de Chile". Sin olvidar, la impronta del Almirante Cochrane, sintetizada en la frase "la palabra imposible ha sido eliminada del vocabulario de la Armada de Chile", podemos señalar que constituyen las fundaciones del "Ethos", que ha trascendido y permanecido en el tiempo, independiente de la vertiginosa modernidad en que vivimos.

2. La vida a bordo

El medio en que se desenvuelve el marino es demandante, cambiante, cansador; habitualmente hay que enfrentar las inclemencias climáticas y mar embravecido, lo que conlleva riesgos y degrada la calidad de vida a bordo, donde los espacios de convivencia son reducidos. Asimismo, las Operaciones Navales y Marítimas exigen concentración incesante y esfuerzo permanente, principalmente en escenarios de conflicto en los que se deben realizar largos periodos de patrulla y vigilancia, seguidos por cortos estallidos de intensa y destructiva violencia de combate y que, en la guerra anfibia, resultan ser más prolongados en el tiempo, con sus consecuentes efectos.

3. La formación naval y el servicio a la Patria

La formación naval demanda el cultivo de las virtudes, como indispensables para todos los servidores, hombres y mujeres, que tienen como misión fundamental la defensa de los intereses del país y sus conciudadanos. Lo anterior, sin olvidar, como lo señala la Ordenanza de la Armada (art. 12) que "...la función primordial de la Institución es obtener la victoria en un conflicto armado..." Función que se desarrolla en conjunto con el Ejército y Fuerza Aérea de Chile.

Sin embargo, las Fuerzas Armadas no solo existen para enfrentar los conflictos armados, sino también son fundamentales para asegurar la paz. La guerra con sus operaciones de combate, son una situación extrema y excepcional a la que se llega cuando han fracasado las vías diplomáticas, la disuasión y el manejo de la crisis. No hay que olvidar, que el bien buscado es siempre la paz; jamás se debe perder de vista que el imperativo último de la guerra es crear las condiciones para una paz duradera, una vez finalizado el conflicto.

4. Importancia del carácter

La combinación única de características emocionales, sociales y de comportamiento que definen a una persona conforman la personalidad. Esta, considera factores innatos y adquiridos, siendo los innatos los que establecen el "cómo", es decir, como una persona tiende a responder emocionalmente y comportarse, a lo que se le denomina temperamento. Las personas nacen con un temperamento que no ha sido elegido y en un medio social que tampoco estuvo en las manos aceptar o rechazar.

Por otra parte, los factores adquiridos que se ocupan del "qué", en términos de valores, principios y comportamientos éticos, se reconoce como el carácter. El carácter se refiere a los rasgos distintivos de una persona que contribuyen a su forma de ser y comportarse. Estos rasgos incluyen la integridad, la honestidad, la ética, la valentía y la responsabilidad, entre otros. El carácter de una persona es una combinación de valores, actitudes y comportamientos que guían sus decisiones y acciones.

El desarrollo y la promoción de un carácter fuerte y ético en la Institución, es fundamental para garantizar la eficacia operativa, la moral del personal y el reconocimiento de la sociedad.

El personal naval al igual que las personas en la sociedad, están condicionadas por el medio, por el entorno, pero no están determinadas, caracterizándose fundamentalmente por el cultivo de virtudes y valores morales y sentido de la ética.

5. Madurez, estar a la altura de las circunstancias

La Armada de Chile, exige a sus servidores ser esencialmente obedientes, profesionales, jerarquizados y disciplinados.

Se ingresa a sus filas en forma voluntaria a través de las escuelas matrices, desarrollando una carrera ascendente, conforme a requisitos legales, en la escala jerárquica. Cada ascenso, conlleva mayores responsabilidades, demandando un nivel superior de madurez, consecuente con las nuevas funciones que obligan estar a la altura de las exigencias que el servicio requiere.

Actualmente, el estudio de la madurez humana se complementa con las distintas perspectivas que ofrecen las ciencias modernas. Así se pueden distinguir tres grupos fundamentales de madurez: intelectual, emotiva y social. Algunos rasgos de madurez intelectual pueden ser: un adecuado concepto de sí mismo; el hábito de perfeccionamiento individual; el establecer personalmente metas y fines claros; la capacidad de reflexión y análisis sereno de los problemas; la creatividad y la iniciativa; etc.

Por otra parte, entre los rasgos de madurez emotiva, podemos señalar: el saber reaccionar proporcionalmente ante sucesos críticos, sin dejarse abatir por el fracaso ni perder el realismo en el éxito; la capacidad de control de sí mismo; la seguridad y firmeza en las decisiones y compromisos; la serenidad y capacidad de superación; el optimismo, el buen humor, la empatía, la sencillez y humildad, entre otros.

Finalmente, como parte de la madurez social encontramos, principalmente, el respeto como un valor que permite reconocer, aceptar y valorar las cualidades de los subordinados. Supone aceptar y comprender las similitudes y diferencias con los demás individuos, sus comportamientos, creencias, opiniones y actitudes.

En cualquier caso, para que el "Ethos" sea connatural al servidor también requiere de un proceso de madurez, de tal forma de adherir con mayor amplitud, conforme se va ascendiendo en la escala jerárquica, pues conlleva en forma inherente el asumir mayores responsabilidades. Lo anterior, pasa por encontrar previamente el propio punto de equilibrio, que conlleva el aceptarse a sí mismo, conocer el propio carácter, el temperamento y el grado de madurez que se posee.

Ethos y Estilo Naval

Ethos de la Armada de Chile

El “Ethos”, el modo de ser del marino, se manifiesta en el “Estilo Naval” que se hace tangible principalmente en la impronta institucional; una forma particular de pensamiento, hacer y de ser que define la naturaleza de la profesión y determina su eficacia operacional y cómo se observa el futuro que no se puede disociar de la historia, pues es necesario saber de dónde se proviene y hacia dónde se va.

En ese sentido, el camino que construyó la Marina actual no fue fácil, la escasez de recursos fiscales, la falta de visión marítima por parte del Estado y la poca comprensión de la real magnitud de su contribución al desarrollo del país significó que, a pesar de haber demostrado la importancia de contar con una fuerza naval organizada, esta fuese desmantelada cada vez que desapareciera la amenaza, obligando a reconstruirla cuando se presentaba un nuevo adversario.

Hoy, el país cuenta con una Institución con presencia importante en el quehacer nacional, no solo en la defensa, sino que también en el ámbito marítimo, incorporando capacidades como vigilancia oceánica, proyección de poder a tierra, interoperatividad con marinas de primer orden y capacidades que le permiten ir en auxilio de otros chilenos ante catástrofes de la naturaleza.

El presente y futuro de la Armada de Chile es, sin lugar a duda, producto de un pasado, ya que desde sus orígenes se va configurando una identidad propia, “el Ethos”, cuya autodefinición le permite proyectarse y enfrentar los cambios constantes que genera cada momento de la historia.

El Estilo Naval y su exteriorización

El Estilo Naval existe en función del Ethos, que es, en esencia, el reflejo de este último como un todo, el que se expresa tanto al interior de la Institución como en su relación con la sociedad. Se manifiesta en el actuar del servidor naval, por ejemplo: la cortesía, la puntualidad, la camaradería, la sobriedad, la austeridad, el lenguaje, la jerga naval, el apego a la tradición y ceremonial naval, el ejercicio del mando, el liderazgo y la gestión de los recursos asignados, la probidad y transparencia, el mantenimiento y conservación de los medios a flote - terrestres de la fuerza naval y marítima, sin olvidar los establecimientos de salud, de educación y de apoyo a las fuerzas operativas.

En síntesis, el “Ethos de la Armada de Chile” es el conjunto de rasgos y costumbres que conforman el carácter de los servidores navales que se distinguen del resto de los connacionales, cuya manifestación se conoce como el “Estilo Naval”. Radica en las personas y funda sus raíces en la historia, las tradiciones y del medio en que se desenvuelve, el mar.



En resumen, podemos afirmar que el “Estilo Naval” es la manifestación del “Ethos”.

Los principios rectores del “Ethos Institucional” están contenidos en la Ordenanza de la Armada. Dichos principios se sintetizan en el “Código de Honor”, un decálogo que contiene las virtudes cardinales, el principio de probidad y los valores institucionales. El bien al cual tiende nuestro “Ethos” es siempre el resguardo de nuestra soberanía y nuestros connacionales, sin perder de vista que el imperativo último de la guerra es crear las condiciones para una paz duradera, una vez finalizado el conflicto.



Al igual que el proceso de madurez - intelectual, emotivo y social - requiere de tiempo, pasar por distintos momentos y etapas y crecer gradual y armónicamente. Ocurre algo similar con la formación del carácter para lograr la estabilidad que tienda al bien. Asimismo, para que el “Ethos” sea connatural con cada servidor naval también requiere un proceso de maduración, y el cultivo de las virtudes para lograr el mayor grado de adherencia.

Las Escuelas Matrices tienen la gran responsabilidad de sembrar la semilla, abonar y asegurar la adhesión de cada cadete y grumete a nuestro “Ethos” de tal forma que otorgue abundantes frutos a lo largo de toda la carrera. El ejercicio del mando demanda, a los superiores, continúen con su difusión y cautela en toda la escala jerárquica de tal forma, que en el tiempo el grado de adhesión sea cada vez mayor.

Finalmente, lo que denominamos “Estilo Naval” resulta ser la manifestación en la conducta y acción del “Ethos”, por lo que habrá que tener siempre presente que la mejor forma de transmitirlo es el ejemplo personal, reflejo de una vida íntegra, cumpliendo diversos aspectos tales como:

- Trabajo en equipo al enfrentar cualquier tarea.
- Veracidad y honradez a toda prueba.
- Respeto a las tradiciones navales.
- Cortesía y camaradería.
- Presentación personal.
- Disponibilidad 24/7.
- Mandos cercanos y exigentes.
- Carácter y perseverancia para alcanzar las metas,
- Cultivando las virtudes cardinales (Prudencia, Justicia, Fortaleza y Templanza).
- Auto exigencia (preparación y profesionalismo).
- Pasión al hacer las cosas.



Valores fundamentales de la Armada de Chile

El exitoso transitar con que la Armada ha sorteado los obstáculos que ha enfrentado durante su recorrido más que bicentenario, ha sido posible gracias al resuelto proceder de los hombres y mujeres que la conforman, sustentado en valores arraigados durante estos dos siglos.

Dichos valores, esencialmente representan normas de conducta que permiten discernir el bien del mal, lo que se debe hacer y lo que no, y lo justo de lo injusto.

En este contexto, los valores éticos y morales continuarán

siendo la piedra angular que caracteriza a un integrante de la Armada, puesto que representan convicciones que orientan su comportamiento correcto, ante escenarios caracterizados por la incertidumbre, el cuestionamiento a los valores permanentes y un alto escrutinio público.

De este modo, es necesario destacar aquellos valores que la Institución considera fundamentales en el comportamiento personal y profesional de sus miembros, los cuales distinguen a los hombres y mujeres de mar y el particular entorno que los rodea:



Deber

Este nos exige que enfrentemos nuestras deficiencias y falencias, nos debe impulsar a ser abiertos, directos y sinceros con nuestros compañeros de armas y con nosotros mismos. El sentido del Deber nos hace poner nuestra vocación, el entusiasmo y las energías en lo que se hace para alcanzar los objetivos trazados aun cuando nadie nos observe. Estimula el crecimiento personal y profesional, por el contrario, su falencia obstaculiza la mejora, permite que la incompetencia sea barrida por debajo de la alfombra y fomenta que las fallas sean ignoradas.

El Deber nos permite servir con una conciencia limpia, con sinceridad y desinterés, e incorpora dentro de sí, la abnegación, la justicia, la disciplina, la cooperación, la iniciativa y el entusiasmo.

“El líder naval demuestra en el cumplimiento del deber su vocación de servicio como ejemplo de conducta para sus subordinados”.



Honor

Es una cualidad moral que impulsa a la persona a comportarse de manera tal que pueda conservar su propia estimación y ser merecedor de la consideración y respeto de los demás. El concepto del honor se demuestra por la corrección de nuestros actos en el servicio y en las actividades de la vida privada. Es el valor esencial del que depende la reputación de la Armada y de cada persona. El honor refleja nuestros estándares morales y éticos, exige fuerza de voluntad e inspira esfuerzo físico y servicio desinteresado. El honor guía nuestras acciones de una manera que las reglas explícitas no pueden; da forma a nuestra conciencia y determina nuestras nociones de orgullo, auto respeto y vergüenza.

“El líder naval, como guía de su gente, debe ser un fiel reflejo de un actuar con honor, que lo lleve a defender los intereses del país y respetar y cumplir el juramento que hizo al salir al servicio”



“El líder naval debe ser un ejemplo a seguir para sus subordinados, por lo que el actuar con integridad en la toma de decisiones es una condición imperativa y cualquier debilidad que pueda evidenciarse en su actuar afectará directamente el ascendiente sobre ellos y su confianza”

Integridad

Es el compromiso de hacer invariablemente lo correcto, sin importar las consecuencias. La integridad fortalece el espíritu para permanecer fieles a nuestros principios e incorpora dentro de sí, la rectitud, la humildad, la prudencia y la honradez. La integridad es implacable: si no está bien, no lo hagas; si no es verdad, no lo digas. Nuestra integridad define nuestro poder moral y apuntala nuestro espíritu de lucha. Como personas íntegras enfrentamos y superamos lo incorrecto, sin importar el costo personal.



S2° Juan de Dios Aldea Fonseca

Lealtad

Es el compromiso, bien entendido, con los demás y con nuestro deber de servicio a Chile y a nuestra Marina. La lealtad siempre opera sobre la base del principio de reciprocidad y es una cualidad que lleva en sí misma la franqueza, la hidalguía, la nobleza y fortaleza moral. Es un valor de triple acción: hacia los superiores, hacia los subalternos y hacia sus iguales. Es el cumplimiento de la ley natural de amor al prójimo; sin lealtad es imposible el éxito en una organización. Requiere reconocer un esfuerzo encomiable, aceptar responsabilidades, como también ser confiables por nuestras acciones y por las de nuestros subordinados.

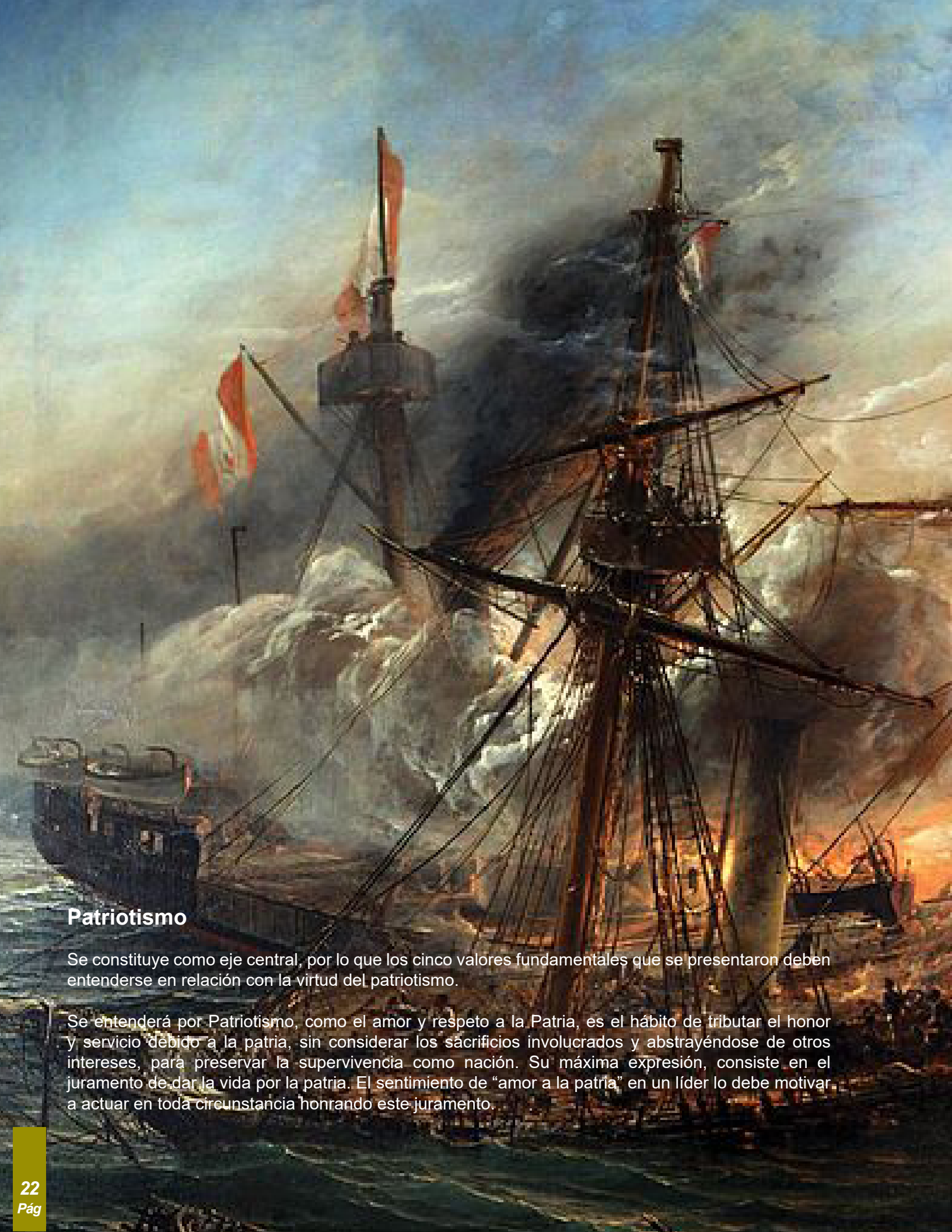
“El líder naval debe encontrar en la lealtad la base y sustento principal para actuar con y para sus subordinados, esperando de esa manera un comportamiento recíproco de parte de ellos”

Valentía

Es la fuerza del carácter para hacer lo correcto frente a la adversidad. La Valentía exige una obediencia inquebrantable a los principios morales e impulsa la responsabilidad, la humildad y el ejemplo personal; es la que nos permitirá asumir riesgos y rendir la vida si fuese necesario en defensa de nuestra patria. Además, la Valentía incorpora dentro de sí, la Firmeza, Resiliencia, Perseverancia, Autocontrol y Obediencia. Ni la educación ni la experiencia pueden suplir una falta de Valentía.

“El líder naval debe actuar con valentía y sin vacilaciones en el cumplimiento de sus tareas, motivando con su ejemplo a sus subordinados para que superen sus miedos y actúen en consecuencia para cumplir la misión encomendada”

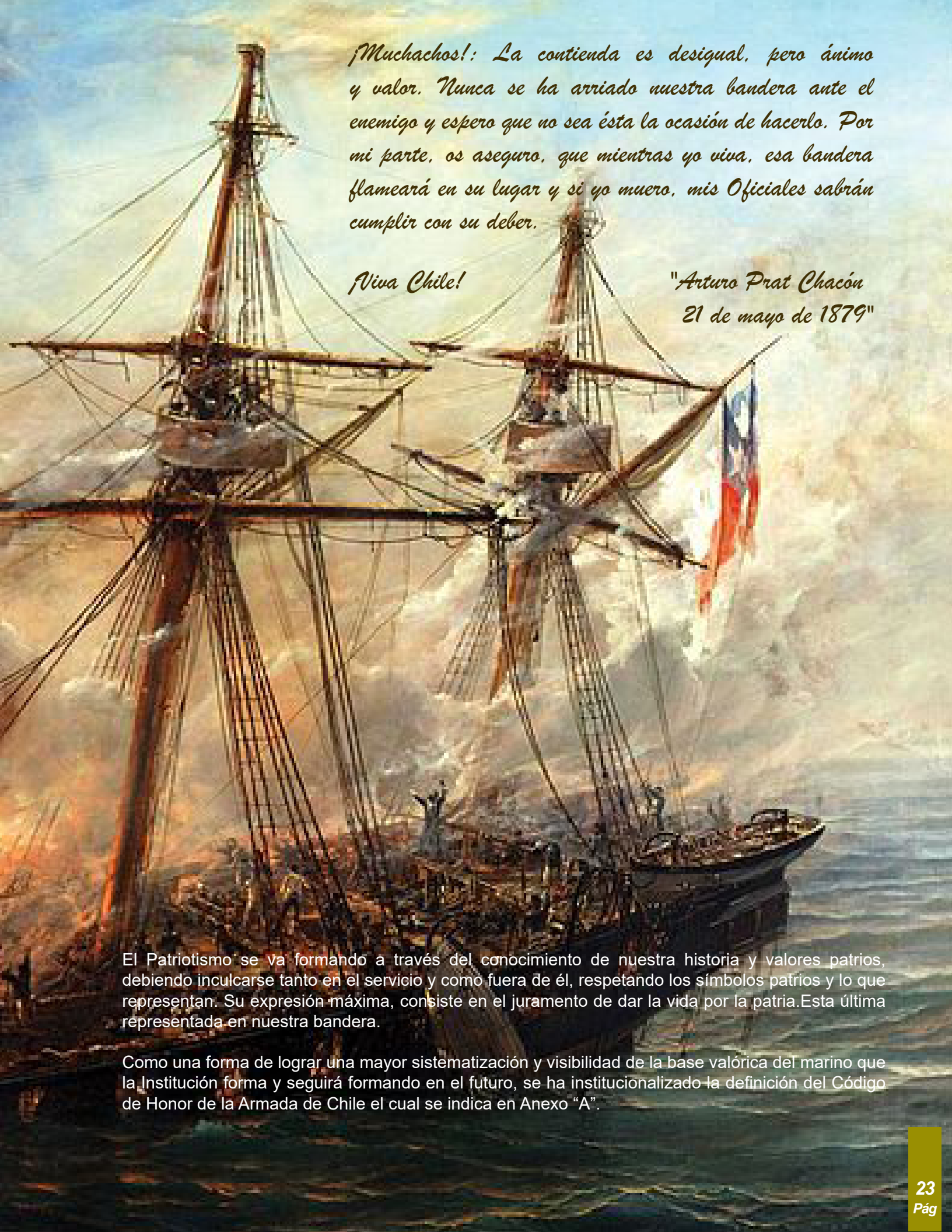




Patriotismo

Se constituye como eje central, por lo que los cinco valores fundamentales que se presentaron deben entenderse en relación con la virtud del patriotismo.

Se entenderá por Patriotismo, como el amor y respeto a la Patria, es el hábito de tributar el honor y servicio debido a la patria, sin considerar los sacrificios involucrados y abstrayéndose de otros intereses, para preservar la supervivencia como nación. Su máxima expresión, consiste en el juramento de dar la vida por la patria. El sentimiento de “amor a la patria” en un líder lo debe motivar a actuar en toda circunstancia honrando este juramento.



¡Muchachos!: La contienda es desigual, pero ánimo y valor. Nunca se ha arriado nuestra bandera ante el enemigo y espero que no sea ésta la ocasión de hacerlo. Por mi parte, os aseguro, que mientras yo viva, esa bandera flameará en su lugar y si yo muero, mis Oficiales sabrán cumplir con su deber.

¡Viva Chile!

*"Arturo Prat Chacón
21 de mayo de 1879"*

El Patriotismo se va formando a través del conocimiento de nuestra historia y valores patrios, debiendo inculcarse tanto en el servicio y como fuera de él, respetando los símbolos patrios y lo que representan. Su expresión máxima, consiste en el juramento de dar la vida por la patria. Esta última representada en nuestra bandera.

Como una forma de lograr una mayor sistematización y visibilidad de la base valórica del marino que la Institución forma y seguirá formando en el futuro, se ha institucionalizado la definición del Código de Honor de la Armada de Chile el cual se indica en Anexo "A".

Mando, Liderazgo, Gestión y Mando Efectivo

La Armada ha desarrollado, en más de dos siglos, una forma y un estilo de mando que se tornan tangibles en aspectos tales como: la responsabilidad indelegable del mando, el respeto por el personal menos y más antiguo, la ética profesional y la legalidad en los procedimientos, la solvencia técnica, la obediencia y subordinación y la integridad de las personas, entendida ésta como el compromiso de hacer invariablemente lo correcto, sin importar las consecuencias.

Los entornos cambiantes y la visión Institucional respecto a la necesidad de adaptación a los cambios como forma de enfrentar previsoramente un entorno dinámico, volátil, incierto, complejo y ambiguo, demanda migrar de un modelo centrado en el “mando y control” a un modelo donde el ejercicio del mando se apoye en un marcado liderazgo y eficiente gestión, de cuyo perfecto equilibrio emana lo que pasa a denominarse mando efectivo.

El mando, el liderazgo y la gestión están, estrechamente interrelacionados. Las habilidades y competencias requeridas de cada uno son ampliamente complementarias y algunas se combinan entre ellas.

El mando es la autoridad que un servidor (Oficial o Gente de Mar) ostenta para la dirección, coordinación y control de los medios humanos y materiales, bajo su responsabilidad. Es la autoridad conferida por el rango, posición jerárquica, experiencia o pericia, que coloca a un individuo a cargo de una determinada acción.

El liderazgo se asocia a la capacidad de influir positivamente en un grupo de personas, motivando su compromiso y entrega en pos del cumplimiento de objetivos o de una misión en particular.

Por otra parte, la gestión es la habilidad de lograr objetivos con los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros, tiempo), aplicando las medidas necesarias para lograr sus objetivos.

El mando constituye autoridad, el liderazgo es el arte necesario para hacer que las cosas se hagan y gestión es la ciencia de administrar

Mando

La naturaleza de la función de mandar nace de la Constitución Política del Estado, 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.

La Ordenanza de la Armada señala, en su artículo N° 312, que el mando es la autoridad ejercida por el personal de las Fuerzas Armadas sobre sus subalternos y subordinados, en virtud del grado, antigüedad o puesto que desempeñe.

La función de mando será ejercida, entonces, tanto por Oficiales como Gente de Mar y su aplicación es permanente en el quehacer diario, conforme a la posición jerárquica y militar que a cada cual le corresponde. Requiere conocer lo que se debe hacer, aplicando en ello voluntad de una manera constante.

El mando dispone de los siguientes elementos que permiten desarrollar su ejercicio: el poder, la autoridad y la legitimidad.

1) Poder

El poder es la capacidad de dirigir o modificar conductas en las personas a través de la facultad que se tiene sobre los subordinados. 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” (Max Weber).

Todo servidor naval, tiene poder otorgado por su grado jerárquico, por lo tanto, posee la facultad de ordenar a sus subordinados diferentes instrucciones permanentemente. El hecho de tener poder, faculta a alguien para mandar o dar una orden, entendida esta acción como un atributo del Mando, por medio de la cual el superior exterioriza sus intenciones o voluntad a sus subordinados; sin embargo, si no existe detrás de esa persona la autoridad y legitimidad adecuada, se podría llegar a desvirtuar la esencia misma del ejercicio del mando.

Toda orden, ya sea verbal o escrita, deberá ser concisa y clara; debe transmitir con precisión las intenciones de quien las da; debe ser positiva y resuelta, sin vaguedades; no debe invadir el campo de atribuciones del subalterno o subordinado que la recibe ni debe contemplar más allá de lo que puede ser previsto, con el objeto de evitar una contraorden.

2) Autoridad

Del latín “auctoritas”, que significa autor; este sustantivo abstracto designa aquello por lo cual alguien es autor. A su vez, proviene del verbo “augere”, que significa aumentar, hacer crecer; entonces, ser autoridad es hacer crecer, es dar de sí algo que se posee. Luego, será autor o autoridad aquel que tenga un dominio de lo que entrega, y el dominio más perfecto que se puede lograr es el basado en el conocimiento o comportamiento específico en ciertas materias o actos.

La autoridad implica reconocimiento y genera ascendiente sobre quienes se tiene a cargo. A diferencia del poder, se debe ganar en virtud del conocimiento sobre ciertas materias o de los actos que se realizan.

Será autoridad, entonces, todo aquel que cuente con el conocimiento necesario para que su equipo u organización pueda alcanzar sus objetivos, tareas o misión.

Se pueden distinguir 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 y condiciones logran, a través del ejemplo, ser reconocidos y respetados moral y éticamente como referentes.

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

3) Legitimidad

Etimológicamente, el término legitimidad tiene su raíz en el latín “lex-legis”, que significa ley. Cuando decimos que algo es legítimo lo hacemos para expresar que ese algo es conforme a la ley. El mando será legítimo si es que actúa conforme a una verdadera autoridad; será ilegítimo, en cambio, aquel que ejerza su poder sin un sustento de autoridad para hacerlo. Un poder sin legitimidad no tiene ningún título para exigir el acto moral de la obediencia. Y la obediencia que no está fundada en potestad legítima no es tal, sino sometimiento servil.

Todo subalterno tiene una obligación moral para con su mando, que se expresa mediante la virtud de la obediencia, la que tiene su fundamento en esta legitimidad. Así, la legitimidad basada en la autoridad es imperativa a toda sociedad de tipo militar, ya que ella constituye el elemento en virtud del cual los subalternos deben obediencia consciente al superior. Una obediencia consciente será, sin duda, una mejor obediencia, en cuanto implica un mayor reconocimiento y compromiso con la orden recibida.

Liderazgo

Liderazgo es la capacidad personal de influir positivamente en un grupo de personas, de forma que éstos trabajen cohesionados en la consecución de objetivos supeditados a un fin común y superior. Son muchas las maneras en que una persona puede influir sobre otra y afectar su comportamiento; las podemos agrupar en centradas en la razón, la relación social o la emoción.

En el liderazgo, la clave es tener una aproximación que permita al líder influir de un modo importante sobre la conducta de los subordinados. La efectividad del líder, en una situación particular, va a depender tanto de su habilidad para producir un impacto sobre su subordinado como de la receptividad que este tenga a las distintas formas de influencia que emplea el líder.

El líder naval, es aquella persona que guía a un equipo, que es capaz de diseñar e implementar estrategias que maximicen el potencial del personal de su equipo de trabajo y minimice sus debilidades. Fomenta altos estándares éticos para contribuir al cumplimiento de la misión y visión de su respectiva organización.

Una de las características más importante de un líder, es su integridad, ya que deberá ser recto, exigente, cercano, respetuoso, honesto, sincero, confiable y cooperador con la organización y con sus subordinados, lo que le confiere la adhesión leal, natural y voluntaria de estos.

Asimismo, debe ser empático, lo que contribuirá a generar confianza y cohesión en su equipo; por otra parte, debe poseer un carácter que le permita exigir obediencia, disciplina y el respeto que son debidos, como también, hacer ver las virtudes y defectos de quienes conduce.

En tiempo de guerra, deberá ser el que más se distinga por su coraje en el combate, su moderación y espíritu humanitario en la victoria, por su entereza y su energía en la adversidad.

El liderazgo es una herramienta esencial del Mando; permite instruir y a la vez desarrollar nuevos líderes. Su correcta aplicación implica saber cuándo es adecuado ordenar, cuándo delegar y cuándo preguntar. Fomenta la incorporación de nuevas ideas, el involucramiento de los subordinados y la creatividad e innovación, entre otros aspectos.

Existen varios estilos de liderazgo, concebidos para la gestión de personas. No existe un estilo mejor que otro, sino que habrá uno más adecuado acorde a la situación y personas con que cuente el equipo. Independiente del estilo a usar, siempre habrá un impacto en el personal que podrá ser positivo o negativo.

En el Anexo “B” se detallan algunos de los estilos más comunes en el quehacer de la Institución con sus ventajas, desventajas e impacto en el personal.

Gestión

Por último, la gestión, también concebida como otra herramienta del mando, implica la planificación, organización, dirección, coordinación, control, asignación de recursos (humanos, materiales, financieros) y ejecución de procesos (entrenamiento, operaciones, riesgos, capacitación, etc.) a través de técnicas y herramientas para lograr los objetivos planteados. Está centrada en la eficiencia operativa y el cumplimiento de lo reglamentado, por ende, demanda un control, toma de decisiones y conocimiento técnico.

En las etapas “iniciales” de la carrera, el foco principal del mando está en el desarrollo de habilidades de liderazgo directo de personas. En las etapas posteriores, cobra relevancia también la gestión de los recursos, tanto monetarios como no monetarios, pues son esenciales para el funcionamiento de la organización.

La gestión en la asignación y control de recursos para lograr objetivos está presente en todos los niveles de la Institución.

Hay un principio en la gestión que señala que los recursos son escasos y las necesidades “ilimitadas”; por lo cual, la competencia por ellos exige eficiencia en su uso. La responsabilidad por el correcto y eficiente empleo de los recursos asignados es clara e ineludible y exige, en el ejercicio del mando, los más altos estándares de probidad, transparencia, control y austeridad. En este sentido, la falta de probidad es reprochable, como así también el ineficiente manejo de los recursos, pues merma la autoridad ante sus subordinados y ante sus superiores.

Mando Efectivo

Tal como ya fue mencionado, el Mando, el Liderazgo y la Gestión se encuentran estrechamente interrelacionados. Conocer y comprender claramente su conceptualización permite identificar al Mando como un aspecto esencial para el cumplimiento de las funciones de los miembros de las Fuerzas Armadas. Este, posee tres elementos constitutivos sobre los cuales se sustenta (Poder, Autoridad y Legitimidad) y dispone de dos herramientas (Liderazgo y Gestión) que, al ser debidamente empleadas, permitirán seguramente alcanzar los objetivos trazados y/o cumplir con la misión que sea encomendada. Cuando esto se produce, se puede afirmar que se ha logrado alcanzar lo que se denomina Mando Efectivo.

Alcanzar el Mando Efectivo y ejercerlo, constituye una meta para Oficiales y Gente de Mar, independientemente del grado que se invista o puesto que se desempeñe.

De la perfecta combinación y equilibrio entre los conceptos de Mando, Gestión y Liderazgo, emergen otros conceptos subordinados, producto de la intersección entre estos, que es necesario tener presente, pues permiten caracterizar en forma más específica al Mando Efectivo.

El Mando Efectivo, entonces, puede entenderse como la convergencia y perfecto equilibrio del ejercicio del Mando con Gestión y Liderazgo

Conducción (Mando y Liderazgo):

Es el resultado de la combinación de Mando y Liderazgo. Es el proceso de gestión de la dimensión humana en el Mando. Reconoce que las Fuerzas Armadas están compuestas por hombres y mujeres comunes y corrientes, con diferentes fortalezas y debilidades. Durante sus carreras, pueden estar expuestos a situaciones extremas o de incertidumbre como guerra, muerte, destrucción y enfermedades. Esto puede inducir en ellos sentimientos de ira, miedo, fatiga y desesperación. Los mandos y líderes deben garantizar que tales sentimientos no se propaguen ni afecten las operaciones, lo que implica proporcionar a los subordinados un claro propósito, visión e intenciones, generar confianza e inspirar compromiso para superar obstáculos y cumplir la misión.

Mando, Control y Gobernanza (Mando y Gestión):

Es el resultado de la combinación de Mando y Gestión. Considera el proceso a través del cual se ejerce autoridad sobre las actividades de organizaciones subordinadas, buscando alcanzar el éxito de la misión u objetivos acorde a las leyes, reglamentos y directivas, de manera profesional, ética, eficaz y eficiente.

Excelencia Organizacional (Gestión y Liderazgo):

Es el resultado de la combinación de la Gestión y Liderazgo. Es el proceso de gestionar y utilizar los recursos asignados en forma prudente y eficiente. Se basa en la mejora continua, aspirando a un rendimiento superior sostenido que cumpla con las expectativas institucionales y permita fortalecer la organización, para afrontar los retos del futuro, fomentando la cultura de la innovación para mantenerse a la vanguardia.



Misión y Visión de la Armada, su razón de ser y contribución al país

Chile es un país con una amplia jurisdicción marítima y de evidente destino oceánico que desde su nacimiento como república independiente ha dependido vitalmente del mar; por lo cual la Armada, Institución fundamental de la República, ha tenido y mantiene un rol irremplazable en el campo de la Seguridad Nacional, especialmente en el ámbito naval y marítimo y de proyección internacional desde el mar, tanto en sus vertientes de Defensa como de Desarrollo.

Un gran desafío para cada integrante de esta Institución es tener una visión clara y común de ¿por qué existe la Marina?, lo que conduce a saber, ¿para qué existe la Marina? El dominio de este conocimiento orientará, sin duda, el quehacer de sus integrantes y dará sentido a la función de mando que debe ejercerse y el consecuente liderazgo que eso conlleva, en pos de la consecución de la misión institucional

Misión de la Armada

“Proveer al Estado de Chile de un Poder Naval y un Servicio Marítimo con el propósito de contribuir a resguardar la soberanía e integridad territorial, mantener la seguridad de la nación, impulsar el desarrollo nacional y a respaldar los intereses nacionales donde sea requerido”.

En cumplimiento de esta misión, la contribución que la Armada ha hecho al país en sus más de dos siglos de vida se ha caracterizado por una reconocida actuación en los conflictos que se han debido enfrentar, por su aporte en la consolidación territorial y al desarrollo cultural, científico y tecnológico nacional.

Hoy por hoy, la Armada se desarrolla, estructura y prepara para emplear sus medios navales, aéreos y terrestres en beneficio de los intereses superiores de la nación, asumiendo su campo de acción en variados ámbitos y funciones para contribuir a la defensa y desarrollo del país. Para ello, orienta sus esfuerzos por asegurar que sus medios sean instrumentos que estén en condiciones de concurrir a la promoción y respaldo de los intereses nacionales, donde y cuando ello sea necesario.



Un aspecto que merece análisis es el hecho que la Misión de la Marina, a pesar de ser bastante clara, separa los ámbitos de acción bajo dos áreas principales; el Poder Naval y el Servicio Marítimo; siendo la primera relacionada con las tareas de combate y resguardo de la integridad territorial y la segunda las que realiza la Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante, en el ámbito de las tareas de policía marítima, señalización y fiscalización entre otras

Esta diferenciación puede generar confusión ya que el mundo académico utiliza el término “marítimo”, para abarcar todas aquellas actividades que explotan el mar, ya sea en forma civil como militar. Luego, el Poder Naval es parte contribuyente del ámbito marítimo, dicho, en otros términos, es un subconjunto. En Chile, por lo general, se asocia el término “marítimo” a las actividades vinculadas al ámbito del Litoral.

Independiente de esta diferenciación, una de las grandes fortalezas de la Institución es justamente la integración de todos los ámbitos bajo una sola entidad, lo que se traduce en una mejor coordinación de tareas y en el uso más eficiente de los recursos. Por otro lado, como se podría pensar, de ninguna manera significa cambiar la cultura combativa del Poder Naval hacia un ámbito más ligado al rol de policía marítima, sino que justamente consiste en utilizar las capacidades y gradualidad de los buques de combate (diseñados para actuar en diferentes ámbitos) en aquellas áreas donde los roles se traslapan. Para explotar los Intereses Marítimos, es vital contar con un Poder Naval que pueda disuadir a terceros de amenazarlos. El Poder Naval constituye entonces la base para el cumplimiento de todas las otras tareas encomendadas, sean éstas en tiempo de paz o de guerra.

Comprender las necesidades del ámbito marítimo, de manera de entender cómo el Poder Naval puede potenciarlo es tal vez uno de los desafíos más grandes de la Institución. Uno de estos aspectos, es que la Armada defiende el sistema marítimo, no sólo el intercambio comercial y la pesca, sino que las condiciones para que estas actividades puedan ser desarrolladas en forma normal.



Visión de la Armada

“Ser una Institución de excelencia, eficiente y eficaz en las operaciones navales y en el servicio marítimo; con predominio en el desarrollo de los intereses marítimos nacionales; con capacidades que le permitan influir en las áreas de interés para el Estado de Chile, con énfasis en la Cuenca del Pacífico y en el continente antártico; que destaca por las cualidades y competencias de su personal y el uso óptimo de los recursos, siendo reconocida, respetada y valorada por todos los chilenos y la comunidad internacional”.

Propósito de la Armada

El propósito de la Armada se puede definir a través de 3 preguntas:

1) ¿Para qué existe la Armada de Chile?

La principal función de la Armada de Chile es la defensa de la Patria, por lo tanto, su obligación principal será la de prepararse para contribuir a obtener la victoria de Chile en un conflicto armado. No obstante, la Armada no solo contribuye al país desde el plano de la defensa, sino que, además, aporta de manera concreta a la prosperidad de Chile a través del mar y en cualquier lugar donde sea requerida.

A lo largo de la historia de Chile, la Marina ha sido un actor relevante en varios hitos que han dado forma a la identidad de nuestra nación. En efecto, la Armada ha sido fundamental en el proceso de independencia del país, la protección del tráfico marítimo y la conformación de los límites que definen el Estado de Chile, tanto en el plano vecinal como en su condición de nación tricontinental.

La contribución a la prosperidad y bienestar de Chile, a través del mar, se ha mantenido latente e invariable desde la independencia hasta nuestros días, mediante la defensa de la soberanía e integridad territorial, la protección del comercio marítimo y la pesca, la salvaguarda de la vida humana en el mar y fortaleciendo nuestra soberanía en el territorio chileno antártico.

2) ¿Quiénes somos y qué hacemos?

El principal objetivo de toda Marina de combate es mantener sus capacidades para evidenciar que es capaz de prevenir una guerra, mediante la demostración de que es capaz de ganarla.

La Armada de Chile de hoy es una marina de combate mediana, innovadora, que integra el Poder Naval y los servicios marítimos, brindando seguridad a todas las actividades que se realizan en el mar y su costa adyacente. Posee una capacidad oceánica que le permite proyectar sus operaciones principalmente hacia el océano Pacífico y la Antártica y, eventualmente, a otras regiones del planeta.



Desde el punto de vista marítimo, cuenta con medios capaces de brindar seguridad a la vida humana en el mar y realizar tareas de vigilancia y control.

Todas estas capacidades, son sustentadas por una infraestructura terrestre compuesta por entidades logísticas que permiten su administración, operación y sostenimiento en el tiempo.

Nuestras dotaciones están al centro de la Institución. Quienes la conforman son profesionales con valores comunes, motivados y poseedores de valores inspirados principalmente en las figuras de Prat y Cochrane que buscan aportar al país desde el ámbito naval y marítimo, preparándonos bajo estándares exigentes para defenderlo frente una agresión externa, aprovechar las capacidades que brinda el océano y contribuir a la prosperidad de la nación a través de la protección de los Intereses Marítimos. Esta masa crítica se encuentra preparada para enfrentar los desafíos tecnológicos que impone el medio, y presentar ideas innovadoras que permiten a la Institución tener capacidad de influencia, contribuyendo con ello al prestigio de la Marina.

Sin perjuicio del rol esencial de la Armada, sobre el cual se estructura su desarrollo de fuerza, de la potencialidad de sus medios se derivan importantes capacidades remanentes que permiten brindar apoyo en otras áreas de interés nacional.

En ese sentido, y en sintonía con el Ministerio de Defensa y las otras instituciones de la defensa, ante el incremento en importancia de algunas actividades, como por ejemplo la “Contribución a la Acción del Estado” o la “Asistencia ante Catástrofes Naturales”, se hizo necesario reevaluar cada una de las tareas y ampliarlas en lo que hoy se denomina las áreas de misión las que hoy se encuentran debidamente promulgadas e internalizadas.

En Anexo “C” se describen cada una de las áreas de misión de la Armada y de la Defensa.

3) ¿Cómo lo hacemos?

Mediante la integración del poder naval y el servicio marítimo, lo cual permite planificar y ejecutar operaciones marítimas en un amplio espectro y que son conducentes a conseguir el máximo beneficio del mar.

Esto nos permite contribuir al control y buen orden del mar, la protección del tráfico marítimo, conducir operaciones de ayuda humanitaria y de respuesta a desastres, ejercer la diplomacia naval cooperativa, proteger la pesca y sustentabilidad de los océanos y dar apoyo a zonas aisladas del país.

Juramento a la bandera: Antecedentes y significado

El Juramento a la Bandera es considerado uno de los principales ritos militares, al revestir un carácter de compromiso solemne, en el que confluyen símbolos patrios y deberes propios de la carrera de las armas. A nivel histórico, el primero de estos rituales lo habría realizado Bernardo O’Higgins en Talca, el 12 de febrero de 1818, tras lo cual la fórmula del juramento experimentó una serie de modificaciones durante las siguientes décadas (Corporación de Conservación y Difusión del Patrimonio Histórico y Militar de Chile, 2023). Con todo, el primer texto legal que consagró la obligatoriedad de esta promesa para los contingentes nacionales fue el Decreto 1.020, del Ministerio de Defensa Nacional, del 3 de agosto de 1939, que estableció la siguiente proclama (Decreto 1.020, 1939):

“Orgulloso de ser chileno, prometo por mi honor (de soldado, marino, aviador) acatar la Constitución, las leyes y las autoridades de la república; juro, además, amar y defender con mi vida la bandera de mi patria, símbolo de esta tierra nuestra y expresión de libertad, justicia y democracia”.

Posteriormente, en octubre de 1952, durante el gobierno del Presidente Gabriel González Videla, fue publicada la Ley 10.544, cuyo artículo único modificó el modelo de juramento que había estado vigente hasta entonces, instaurando la siguiente frase, para ser pronunciada por cada uniformado (Ley 10.544, 1952):

“Yo (nombre y grado), juro por Dios y por esta bandera, servir fielmente a mi patria, ya sea en mar, en tierra o en cualquier lugar, hasta rendir la vida si fuese necesario; cumplir con mis deberes y obligaciones militares, conforme a las leyes y reglamentos vigentes; obedecer con prontitud y puntualidad las órdenes de mis superiores; y poner todo empeño en ser un (soldado, marino, aviador) valiente, honrado y amante de mi patria”.





Desglose, significado y correlación del juramento a la bandera con los valores y virtudes de la Armada

Todos somos testigos de cómo distintos actores de la sociedad, civiles y militares demuestran su patriotismo día a día en sus labores propias de aporte al desarrollo del país. No obstante, la labor militar requiere una entrega límite y un pacto consecuente que demuestre frente a la familia y la ciudadanía aquella disposición incondicional para dar la vida por Chile, en los escenarios y situaciones más complejas y extremas que se deban enfrentar.

Por esa razón, los miembros de las Fuerzas Armadas de Chile no basan su compromiso patriótico en una simple promesa privada, sino en un juramento declamado públicamente que pone como testigo trascendental a Dios y a la Bandera, principal símbolo del patriotismo lo que nos distingue como hombres y

mujeres de armas y nos diferencia del resto de la sociedad.

Lo que ocurre en el momento mismo del juramento es que se empeña seriamente la palabra e integridad moral para el resto de la vida. El vocablo “compromiso” nos remite precisamente a aquella palabra dada o empeñada, y que genera una obligación contraída voluntariamente que se expresa en la declamación misma del juramento.

Por eso, cabe advertir que no es posible romper un juramento sin perder también la integridad moral frente a Dios, la Patria, la familia y la ciudadanía. A diferencia del patriotismo libre y valioso del ciudadano civil, los miembros de las Fuerzas Armadas sellan públicamente un pacto de honor frente a sus compatriotas.

Al proferir las palabras del juramento, se lleva a cabo un acto de pleno sentido personal cuya trascendencia se considera permanentemente durante toda la vida. Es un acto que debe cautelar la plena conciencia de quienes participan.

Si se revisa con atención, el juramento es la síntesis explícita de todos los valores y virtudes morales contenidas principalmente en la Ordenanza de la Armada; en él se ve reflejado plenamente el carácter que da cuenta de la profunda internalización de principios, valores, práctica consecuente de las virtudes y la propia voluntad, que darán seguridad y convicción a los actos y decisiones que se tomarán. Desde el principio, el juramento expresa los valores de lealtad e integridad con el solo hecho de mencionar el grado y el nombre de quien jura ante Dios y la Bandera. La lealtad es el compromiso, bien entendido, con los demás y con nuestro deber de servicio a Chile y a su Marina; la integridad nos impone actuar de forma recta, proba e intachable para permanecer fiel a nuestros principios como compromiso de hacer invariablemente lo correcto, sin importar las consecuencias.

Al jurar “servir fielmente a mi patria, ya sea en mar, en tierra o en cualquier lugar” se expresa, primero, el valor del Espíritu Militar y de Servicio, como disposición a ofrecer voluntaria y activamente los esfuerzos en beneficio de la Patria y alcanzar el éxito de la empresa o misión. También es posible distinguir la virtud de la Abnegación que nos conduce al sacrificio de la voluntad, los afectos o los bienes materiales en cumplimiento del deber para con la Patria, la Institución y la familia. Las palabras del juramento hacen hincapié en que aquellos que juran realizan una entrega de servicio en cualquier lugar, donde la patria lo requiera, debiendo, en todo momento, defender los intereses nacionales e institucionales hasta las últimas consecuencias.

La parte más importante del juramento es cuando se declama servir “hasta rendir la vida si fuese necesario”. Aquí no solo se reflejan la Abnegación, el Honor (que impulsa a comportarnos de manera tal que se conserve la propia estimación y nos hace merecedores del respeto y consideración de los demás) y la Valentía (como determinación para enfrentar circunstancias arriesgadas o difíciles venciendo el temor haciendo lo correcto frente a la adversidad, asumiendo riesgos hasta rendir la vida si fuese necesario). La frase apunta más allá, pues ¿qué quiere decir “rendir la vida”? Significa entregar no solo la posibilidad última de morir por la Patria, sino el entregar la vida en su completo sentido: tanto la vida biológica, la entrega del cuerpo y sus energías; como la vida biográfica o historia personal (e incluso familiar), es decir, por auténtica vocación de servicio y patriotismo, se entregan los tiempos personales, se subordinan los propios intereses y se está dispuesto a ser empleado en cualquier parte, entre otras muestras de sacrificio. En síntesis, entrega su vida completa al servicio.

A continuación, el juramento se centra en algunas cuestiones de suma importancia cuando dice “cumplir con mis deberes y obligaciones militares”.

Esta frase nos remite a la Disciplina y al Cumplimiento del Deber como virtudes que definen la mentalidad y el comportamiento distintivo de los miembros de las Fuerzas Armadas. La disciplina, como ordenamiento de deberes y atribuciones que tiende al bien común y que permite forjar el carácter necesario para el cumplimiento de los deberes.

El cumplimiento de obligaciones es inherente a cada miembro de la Institución, para obrar en consecuencia, según las normas legales y principios morales, poniendo en primer lugar el amor a la Patria.

Esto último se refuerza con la frase siguiente: “conforme a las leyes y reglamentos vigentes...”. Aquí también está implícita la subordinación al Derecho, que no es más que lo señalado por la Constitución Política de la República de Chile para todas las Fuerzas Armadas como instituciones “obedientes” y “no deliberantes”. Hoy, el cuerpo legal que rige la administración del Estado está sustentado bajo principios de probidad y transparencia, cuestiones en que se debe ser siempre un ejemplo de Integridad moral para con los conciudadanos en la gestión de recursos materiales y humanos a su disposición.

Nuevamente, se refuerzan las virtudes de la Disciplina y el Cumplimiento del Deber cuando se jura “obedecer con prontitud y puntualidad las órdenes de mis superiores”. Aquí la Integridad también se pone en juego, pues se empeña la palabra ante la obediencia de las órdenes emitidas por los superiores.

El juramento termina con una frase que resume el anhelo y la disposición vocacional en “poner todo empeño en ser valiente, honrado y amante de mi Patria”. Destaca la honradez, centrada en la integridad, que impone obrar siempre en forma correcta y transparente, sin importar las consecuencias, preservando así el honor personal e Institucional. El patriotismo (o “amor a la patria”) aparece con un acento especial como compromiso de honor y servicio debido a la patria, pese a los sacrificios involucrados, abstrayéndose de otros intereses, para preservar la supervivencia como Nación.

En síntesis, el juramento a la bandera constituye la máxima expresión de lealtad de un Marino para con la Patria, exacerbando los valores fundamentales de la Institución ante Dios, la familia y la ciudadanía. Sus implicancias deben ser claramente comprendidas pues llegan a comprometer la vida, en caso de ser necesario, aspecto que ha quedado refrendado en todas y cada una de las gestas heroicas en tiempo de paz y de guerra que ha debido enfrentar la Marina y que orientan el quehacer diario de todos sus integrantes.

Particularidades del Liderazgo Naval

El Liderazgo en las Fuerzas Armadas tiene una orientación principal, específica y muy clara que se relaciona directamente con la necesidad de defensa de un país, debiendo estar preparados y en condiciones de enfrentar un conflicto, ante una amenaza externa o en cualquier circunstancia que el Estado determine su participación, orientando su esfuerzo y capacidad bélica, para proteger los intereses de la Nación. Estas características y funciones resaltan la naturaleza única del Liderazgo Militar, y que, para el caso de la Armada, lo denominaremos Liderazgo Naval, que se ejerce en situaciones donde la rápida toma de decisiones, la disciplina estricta, un férreo compromiso y la adaptabilidad, son esenciales para el éxito de las operaciones en entornos y circunstancias complejas y a menudo peligrosas. Estudiar estas dimensiones específicas del Liderazgo Naval, es esencial para preparar y desarrollar efectivamente a los líderes en este ámbito particular.

El Liderazgo Naval presenta algunas particularidades únicas debido al medio concreto y singular en el que se desenvuelve.

Los desafíos del Liderazgo dentro del contexto operacional de nuestra Armada, en cada caso varían principalmente en términos de importancia y urgencia; la variedad de operaciones con que se enfrenta un líder en el mundo naval es casi ilimitada, existiendo un sinnúmero de situaciones en las que equipos humanos, ya sea en mar, tierra o aire, que conforman equipos de trabajo interdependientes, deben enfrentar situaciones límite y las resoluciones del líder deben ser bien entendidas, internalizadas, interpretadas y llevadas a la práctica, eficaz y eficientemente.

En situaciones de emergencia o combate, los líderes navales deben tomar decisiones rápidas y efectivas, a menudo con información limitada. La capacidad de mantener la mente fría, evaluando las distintas alternativas, con sus pros y contras, para manejar la presión y la incertidumbre es crucial.

El liderazgo, en este contexto entonces, es una combinación de personalidad y visión; es distinto de la gestión. La gestión en el contexto operacional es necesaria, pero el Liderazgo es esencial.

Como ya fue mencionado anteriormente, el liderazgo en la Armada presenta características y funciones específicas que lo diferencian notablemente del ámbito civil.

Principales características

Jerarquía y cadena de mando: La jerarquía y la cadena de mando son fundamentales. Las decisiones y las órdenes fluyen de arriba hacia abajo, y para el éxito de cualquier misión, se requiere que el personal, incluidos los líderes, sigan y ejecuten las directrices establecidas por sus superiores. La estructura jerárquica puede dificultar la comunicación efectiva entre niveles, lo que puede llevar a interpretaciones erróneas y problemas de ejecución si no se gestiona adecuadamente. Para ello, resulta relevante una bien expresada y comprendida intención del superior que permita

a los subalternos aplicar y ejecutar las acciones con iniciativa flexible y disciplinada en pos del cumplimiento de la misión.

Disciplina y obediencia: La disciplina y la obediencia son aspectos fundamentales en el ámbito militar. La disciplina, definida como ordenamiento de deberes y atribuciones que tiende al bien común y que permite forjar el carácter necesario para el cumplimiento de los deberes. La obediencia, entendida como exigencia de la subordinación de la persona a una finalidad común y a una Institución que trascienden a sus capacidades e intereses particulares. La obediencia militar, debe ser pronta, inteligente, reflexiva, responsable y leal, considerando la orden recibida como si fuera dada por sí mismo.

El líder naval debe asegurar que sus subordinados cumplan las órdenes de manera eficiente, lo que a menudo requiere un nivel más alto de disciplina que en entornos civiles. Esto, con un grado de control suficiente que permita supervisar la acción planeada, pero a la vez dando espacio a la iniciativa disciplinada de los subordinados.

Entrenamiento intensivo: Debe existir un riguroso proceso de formación y entrenamiento de los líderes para que adquieran las habilidades y capacidades específicas necesarias para liderar en situaciones complejas y enfrentar desafíos únicos. Esto incluye habilidades técnicas, tácticas y de toma de decisiones bajo presión. El entrenamiento es un proceso que requiere desarrollar competencias que permitan el empleo eficaz y eficiente de las fuerzas en escenarios de situaciones de crisis y combate. La simulación de la incertidumbre, de la fricción y del peligro son difíciles de lograr; por lo que el principio de prioridad en lo operativo y de cumplimiento de las tareas por sobre adversidades resulta fundamental. Este no es un desafío simple, sino un esfuerzo y una habilidad que se desarrolla durante toda la carrera naval.

Entorno Operativo Específico: Los líderes navales operan en un entorno marítimo, lo que implica desafíos únicos como la conducción del personal que conforma las tripulaciones en espacios reducidos, considerando además el impacto del clima, las condiciones del mar, y con exigencias operacionales siempre demandantes en términos de coordinación e interoperabilidad.

Enfoque en la misión: El enfoque en la misión es fundamental. Los líderes deben garantizar que sus equipos estén alineados con los objetivos de cualquier nivel, debiendo ser capaces de adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes en cualquier escenario, sin perder de vista el objetivo final.

Ética y valores: Los líderes navales están obligados a adherir a un conjunto específico de valores éticos y morales. Esto incluye, entre otros aspectos, el respeto al derecho humanitario, la protección de no combatientes y la cabal comprensión y cumplimiento de los valores definidos a nivel institucional, así como, de las leyes internacionales y el cumplimiento de las buenas prácticas de probidad y transparencia.



Aislamiento y Confianza: En misiones prolongadas, las dotaciones pueden experimentar aislamiento, lo que requiere líderes que fomenten la motivación, la camaradería, la confianza y el buen ambiente general para mantener el rendimiento, la cohesión y el bienestar.

Camaradería y Espíritu de cuerpo: La camaradería y el espíritu de cuerpo son aspectos centrales en el ámbito naval. La confianza mutua y la solidaridad son esenciales para el funcionamiento efectivo de cualquier Unidad o Repartición.

Capacidades Técnicas Específicas: Los líderes navales, en sus diferentes ámbitos de acción, deben tener un conocimiento sólido en sus respectivas áreas de desempeño, debiendo combinar habilidades administrativas con conocimientos técnicos específicos. El rápido avance de la tecnología requiere que los líderes se mantengan actualizados y con la aptitud para adaptarse y aprovechar las nuevas capacidades y contrarrestar las amenazas emergentes.

Adaptabilidad y resiliencia: El líder naval debe ser altamente adaptable, ya que puede encontrarse en una amplia variedad de entornos y enfrentar desafíos inesperados. La capacidad para adaptarse rápidamente a nuevas situaciones es crucial. Un factor importante a considerar es que los despliegues y operaciones navales de largo aliento, pueden llevar a un aislamiento prolongado, lo que puede afectar la salud mental de la tripulación y requiere una mayor sensibilidad y empatía en el líder para abordar problemas emocionales y de estrés. La capacidad de vencer la adversidad y sobreponerse a situaciones que van socavando la voluntad de lucha, es fundamental para mantener la capacidad de reacción y respuesta del equipo.

Si bien se podría continuar enumerando y describiendo características y funciones relevantes, las anteriormente señaladas, resaltan de buena manera, la naturaleza única de un Liderazgo que es necesario formar y desarrollar a lo largo de la carrera de todo miembro de la Marina, que siempre formará parte de la cadena de mando Institucional y que deba conducir equipos humanos en los distintos niveles de Liderazgo.

La toma de decisiones rápida, la disciplina estricta, la adaptabilidad, la libertad de acción y la iniciativa son esenciales para el éxito en situaciones complejas y a menudo riesgosas. Estudiar estas dimensiones específicas

del Liderazgo Naval es esencial para preparar y desarrollar efectivamente a los líderes en este ámbito particular. En resumen, el Liderazgo Naval implica desafíos específicos, que no es excluyente para ningún miembro de la Institución, ya que todos contribuyen al cumplimiento de la misión, en cualquier función que realicen, requiriendo habilidades únicas para abordar situaciones complejas y mantener la eficacia en misiones críticas, especialmente en combate.

El entorno y las relaciones humanas

La vida a bordo: La vida en comunidad al interior de una Unidad o Repartición tiene tres aspectos importantes. En primer lugar, según el tamaño y el diseño del buque, las personas de la tripulación conviven muy cercanamente, en lugares estrechos y confinados, en ocasiones, los tiempos de operación son prolongados y el relacionamiento diario es constante, por lo anterior, la integridad, la lealtad y el respeto son vitales en este ambiente.

El segundo aspecto también clave de la vida a bordo, es el altísimo grado de confianza que debe existir entre todos los miembros de la dotación. Los hombres y mujeres en todos los niveles de la jerarquía deben fomentar la confianza no tan solo en la cadena de mando, sino también entre pares. Confiar en los demás, es un imperativo del liderazgo, es la clave que equilibra el riesgo, la delegación y el conocimiento del individuo (y de uno mismo). El conocimiento mutuo, la disciplina y el compromiso en este contexto son vitales para la construcción efectiva de confianzas. Cuando la tarea se ejecuta bien, el beneficio es para todos y, por el contrario, cuando el actuar de un integrante del equipo es deficiente, todos, de una u otra forma perciben sus consecuencias.

El tercer aspecto de la vida a bordo es la moral. Los líderes en todos los niveles jerárquicos deben esforzarse por ser optimistas y positivos. Los mandos, en sus correspondientes niveles, tienen un papel crucial para mantener una actitud positiva y transmitir la información necesaria a la tripulación, objeto minimizar la incertidumbre y promover la fortaleza y resistencia para enfrentar situaciones límite que los obliga a ser resilientes y que, como se comentó anteriormente, es fundamental para sobreponerse a la adversidad. En momentos de temor y fatiga, cada matiz de expresión, en las palabras que se digan, en el lenguaje corporal y en la acción, influirán en el rendimiento y la moral de la dotación.

Trabajo en equipo: Esta es una actividad colaborativa por naturaleza, donde el éxito del grupo depende de todos sin excepción. El esfuerzo de un grupo de individuos, interdependientes y complementarios, se orientará para alcanzar un objetivo común o completar exitosamente una tarea de manera efectiva y eficiente. Dependerá en cualquier actividad de una acertada conducción y orientación de todas las personas que integran este equipo.

Lo anteriormente indicado no reviste ninguna novedad, pero es necesario, reflexionar e internalizar la importancia de este concepto, pues de su cabal entendimiento dependerá el éxito de las tareas que se deban cumplir.

El Liderazgo Naval se trata esencialmente de “liderazgo de equipo”. Todas las actividades institucionales se organizan y ejecutan en base a equipos de trabajo. En un conflicto, las operaciones navales y sus fundamentales procesos logísticos se basan en equipos de trabajo, e incluso en todos los entornos que no son de combate, como es el trabajo en las bases, establecimientos en tierra, en labores de mantenimiento, finanzas, instrucción, fiscalización marítima, mantenimiento de la paz, ayuda humanitaria, emergencias, catástrofes, apoyo ante desastres naturales y muchos más, requieren de una importante coordinación, división de tareas complementarias y conducción.



Relaciones humanas. Las relaciones humanas son clave en cualquier organización, más aún si existe una clara jerarquía y autoridad, donde la relación con los superiores se basa en la confianza mutua, lo que evidentemente funciona mejor cuando existe una adecuada delegación y comunicación de las órdenes, claridad, respeto y comprensión de las distintas responsabilidades existentes y fundamentalmente del propósito de la tarea a ejecutar. Las interrelaciones de los distintos mandos y jefaturas con los miembros del equipo deben llevarse a cabo con equidad y claridad. Los superiores deben ser accesibles, no solamente reconvenir cuando se comete una falta o si existe un error manifiesto, sino también otorgar el debido crédito por el buen trabajo realizado y comprender las presiones existentes sobre las personas y sobre sus equipos humanos. En el ámbito de la inteligencia emocional, la humildad y la empatía que son capaces de demostrar y transmitir los líderes, de manera sincera y legítima, hacia su personal, tiene repercusiones directas sobre la cercanía y confianza que debe existir para lograr la indispensable cohesión del equipo.

Comunicación Efectiva. Resulta fundamental para alcanzar el propósito de la tarea a desarrollar, la comunicación en el equipo. Siempre debe ser veraz, directa simple y clara, respaldada convenientemente, de ser necesario, por reuniones de coordinación y comunicaciones internas con la mayor frecuencia posible. Es importante que haya un sentido compartido de quién está haciendo qué y cuándo, esto evita la superposición o el trabajo discontinuo. En todas las comunicaciones, la claridad es la primera y última regla; al dar instrucciones, se deben escribir requisitos complejos. Los superiores siempre deben estar alertas a los primeros signos de confusión y malentendidos. Al transmitir ideas (en lugar de instrucciones), es vital trabajar duro para averiguar si una idea se entiende completamente y, si se resiste, por qué ocurre esto.



Medios y recursos. Deben estar disponibles para que el equipo y las personas que lo conforman, cumplan con sus responsabilidades de la mejor forma posible. Los recursos no son solo tiempo, dinero, personal y equipo; también son habilidades y condiciones de trabajo, la calidad de vida laboral es importante y el líder debe procurar, en la medida de lo posible, que su gente se sienta motivada realizando su trabajo. La demanda de recursos siempre supera la oferta; este desajuste se puede abordar priorizando las tareas y asegurándose de que el entorno laboral permita a cada persona hacer el mejor trabajo posible en su equipo. Los recursos, como el espacio, el combustible y los suministros, son limitados en un entorno naval. Los líderes deben ser eficientes en la gestión de estos para mantener la efectividad operativa.



Confianza, conciencia y delegación. Estos conceptos están relacionados entre sí, porque el superior delegará conscientemente ciertas tareas en sus subordinados, en la medida que exista confianza sobre sus competencias y habilidades para desempeñar una determinada función. De igual forma, el subordinado confiará en su líder, cuando el ejemplo que este demuestre sea consecuente con lo que exige, ejecutando de manera consciente la orden recibida. A su vez, la delegación está asociada principalmente a la confianza, debiendo tenerse siempre presente que la responsabilidad de mando nunca se delega.

Por otra parte, actuar con conciencia es esencial para poder liderar a través del propio ejemplo y constituye el nexo fundamental de confianza entre líderes y subalternos. Para que la gente se comprometa con los objetivos y valores de la Marina, los líderes deben ser un ejemplo vivo de estos. Los subordinados esperan que sus líderes actúen con buena conciencia, siempre.

Cuando el líder dice, “haz lo que yo digo” en vez de “haz lo que yo hago”, la confianza se deteriora y junto con la confianza, la moral y la efectividad militar también disminuyen. No se debe obviar que la profesión de las armas tiene una responsabilidad moral ilimitada, que no deja lugar a la pasividad ética. El servicio profesional implica constantes desafíos éticos, particularmente con respecto a la vida humana, que nunca debe ser arriesgada innecesariamente.

En cualquier actividad que realice la Armada, a través de sus más variados equipos humanos, los tres conceptos enunciados (confianza, conciencia y delegación) siempre estarán presentes, por lo que una apropiada internalización y aplicación de estos resulta trascendental.

El entorno de combate

El enfrentamiento armado o combate es el fenómeno social más violento y demandante que puede desarrollar el ser humano y reviste la mayor exigencia a la cual se pueden ver enfrentadas las Fuerzas Armadas, debiendo estar organizadas, equipadas y entrenadas para ello. Todas las demás acciones que puedan ser ejecutadas por estas instituciones, serán de menor peligro, desgaste o apremio que el combate.

Siempre debe prevalecer el deber de preparación para el combate y, por lo tanto, todo está supeditado para posibilitar dicho logro, independientemente del área de desempeño individual que cualquier integrante de la Institución pueda tener.

Dentro de los elementos que influyen decisivamente en el comportamiento de una organización militar en combate, el de mayor relevancia es el liderazgo. La inherente capacidad de un líder de poder influir positivamente en los subordinados puede hacer que estos, aun enfrentados a un peligro mortal, accionen con entusiasmo, decisión, resiliencia y seguridad con tal de lograr el cumplimiento de la misión.

Lo anterior, es llevado a la práctica en un entorno donde predominan una serie de aspectos característicos que, juntos, difícilmente estén presentes en alguna otra actividad: la Fricción, la Incertidumbre, la Fluidez, el Desorden, la Dimensión Humana, la Fuerza Moral y Física, la Violencia y el Peligro.

Resulta de particular interés para todos los integrantes de la Armada y, en especial, para los mandos y líderes conocer, comprender y dominar el sentido que cada uno de ellos tiene por separado y en conjunto, pues estos inciden directamente en el comportamiento humano individual y colectivo, pudiendo llevar al éxito o al fracaso.

Por ejemplo, la violencia es un aspecto característico de la guerra y sus efectos inmediatos son el derramamiento de

sangre, la destrucción y el sufrimiento, pudiendo variar solo en cuanto a magnitud, sin cambiar su esencia. Junto con la violencia, aparece el peligro y, con ello, el miedo.

Estos sentimientos tienen un impacto significativo en los contrincantes pues todos experimentan miedo y esto contribuye a la corrosión de la voluntad. A este respecto, los líderes deben fomentar la valentía, tanto individual como colectiva. La valentía no es la ausencia de miedo, sino la fuerza para superarlo.

En Anexo "D" se describen algunos aspectos característicos del entorno de combate que inciden en el comportamiento humano.



Mando tipo misión (“Mission Command”) y Liderazgo

Introducción

“¿Qué querría Mi Comandante que yo hiciera, si pudiera ver lo que tengo delante de mí?”: Almirante Lord Nelson

El ejercicio del mando con liderazgo implica la capacidad para desempeñarse en situaciones bajo presión y riesgo y hacer posible el cumplimiento de la misión. Para ello resulta fundamental transmitir confianza, entusiasmo y seguridad necesaria a los subordinados, teniendo presente además la responsabilidad en la toma de decisiones, especialmente respecto de la vida de estos. Para que lo anterior se cumpla, se requiere que quien este al mando comprenda claramente la misión asignada por sus superiores y quizás lo más importante, la intención que hay detrás de ella, de manera que al ejecutar sus acciones pueda decidir con libertad de acción, aplicando iniciativa disciplinada.

Lo anterior, es propio del Mando tipo Misión, que consiste en una “filosofía de mando” caracterizada por la confianza entre el superior y sus subordinados e independencia o libertad de acción otorgada para la ejecución de órdenes sobre la base de una clara comprensión del propósito e intención. Se enfoca en hacerle ver al subordinado qué es lo que se quiere lograr o dónde se quiere llegar, dejando el cómo hacerlo bajo su responsabilidad, pero enmarcado en una base doctrinaria entendida como iniciativa disciplinada, que les permite actuar y explotar su propia iniciativa en ausencia de órdenes en pro del cumplimiento de la misión otorgada. Esta filosofía es aplicable no solo en actividades de tipo operativas, sino que también en toda otra que se realice en el cumplimiento de las tareas y funciones propias en cualquier ámbito de gestión. Se trata de construir equipos cohesionados que confíen unos de otros y que puedan actuar de forma descentralizada, fomentando y desarrollando la iniciativa y proactividad en todos los niveles de la cadena de mando.

Actualmente la naturaleza de las amenazas, los conflictos y las diferentes áreas de misión en que la Armada debe cumplir sus tareas, crean ambientes cada vez más complejos, cambiantes e impredecibles, lo que hace muy difícil y limitante para los mandos mantener la capacidad para aplicar el control directo o total de todo lo que ocurre. Si bien la tecnología ayuda a mantener un buen grado de conectividad y transmisión de información entre los diferentes niveles de mando, no es garantía suficiente para lograr un control aceptable, siendo además vulnerable a fallas o interferencias. Por ello, resulta fundamental que en toda la cadena de mando exista la capacidad para tomar decisiones de modo descentralizado para cumplir la misión, comprendiendo que quien lidera cada nivel tiene la mejor y más clara visión de lo que ocurre (ve lo que su superior no ve).

El denominado “*Toque de Nelson*” (“The Nelson Touch”, por Edgar Vincent) es el primer título de la Doctrina Marítima Británica. En ella se destacan las sencillas instrucciones de Nelson, su creencia en la delegación, y el tiempo y el esfuerzo que invirtió en conseguir que sus Comandantes entendieran sus intenciones. La práctica de Nelson es ahora conocida como Mando tipo Misión, (“Mission Command”). Un concepto que también surgió en el siglo XIX en Prusia (“Auftragstaktik”) que se utilizó en el ejército alemán y que fue finalmente abandonado por Hitler en su estilo personal de dirección a contar de 1942.

El Mando tipo Misión es central en la doctrina marítima británica y estadounidense y aplicable en todos los niveles de mando. Sus elementos principales son, en primer lugar, que “Un Comandante da sus órdenes de una manera en que se garantice que sus subordinados han entendido sus intenciones, sus propias misiones, y el marco contextual de estas y, en segundo lugar, que a los subordinados se les dice qué efecto han de alcanzar y la razón por la que debe lograrse (propósito)”. Tal estilo de liderazgo promueve la ejecución descentralizada, la libertad y velocidad de la acción y la disciplinada iniciativa subalterna.





Aspectos centrales del Mando tipo Misión

El desafío principal del Mando tipo Misión es mantener un control sobre los eventos con un mínimo razonable de medidas de control. La clave consiste en conseguir el equilibrio adecuado entre el control de los superiores y la libertad de ejecución o autonomía de los subalternos, evitando su control excesivo o “micromanagement”. Nunca hay que subestimar las dificultades de alcanzar este equilibrio. Es una habilidad que se debe desarrollar y que requiere de capacidad de análisis, reflexión y un acabado conocimiento de las capacidades de sus subordinados.



Su aplicación se fundamenta en lo que se conoce actualmente como “accountability”, es decir hacerse responsable de lo que las personas ejecutan, su capacidad y la confianza mutua entre ellos, lo cual permite una toma de decisiones más oportuna y eficaz que evita la inacción y permite enfrentar en mejor forma las situaciones, incertidumbres y fricciones en el mundo del siglo XXI. Fortalece el compromiso y la cohesión, además del desarrollo y crecimiento personal, siendo este último aspecto trascendental para los líderes, quienes deben además brindar a su gente las oportunidades de intentar, fallar y aprender de sus errores.

Para desarrollar el Mando tipo Misión se distinguen 8 elementos esenciales para liderar personas:

1. Con un ¿Por qué? ¿Cómo? y ¿Qué?, que opera tanto como herramienta inspiradora como también la manera de expresar una clara intención del superior que oriente el accionar de todo un equipo.
2. Con una autonomía, que se incrementa en forma paulatina en la medida que se logra confianza y conocimiento mutuo.
3. Con un control, que se compromete y no se impone ni se desarrolla en demasía.
4. Con un alineamiento, que, una vez entendido, nos lleva a nuestro objetivo en base a la intención del superior.
5. Con la confianza, como elemento base del entendimiento mutuo, la discusión franca y sincera y el trabajo en equipo.
6. Con la iniciativa, empoderamiento y libertad de pensamiento de los subordinados, que, siempre guiados por la intención del superior, les permite alcanzar el objetivo.
7. Con la aceptación de los errores y equivocaciones bien intencionadas, pero que exige transparencia en éstos, hacerse cargo, aprender de ellos y corregirlos.
8. Con un comportamiento “accountable” que se necesita y exige en todos y cada uno de los niveles de la organización.

En Anexo “E” se entregan antecedentes y fundamentos históricos del Mando tipo Misión.

CAPÍTULO II:

MARCO CONCEPTUAL DE FORMACIÓN DEL LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE





CONTENIDO

1. Introducción.
2. Marco conceptual de formación del Liderazgo de la Armada de Chile.
 - a. Formación Militar.
 - b. Capacidad profesional.
 - c. Desarrollo personal.
 - d. Habilidad social.

Introducción

La formación del marino privilegia el liderazgo institucional y se centra en asegurar que sus integrantes obtengan lo que necesitan en términos de desarrollo personal y profesional; con especial atención en el fortalecimiento ético y reciedumbre de carácter, que le permita enfrentar escenarios caracterizados por la incertidumbre y alto riesgo. En ello, enfatiza el desarrollo de las virtudes morales básicas, como indispensables para todos los marinos, hombres y mujeres, que tienen como misión fundamental la defensa de los intereses del país y sus conciudadanos.

La moral constituye un conjunto de hábitos que se refleja en el comportamiento de las personas en cualquier situación. Para desarrollarla se requiere ejercitar las virtudes ya indicadas; en este proceso, el ejemplo ético de los mandos será determinante en la formación valórica de sus subordinados. La formación naval se orienta a desarrollar estas cualidades y a crear un espíritu tal que, sostenido por la habilidad profesional y el liderazgo y ejemplo de sus superiores, el marino nunca acepte el fracaso o la derrota, se sobreponga a los problemas que dificulten el logro del objetivo que se busca.

El liderazgo en el entorno naval y marítimo resulta vital para el éxito de las operaciones y depende de la competencia profesional en todos los niveles de mando. El esfuerzo se concentra en que toda la dotación conforme y opere los instrumentos, sistemas y armas de su Unidad y/o Repartición, bajo la conducción de quien tiene la responsabilidad de cumplir con la misión o alcanzar determinados objetivos o logros. En toda Unidad o Repartición los riesgos son compartidos por toda la dotación; por ello, la relación de interdependencia entre sus integrantes resulta fundamental, y la capacidad de los mandos en lograr que la dotación actúe como un todo, decisiva. Ello exige un liderazgo cercano, personal y consistente.

En ese sentido, toda la cadena de mando debe velar, entre otras cosas, por la instrucción, entrenamiento, disciplina y bienestar de sus subordinados. Se debe comprender que detrás de cada hombre y mujer existe la complejidad propia de los seres humanos, con creencias, valores, esperanzas, problemas, incertidumbres y aspiraciones. En consecuencia, mientras que normalmente las máquinas tienen comportamientos predecibles, los hombres pueden reaccionar de distinta manera de acuerdo con las circunstancias, y es función de quien los conduce que ese comportamiento responda a las necesidades institucionales.

La formación del personal de la Armada es un proceso sistemático y acumulativo que se desarrolla durante toda la carrera; el ejercicio del Mando con Liderazgo no aflora producto de la casualidad sino de una constante capacitación, aspecto que el MLA pretende instaurar en todos y cada uno de sus integrantes, aportándoles herramientas que buscan que el ejercicio de la función primordial de los miembros de la Marina tienda a la mayor efectividad posible a medida que se va ascendiendo y asumiendo mayores responsabilidades durante la carrera profesional.

En este sentido, la Institución ha determinado la necesidad establecer un Modelo de Liderazgo que reconozca, por una parte, la trayectoria formativa de la Armada en esta área y por otra siente la base conceptual respecto de lo que la Marina entiende y requiere difundir en relación con el liderazgo al interior de la Institución.

Marco conceptual de formación del liderazgo

El Marco conceptual de Formación de Liderazgo de la Armada de Chile está representado gráficamente por seis pentágonos, aplicado al ser humano, centrado en el Ethos (primer pentágono), sustentado por los Valores Fundamentales de la Institución (segundo pentágono), cuyos contenidos fueron desarrollados en el capítulo I. En cada una de las caras restantes del Ethos se conectan otros cuatro pentágonos que representa los siguientes aspectos y cuyos componentes se definirán más adelante.

Formación Militar

A través de la Formación Militar, se inculcan los siguientes aspectos a los miembros de la Institución:

- **Disciplina:** La disciplina es una ordenación de los deberes y atribuciones de los miembros de una organización que tiende al bien común, llevada a la práctica bajo la dirección de una autoridad preestablecida, que es responsable de sus determinaciones y que debe ser respetada por el conjunto. La disciplina está sujeta a normas permanentes y precisas que se establecen en la Constitución, leyes y reglamentos. Como también, es el dominio de sí mismo que mueve a la persona al cumplimiento del deber, supeditando el bien propio al bien superior.

En su propio actuar, el líder debe ser un ejemplo de disciplina que le permita mostrar a sus subordinados la forma de enfrentar las situaciones cotidianas y al mismo tiempo prepararse para actuar en situaciones extraordinarias con determinación y convicción.

- **Cumplimiento del deber:** consiste en la obligación de cada miembro de la Institución, para obrar en consecuencia según las normas legales y principios morales, poniendo en primer lugar el amor a la Patria. Es lo que nos permite sacrificar la propia vida de ser necesario. El cumplimiento del deber engrandece moralmente a la persona y satisface su conciencia.

El líder demuestra en el cumplimiento del deber, su vocación de servicio como ejemplo de conducta para sus subordinados.

- **Fortaleza / resiliencia:** es la capacidad para soportar y sobreponerse a la adversidad, a las exigencias y dificultades que impone la vida naval, es la preparación realista para el combate y la asunción de altas cuotas de responsabilidad.



La entereza y capacidad que demuestra el líder para sobreponerse a las dificultades servirá de inspiración a sus subordinados para que, ante la duda, tengan un ejemplo de tenacidad que les permitirá superar las vicisitudes del servicio naval.

- **Espíritu de cuerpo:** es el sentido de unión que se va generando entre las personas que pertenecen a una misma institución, especialidad, unidad o repartición, cuando comparten vivencias, desafíos, éxitos y objetivos comunes, como también situaciones de riesgo y dificultades, lo que hace que se forme una colectividad fuertemente cohesionada. Es un afecto común que deben sentir los marinos y que los lleva a trabajar en armonía y en comunidad de propósitos y fines.

Para quien asume como líder, el espíritu de cuerpo es vital para la conducción de su equipo y para el desarrollo de cualquier colectividad, siendo especialmente necesario en la Armada, donde el esfuerzo colectivo nos

llevará a la victoria.

- **Mando con ética:** implica responsabilidad y compromiso, actuando en el marco ético que otorgan los valores institucionales, constituyéndose en un ejemplo para los subordinados y dando cumplimiento a las leyes, reglamentos y normativas que fijan el accionar de un miembro de la Armada; de no ser así, se debilitará la relación de mando y ascendiente de los jefes con sus subordinados.

El líder debe actuar siempre con integridad en la toma de decisiones, lo que es una condición imperativa para el ejercicio del mando.

- **Condición física y mental:** el estado y control físico/ mental, acorde a las exigencias que conlleva el desempeño en la Institución, debe ser una preocupación permanente del líder, constituyéndose así en un ejemplo para sus subordinados y así poder exigírselo a ellos.

Capacitación profesional

Por medio de la Capacitación Profesional se entregan al personal de la Institución los siguientes elementos:

- **Conocimiento:** es la ampliación y correcta orientación de la capacidad intelectual a través del razonamiento, observación de la naturaleza y entendimiento de las relaciones entre las cosas, que debe adquirir el líder para conducir correctamente a sus subordinados, permitiéndole contar con los fundamentos necesarios que apoyen su toma de decisiones ante situaciones complejas a las que se pueda ver enfrentado.
- **Competencias:** son capacidades adquiridas que potencian diferentes áreas del saber y que otorgan los conocimientos y las habilidades necesarias, para que de manera integral una persona los aplique en el desempeño de sus funciones profesionales.

Es fundamental que el líder adquiera y desarrolle las competencias relacionadas con el ejercicio del liderazgo, como, por ejemplo: comunicación efectiva, escucha activa y empatía, entre otras. Para ello requiere voluntad, preparación y esfuerzo personal, lo que constituirá un ejemplo e incentivo para sus subordinados.

- **Responsabilidad (“accountability”):** es la cualidad de responder por algo que se hace o se ordena o por el actuar de alguien, es la obligación de cumplir con deberes o instrucciones encomendadas; es el cuidado al tomar decisiones o al realizar una acción. Además, es la capacidad de responder por el actuar de un grupo de personas y/o mantención/cuidado del material asignado.

La Responsabilidad es una cualidad ineludible en el ejercicio del liderazgo.

- **Justicia:** principio moral que inclina a obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde. El líder debe cultivar esta virtud y en base a ello actuar siempre con justicia en la toma de decisiones que involucren a sus subordinados. La correcta aplicación de justicia demuestra carácter, preocupación y voluntad de parte del líder de no favorecer a nadie, sino por el contrario de otorgar a cada cual lo que merece. Actuar con justicia demuestra preocupación y conocimiento de los subordinados.
- **Visión / Misión:** la Visión es la realidad anhelada de la organización, entre sus pares, de la sociedad y de uno mismo. La misión es el qué (tarea + propósito), para qué, para quién y en cuanto tiempo se cumple, es la contribución para poder cumplir con la Visión de la organización.

El líder no debe perder de vista que su accionar y la conducción de sus subordinados está supeditada siempre al cumplimiento de la Misión encomendada y que debe agotar sus esfuerzos para cumplirla de la mejor manera posible.

- **Decisión:** es el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo, considerando lo emocional y racional en su actuar.

El líder debe contar con los conocimientos necesarios para poder efectuar un proceso de toma de decisiones, razonable y oportuna, que logre satisfacer la respuesta que esa decisión demanda, para lo cual debe emplear toda su capacidad de análisis y razonamiento requerido para este proceso.

Desarrollo personal

Otra componente corresponde al Desarrollo Personal, el que considera los siguientes aspectos a ser infundidos en el personal de la Institución:

- **Carácter:** son las acciones y hábitos que definen un modo de ser propio y característico. La profunda internalización de principios, valores, práctica consecuente de las virtudes y la propia voluntad, que darán seguridad y convicción a los actos y decisiones que se tomarán.

El líder debe demostrar su carácter y convencimiento en la conducción del personal a su cargo, manteniéndose firme en la decisión tomada, que responde a un análisis razonado que considere todas las variables involucradas en esa decisión. Un carácter resuelto entregará también a sus subordinados la tranquilidad de estar guiados por un líder firme y resolutivo.

- **Espíritu de superación:** es la actitud positiva de estar en constante aprendizaje y mejora, disponibilidad de invertir fuerzas, ánimo, constancia y dedicación, con el fin de conseguir un objetivo propuesto de mejoramiento personal.

El líder debe estar en un proceso de constante superación y mejora, logrando de esa forma dar un ejemplo a sus subordinados. La superación propia también tendrá efecto en los logros del equipo que se encuentra bajo su responsabilidad.

- **Confianza:** es la esperanza firme que se tiene de alguien o algo, que se gana a través del actuar correcto, adecuado a las circunstancias y con conocimiento de alguna situación que se requiera. La confianza mutua entre superiores y subalternos, genera adhesión y compromiso, conduciendo a una más amplia y mejor cooperación. La confianza conduce a la franqueza a través de la cual se dan a conocer errores, debilidades o situaciones que en otras condiciones hubieran pasado desapercibidos, permitiendo así la mejora de la organización.

Un deber del líder es propender a la creación de confianza, entre el superiores, pares y subalternos, para que de ella resulte un mutuo entendimiento y comprensión.

- **Templanza:** es el actuar con moderación en la atracción de los placeres y procura el equilibrio en el uso de los bienes creados y/o asignados. Es una virtud esencial en todo miembro de la Institución, dado que es la que modera los placeres sensibles, con el fin de no esclavizarnos a ellos y alcanzar una mayor libertad. Esta virtud debe practicarse poniendo límites cotidianamente a nuestros deseos, disfrutando de los placeres con moderación y teniendo presente que los placeres son medios para fines más profundos y que nos hacen más felices. La templanza nos obliga a practicarla con moderación en el comer, en el beber, en nuestra sexualidad, en nuestra afectividad, incluso en nuestro vestir y en nuestros deseos de cosas materiales.

El liderazgo se debe sustentar en esta virtud cardinal por cuanto permite actuar con moderación y equilibrio en las circunstancias cotidianas, lo que fortalece el actuar en situaciones difíciles y extraordinarias que se presentan a lo largo de la carrera, especialmente en combate.

- **Compromiso:** es la obligación consciente, responsable y voluntaria, contraída con la Institución, con el equipo de trabajo y los camaradas de armas.

El líder a través del compromiso que demuestra en sus actuaciones manifiesta su vocación de servicio, actúa con sacrificio y entrega en el cumplimiento de su deber. Esta manera de actuar constituye un ejemplo que motiva a sus subordinados.

- **Comunicación:** capacidad de escuchar y transmitir un mensaje en forma adecuada, entendible y oportuna a un receptor.

El líder debe ser capaz de comunicar efectivamente a sus subordinados, la visión, misión y tareas de la organización, como asimismo escuchar sus opiniones, considerándolas en el proceso de toma de decisiones, lo que contribuirá a facilitar el cumplimiento de objetivos, evitar interpretaciones erróneas y a la generación de compromiso en el equipo.

- **Desarrollo del pensamiento crítico:** es un proceso metodológico que se cultiva en el tiempo, por el cual se analiza, compara y conoce, antes de emitir una idea u opinión fundada, haciendo la diferencia de una que no lo es.

Un líder debe instruirse y prepararse en el tiempo para lograr desarrollar esta capacidad de pensamiento crítico, que le ayude a fundamentar y respaldar sus acciones y decisiones en beneficio de su personal o de la tarea encomendada.

- **Actitud:** manera de ser de las personas que de ser positiva, actúa como factor multiplicador que se aplica a los conocimientos y habilidades para crear valor en todo lo que se realiza.

El líder debe demostrar en sus acciones siempre una actitud positiva, que motive a sus subordinados y sirva de efecto multiplicador para que el equipo de trabajo cumpla su misión.

Habilidad social

La última componente corresponde a la Habilidad Social, esta se refiere a las habilidades blandas, a ser infundidas y desarrolladas en el personal de la Institución:

- **Prudencia:** es una de las cuatro virtudes cardinales, basada en utilizar la racionalidad práctica en la vida cotidiana, lo que otorga la capacidad para pensar ante ciertos acontecimientos o actividades, analizar las variables y posibles riesgos que éstos conllevan, evaluando sus consecuencias antes de tomar una decisión, adecuando o modificando la conducta para no recibir o producir perjuicios innecesarios. Se relaciona principalmente con la moderación, sensatez, cautela y madurez del intelecto.

Todo el personal de la Armada debe cultivar la virtud de la prudencia. Ésta implica asumir una actitud abierta, tolerante y flexible, para saber cuándo y cómo actuar en función del logro de objetivos determinados, cualquiera sea la circunstancia en que uno se encuentre, evitando incurrir en ingenuidades. Supone prever las consecuencias de la acción a emprender.

El ejercicio de liderazgo debe incorporar esta virtud, ya que supone que el líder sopesará adecuadamente antes de decidir, para actuar en forma meditada y reflexiva, ateniéndose a las consecuencias de su actuar. Asimismo, la prudencia también debe guiar el proceder de sus subordinados en toda circunstancia.

La prudencia no debe confundirse con inacción o lentitud en la toma de decisiones. En momentos críticos o de emergencias, el líder debe resolver ágilmente con los antecedentes con que cuenta.

- **Respeto:** esencialmente, es un valor que permite al hombre reconocer, aceptar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es un sentimiento de consideración, con el que se debe tratar a las personas, atribuible a lo establecido por la sociedad para lograr el bien común y a veces también hacia las cosas que poseen un significado especial o representan alguna cualidad particular. Es el reconocimiento del valor propio, de los derechos de los individuos y de la sociedad. El respeto permite que la sociedad viva en paz, en una sana convivencia en base a normas e instituciones. Implica reconocer en sí y en los demás las obligaciones y los derechos. El respeto se practica cuando se entiende que la libertad de acción de cada uno termina cuando empieza la del otro, además es un valor que tiene tres dimensiones, de subordinado/subalterno hacia los superiores, de los superiores hacia los subordinados/subalternos y hacia los pares.

El liderazgo que tiene como base el respeto de los individuos y de sus propias características, se fortalece con la sinergia que genera, explotando estas individualidades en beneficio del trabajo en equipo para alcanzar la misión encomendada. El líder que trata con respeto a sus subordinados y reconoce sus capacidades constituye un ejemplo para ellos, validando su actuación.

- **Cultura:** conjunto de conocimientos e ideas, adquiridos gracias al desarrollo de las facultades intelectuales, mediante la lectura, el estudio y el trabajo. El cultivo de las facultades intelectuales permite una mejor comprensión de las distintas áreas del saber de los seres humanos, orientado principalmente a favorecer la preparación personal para enfrentar situaciones de la vida cotidiana y una mejor interrelación con otras personas.

En su función de conducir personas, el líder debe cultivar sus conocimientos mediante disciplinas que aumenten su conciencia respecto de su entorno y que le ayuden a comprender el mundo en que se desenvuelve. El incremento de su cultura a través de crecimiento personal y del conocimiento de otras disciplinas, no relacionadas directamente con su diario actuar, le entrega mejores herramientas para desempeñarse como conductor de hombres y mujeres en el cumplimiento de una misión bajo diferentes circunstancias.

- **Empatía:** constituye una valiosa capacidad, resumida en ponerse imaginariamente en la situación de otra persona para interpretar sus emociones y sensaciones, siendo importantes sus beneficios a nivel personal y social, porque otorga la habilidad cognitiva para comprender en mejor forma el universo emocional de otra persona. Conocida también como “inteligencia interpersonal”, ayuda a la convivencia, a establecer relaciones duraderas, a ser justos y tolerantes, para alcanzar el potencial que se requiere para interactuar adecuadamente con otros seres humanos.

Un líder debe conocer a su personal y en base a ese conocimiento, tener la capacidad de ponerse en su lugar, de manera de poder conducirlo de mejor forma. El empatizar con su gente, permite al líder, tener mayor cercanía con ella, generando también mayores lazos de lealtad, compromiso y cooperación mutua.

- **Influencia:** es la habilidad de un líder para hacer valer su autoridad y lograr movilizar personas para que hagan frente a desafíos que le pone la vida; es ejercer poder sobre alguien, un grupo de personas o un acontecimiento en particular.
- **Sobriedad:** es el valor que permite a las personas comportarse con moderación y templanza, atribuyéndole a cada cosa la importancia que tiene, sin exagerar algunas ni minimizar otras, otorgándoles un valor justo y razonable. También ayuda a que una persona se maneje y actúe de una forma adecuada, sin estridencias ni alardes innecesarios, permitiéndole reconocer y aceptar diferentes puntos de vista prudentemente. Otorga la sencillez y humildad necesaria, para que, en el ejercicio del liderazgo, se logre una necesaria cercanía y confianza con su equipo de trabajo.





CAPÍTULO III:

DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LA ARMADA DE CHILE Y DESCRIPCIÓN DEL MLA





CONTENIDO

1. Introducción.
2. Características del MLA.
3. Atributos y tareas.
 - a. Atributos esenciales del liderazgo en la Armada.
 - b. Tareas correspondientes a cada atributo esencial.
4. Crecimiento vertical, Agregaciones de valor y Conductas esperadas.
 - a. Crecimiento vertical.
 - b. Conductas esperadas.
 - c. Agregaciones de valor.
5. Tipos, Etapas y Niveles de Liderazgo para Oficiales y Gente de Mar.
 - a. Tipos de liderazgo.
 - b. Etapas y Niveles de liderazgo.
 - 1) Niveles y Agregaciones de Valor comunes para Oficiales y Gente de Mar.
 - 2) Niveles y Agregaciones de Valor diferenciadas para Oficiales y Gente de Mar.

Introducción

Tal como ya se ha expuesto, el marco conceptual del MLA abarca diversas áreas que, aunque fundadas en aspectos que pudiesen parecer obvios y cotidianos y hasta repetitivos en nuestra Armada, lo que pretende es orientar la implementación práctica del desarrollo del liderazgo, propendiendo a la sistematización de esta cualidad, entendida como una de las dos herramientas más relevantes de la función de mando, propia de Oficiales y Gente de Mar.

El marco conceptual y su materialización práctica da cuenta de la visión Institucional respecto a la necesidad de adaptación a los cambios como forma de enfrentar previsoramente un entorno, hoy por hoy, especialmente dinámico: volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA por sus siglas en inglés) al que se requiere dar frente con otro tipo de VUCA: visión, iniciativa, comprensión y agilidad, entre otras habilidades.

En efecto, los agentes de cambios que circundan el entorno donde se desempeñará el personal Institucional y los desafíos que eso conlleva, han corroborado la inmanente necesidad de salir de la pasividad de lo netamente teórico o de lo que el sentido común pretenda hacernos ver y avanzar hacia un modelo que, en la práctica, aborde el liderazgo y lo sistematice, durante toda la carrera. Los esfuerzos entonces se orientan, inicialmente, a lograr el conocimiento intrapersonal y dominio de sí mismo para luego paulatinamente ir desarrollando habilidades, durante toda la carrera, acorde al grado, de manera de cumplir con las expectativas de desarrollo personal. Las sumas de esas habilidades individuales generan la sinergia que se debe manifestar en un eficiente desempeño colectivo, factor relevante en el cumplimiento de las tareas, misiones u objetivos de la propia organización en la que se sirve o de la Armada como un todo.

Resulta imprescindible que, a medida que se vaya poniendo en práctica el MLA, la terminología y herramientas, propias de este modelo y que más adelante se detallan en forma específica, formen cuanto antes parte del léxico y práctica Institucional de tal manera de ir afianzando lo que se pretende inculcar con esta forma de fortalecer nuestro ancestral liderazgo y agregar valor a lo por muchos supuestamente conocido. Así entonces, conceptos como atributos, tareas, “coaching”, “mentoring”, “team building”, ethos, “Mission Command”, entre otros, debiesen ser incorporados, comprendidos e internalizados para dar sustento a este proceso determinado para fortalecer a la Institución.

Podemos afirmar que la implementación del MLA agregará valor al desarrollo personal y profesional de cada uno de los integrantes de nuestra Institución, fortalecerá el mando y contribuirá efectivamente a que la Marina continúe aportando a la seguridad, prosperidad y bienestar de Chile a través del mar y desde el mar; tarea que ha cumplido desde hace más de doscientos años y que, sin lugar a duda, sabrá adaptarse y esforzarse para continuar realizándolo con la misma eficacia, eficiencia y flexibilidad en el futuro.

Características del MLA

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 del liderazgo 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)
- Dirigido y controlado por toda la cadena de mando (Top – Down)
- Mandos “involucrados” en todos los niveles

Atributos Esenciales y Tareas Clave

Consecuente con los seis (6) aspectos fundamentales que contempla el marco conceptual (Ethos, Valores, Formación Militar, Capacitación Profesional, Desarrollo Personal y Habilidad Social), se determinaron seis (6) atributos esenciales que debe poseer el líder naval que lo deben acompañar durante toda la carrera, independientemente del cargo y grado que se invista, y que deben ser reforzados durante la misma. Estos seis atributos van aparejados y se sostienen en veintiséis (26) tareas clave que describen lo que se espera que cada líder, sin distinción, sea capaz de cumplir.

Sin embargo, entendiéndose que existen distintas dimensiones y complejidades que se deben enfrentar, conforme al grado jerárquico en que se ejerce el mando y funciones, y que de cada líder se espera su contribución a cada una de las tareas, subyacen para cada nivel agregaciones de valor diferenciadas, diseñadas en forma específica para satisfacer los requerimientos que se vayan demandando las que, a su vez, determinan también el grado de crecimiento personal y profesional y dan paso a conductas esperadas, medibles y evaluables.

Los seis (6) atributos esenciales y las veintiséis (26) tareas clave, 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. Sin embargo, como el nombre lo indica, cada tarea sigue siendo clave y, como tal, dispone de una descripción detallada, enmarcada en agregaciones de valor específicas que orientan precisamente el énfasis en comento.

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.

En ese sentido, es importante tener presente que el liderazgo no se internaliza solamente a través del autoaprendizaje o de la experiencia adquirida durante la carrera, sino que los líderes necesitan ser apoyados sistemáticamente para desarrollar una excelencia individual y organizacional, que permita una mejora continua en esta área.

Para su implementación, la metodología se fundamentará en el “Modelo de Aprendizaje 10:20:70”, donde el 10% corresponde a la capacitación formal (cursos), 20% proviene de tutorías, “coaching”, mentoring y el 70% del aprendizaje es experiencial (proviene de las experiencias). Este método permitirá el mínimo de aula y requerirá el compromiso e involucramiento de todos en la cadena de mando.

Atributos esenciales del liderazgo en la Armada

1. **Hacer propio el Ethos 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).



Atributo 1: Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales

Constituye la base de la formación como marinos. El ethos y los valores entregan principios sólidos, refrendados en un código de honor que caracteriza el desempeño de los miembros de la Institución y otorga el elemento diferenciador respecto a cualquier otra profesión u organización, donde el compromiso de servicio y defensa a la patria, hasta rendir la vida si fuese necesario, debe estar siempre presente en cada uno y regir el quehacer diario.

Los valores institucionales y el juramento a la bandera orientan el particular estilo de vida; vencer o morir, implica la forma de combatir; y gloria y victoria la manera de alcanzar los objetivos.

Atributo 2: Pensar en forma reflexiva

Los líderes deben desarrollar la capacidad de análisis y respuesta clara ante situaciones complejas que deban enfrentar con sus equipos de trabajo. Deben centrarse en lo relevante, ser prudentes y sistémicos, en cuanto a su análisis, de forma tal que esto les permita investigar y establecer soluciones y sus posibles efectos, evitando dejarse llevar por sus emociones.

Pensar en forma reflexiva requiere aplicar los conceptos de pensamiento crítico, pensamiento sistémico y razonamiento ético, como así también de prudencia en la toma de decisiones. El pensar es una actividad natural pero no por ello simple. Es necesario que los líderes guíen al personal para no dejarse llevar por emociones o supuestos que estén errados. También es importante que puedan darse cuenta de la necesidad de pensar con una perspectiva sistémica, para poder analizar y resolver adecuadamente los complejos problemas que deberán enfrentar y finalmente actuar con prudencia en la toma de decisiones, orientados siempre por los principios éticos que emanan de la normativa y los valores institucionales y que se reflejan en el código de honor.

Atributo 3: Influir positivamente

Para lograr influir positivamente se requiere conocerse a sí mismo, y desarrollar habilidades, tanto personales como profesionales y sociales que permitan, al líder ser reconocido como referente y respetado, produciendo a través del ejemplo, empatía, enseñanza e inspiración positiva en su gente que facilite cumplir tareas y alcanzar objetivos comunes. Requiere también contar con una buena comunicación superior – subalterno, un carácter asertivo y construir confianza mutua para generar credibilidad, adhesión y sinergia.

Atributo 4: Trabajar en equipo

Para lograr el trabajo en equipo se requiere, en primer lugar, el compromiso que permita dejar de lado los intereses personales y lograr la supremacía del interés del equipo; se hace necesario también el actuar bajo una determinada y ordenada disciplina. En ese sentido, se requiere que todo líder desarrolle la capacidad de liderar equipos de trabajo de acuerdo con el nivel en que se encuentre y que cada integrante aprenda a trabajar en equipo, valorando la importancia de aceptar ser liderado.

Las acciones del equipo se orientan al cumplimiento del deber, requieren resiliencia y espíritu de cuerpo lo cual permite funcionar como un todo.

Atributo 5: Conocer y preocuparse del personal

El personal es el recurso más importante y valioso para la Institución, a través del cual se cumple la misión. Se debe promover una cultura organizacional centrada en la genuina preocupación de los líderes por los integrantes de sus equipos de trabajo y de su bienestar personal y familiar, que lleven a conocer de todos y cada uno sus habilidades, debilidades, capacidades y también sus problemas y expectativas, propiciando su desarrollo individual. El trato entre superiores y subalternos / subordinados debe ser siempre en forma respetuosa, generando instancias para establecer una relación interpersonal, procurando una comunicación fluida, en ambos sentidos.

Atributo 6: Enfocarse en la misión

La misión contiene el propósito y fundamenta el cumplimiento de las tareas. Enfocarse en ella constituye uno de los atributos fundamentales de liderazgo en la Armada; requiere por parte de los líderes, dentro de la libertad de acción que entregan al personal, desarrollar la capacidad de dar una clara y comprensible dirección, lograr que se hagan dueños de la tarea delegada, resuelvan y tomen decisiones en su nivel, asuman la inherente responsabilidad (“accountability”) y actúen con iniciativa disciplinada, bajo una doctrina común, alineada con la intención de su superior, basada en la filosofía del Mando tipo Misión (“Mission Command”). El líder debe establecer metas individuales y colectivas y conectarlas con las metas y objetivos de nivel superior. Asimismo, debe revisar periódicamente el avance y corregir cuando se produzcan desviaciones o desajustes. Para ello, es importante su capacidad de anticiparse al cambio y predecir sus consecuencias.

Estos seis atributos abarcan una serie de aspectos y elementos claves que permiten caracterizar al líder en la Institución, sirviendo de base y fundamento para desarrollar los programas de formación y fortalecimiento del liderazgo que entregarán las capacidades requeridas, de acuerdo con el nivel al que vaya accediendo cada servidor durante la carrera.

Tareas correspondientes a cada atributo esencial

Las distintas tareas expresan lo que se espera en el comportamiento del líder a medida que va ascendiendo en la Institución y asumiendo nuevas responsabilidades junto con mayores niveles de liderazgo. Constituyen el fundamento de los conocimientos comunes, de este ámbito, que debe tener todo integrante de la Institución y que se utilizan con diversos énfasis a lo largo de su carrera.

Cada tarea o habilidad se constituirá como una línea de acción continua y se expresarán, para cada nivel, en conductas esperadas de carácter tangible (medibles y evaluables). Para su implementación, se deberá desarrollar un programa correspondiente a cada nivel, de forma tal de entregar las capacidades distintivas como líder que se ajusten a las

agregaciones de valor determinadas y que a cada cual le correspondan.

Atributo 1: Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales

Tarea 1: Dominar el Ethos, Valores e Historia.

El líder debe asumir como estilo de vida e instruir permanentemente al personal que tanto el ethos, los valores y el código de honor se fundamentan en el continuo indisoluble de nuestro pasado, presente y futuro.

Ethos es el conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad en relación con los valores y rasgos distintivos que sustentan a dicha persona o comunidad. El líder debe encarnar los rasgos, modos y el léxico que nos identifica y caracteriza, ejemplificarlos e inculcarlos al personal de manera permanente como un estilo de vida, sumado a la necesaria espiritualidad y fe que todo hombre y mujer de armas debiese poseer para enfrentar los desafíos y situaciones difíciles con mayor resiliencia. Cuando hablamos de espiritualidad y fe, no nos referimos a una en particular, sino a aquella en la que se confía y deposita una creencia individual.

Tarea 2: Servir a la Patria.

El líder debe asumir e inspirar la total disposición a servir desinteresadamente a la Patria y cumplir con el deber.

La base valórica definida por la Institución y el sentido del juramento a la bandera contiene la razón profunda del irrestricto y desinteresado servicio al país, junto a la absoluta disposición de “rendir la vida si fuere necesario”. Se trata de la importancia de conocer y entender el “por qué” del esencial espíritu de servicio y vivir esta disposición para sobrellevar todos los esfuerzos y sacrificios personales que se deben hacer para cumplir con el deber, como garantes de la seguridad y defensa, donde “vencer o morir” será siempre la consigna. Las múltiples áreas de misión en que la Institución se desenvuelve requieren la comprensión a cabalidad del concepto de servicio a la patria en cada actividad que se desarrolle en cualquiera de estas áreas. El líder demuestra en el cumplimiento del deber, su vocación de servicio a la patria como ejemplo de conducta para sus subordinados.

Tarea 3: Actuar con una conducta ejemplar.

Siempre, basado en los valores Institucionales, virtudes cardinales, código de honor, leyes y reglamentos vigentes, predicando con el ejemplo y teniendo un comportamiento ético e intachable en toda circunstancia.

Se espera siempre de un marino un comportamiento correcto, honesto, justo, ético y leal, teniendo presente, además, que sus actos pueden llegar a afectar el prestigio institucional. Una bien entendida visión de lealtad a la Armada debe primar, sin excepción, en todas sus actuaciones y regir su conducta. En su propio actuar, el líder debe ser sobrio, ejemplo de disciplina, sencillez y humildad de manera tal de lograr una necesaria cercanía y confianza con su equipo de trabajo.

Por otra parte, ser justo demuestra carácter, preocupación y voluntad de parte del líder de no favorecer a nadie, sino por el contrario implica otorgar a cada cual lo que le corresponde

y merece.

Tarea 4: Asumir la responsabilidad (“accountability”).

El líder debe hacerse dueño de la tarea y estar dispuesto a responder por ella.

Significa tener un sentido de propiedad de la tarea y responder cabalmente por la obligación asumida, considerando que sus consecuencias le son imputables a quien la ha hecho propia. Por consiguiente, implica prever todo lo necesario para cumplir lo dispuesto correctamente en forma ética, proba y transparente. Esto permite operar fundados en la confianza de saber que cada cual responderá y cumplirá con su deber. La responsabilidad es una cualidad ineludible e indelegable del líder quien debe reflejar, en todo momento, el modelo de valores Institucionales, demostrando con su ejemplo una conducta intachable de la cual siempre debe rendir debida cuenta.

Atributo 2: Pensar en forma reflexiva

Tarea 5: Aplicar pensamiento crítico.

Los líderes, en todo momento, deberán aplicar y fomentar la capacidad de analizar y evaluar la información que se recibe y la consistencia de los propios razonamientos.

Es un proceso metodológico que se cultiva en el tiempo, donde los líderes deben practicar con los suyos la capacidad de analizar y formular sus problemas y preguntas con claridad y precisión. Asimismo, poder llegar a conclusiones y soluciones, examinándolas previamente con criterios relevantes y pensar con una mente abierta, sin dejarse llevar por los supuestos o emociones que los pueden inducir a errar en su razonamiento. Un líder debe instruirse y prepararse, en el tiempo, para lograr desarrollar esta capacidad de pensamiento crítico que le ayude a fundamentar y respaldar sus acciones y decisiones en beneficio de su personal o de la tarea encomendada.

Tarea 6: Aplicar pensamiento sistémico.

El líder deberá tener la habilidad de resolver problemas dentro de un sistema complejo, tomando una perspectiva que tiene en cuenta la totalidad de este y analizando la interacción de sus partes.

Debe guiar al personal a considerar la existente y natural interconexión de los hechos entre sí. Llevarlos a comprender que las soluciones rápidas y fáciles casi siempre producen nuevas dificultades y que, al ejecutar una decisión, es imperativo prever sus consecuencias para que, finalmente, tengan presente que la causa y el efecto de un problema habitualmente no siempre se encuentran cercanos en tiempo y espacio.

Tarea 7: Aplicar razonamiento ético.

El líder deberá aplicar razonamiento ético en el cumplimiento de sus funciones e inculcarlo en sus subordinados.

Debe aplicar razonamiento ético, entendiendo esto como un proceso de pensamiento que orienta el comportamiento sobre lo que está bien y lo que está mal, incluso frente a la adversidad. Implica evaluar una situación determinada, haciendo prevalecer los valores institucionales y el código

de honor, dando cumplimiento a las leyes, reglamentos y normativas que fijan el accionar de un miembro de la Armada.

Tarea 8: Ser prudente.

En la toma de decisiones el líder debe contar con la capacidad de pensar correctamente y analizar las variables y riesgos que ésta conlleva, evaluando siempre sus consecuencias.

El ejercicio del liderazgo debe incorporar esta virtud, ya que supone que el líder realizará un proceso de reflexión antes de decidir, ateniéndose a las consecuencias de su actuar. La prudencia también debe guiar el proceder de sus subordinados en toda circunstancia. Ésta implica asumir una actitud abierta, tolerante y flexible, para saber cuándo y cómo actuar en función del logro de objetivos determinados, cualquiera sea la circunstancia en que este se encuentre, evitando incurrir en ingenuidades. Supone prever las consecuencias de la acción a emprender, adecuando o modificando la conducta para no recibir o producir perjuicios innecesarios. Importante es asumir también, que la prudencia no puede generar parálisis en el actuar, debiendo tenerse presente que esta profesión exige en ocasiones resolver y disponer acciones para enfrentar situaciones de emergencia, posterior a una rápida apreciación de la situación.

Atributo 3: Influir positivamente

Tarea 9: Desarrollar autoconsciencia y autocontrol.

Antes de influir positivamente en otras personas o grupos, el líder debe desarrollar el conocimiento de sí mismo, la autoconsciencia y el autocontrol que le permita manejarse en forma individual.

La autoconsciencia es la capacidad de reconocer los propios sentimientos, pensamientos y comportamientos, así como comprender cómo están relacionados. Asimismo, esta capacidad implica reflexionar sobre sí mismo, conociendo las fortalezas, las debilidades y los límites que cada cual tiene en ciertas situaciones. Por otra parte, el autocontrol se entiende como la capacidad que tienen las personas para regular su conducta o sus propios impulsos de una forma voluntaria. En otras palabras, se podría decir que es la capacidad que tienen las personas para incidir en ellas mismas; en sus emociones, en sus deseos, en sus comportamientos, etc. Ambas conductas resultan esenciales en las habilidades que un líder debe desarrollar para poder influir positivamente.

Tarea 10: Comunicar en forma efectiva.

El líder debe escuchar y transmitir un mensaje en forma adecuada, entendible y oportuna en sentido positivo.

Debe ser capaz de comunicar efectivamente a sus subordinados, principalmente la visión, misión y tareas de la organización, entenderlas y llevarlas a la práctica. Asimismo, escuchar sus opiniones, considerándolas en el proceso de toma de decisiones, lo que contribuirá a facilitar el cumplimiento de los objetivos, evitar interpretaciones erróneas y a la generación de compromiso en el equipo.

Tarea 11: Construir confianza mutua.

El líder debe crear una relación firme y sólida entre todo el personal, a través del ejemplo y el actuar correcto, buscando

generar credibilidad para aunar esfuerzos en pos de objetivos y tareas comunes.

La confianza mutua entre superiores y subalternos es indispensable. Genera adhesión y compromiso, conduciendo a una más amplia y mejor cooperación. La confianza conduce a la franqueza, permitiendo conocer los errores, debilidades o situaciones que en otras condiciones hubieran pasado desapercibidas. Es deber del líder propender a la creación de confianza, entre superiores, pares y subalternos, para que de ella resulte un mutuo entendimiento y comprensión. Sin confianza no existirá jamás liderazgo.

Tarea 12: Empatizar.

Es la capacidad que tiene una persona de comprender las emociones y los sentimientos de los demás. En ese sentido, el líder debe saber ponerse en la situación del otro y con ello mejorar la relación interpersonal.

Conocida también como “inteligencia interpersonal” o la capacidad de ponerse imaginariamente en la situación de otra persona para interpretar sus emociones y sensaciones; ayuda a la convivencia, a establecer relaciones duraderas, a ser justos y tolerantes, con la finalidad de alcanzar el potencial que se requiere para interactuar adecuadamente. Un líder debe saber escuchar, conocer a su personal y en base a ese conocimiento, tener la capacidad de ponerse en su lugar, de manera de poder conducirlo de mejor forma. El empatizar con su gente y fomentar esta cualidad entre sus subordinados, permite tener mayor cercanía y generar lazos de lealtad, camaradería, compromiso y cooperación mutua.

Tarea 13: Persuadir.

El líder debe desarrollar la habilidad para movilizar positivamente al personal, especialmente en situaciones bajo presión.

Debe ser capaz de convencer, inspirar y motivar a su personal. En especial, esta habilidad se debe ocupar para lograr lo mejor de ellos en tiempos de paz y su disposición y entrega total, en situaciones de conflicto o riesgo. El líder debe demostrar en sus acciones siempre una actitud positiva y mentalidad ganadora, que motive a sus subordinados y sirva de efecto multiplicador para que el equipo de trabajo cumpla su misión.

Tarea 14: Generar sinergia.

Se refiere a la capacidad del líder de lograr que los integrantes de un grupo obtengan resultados mayores a la mera suma del esfuerzo de cada uno de ellos por separado.

En ese sentido, implica la idea de que el todo es más importante que la suma de sus partes. Esto exige que los miembros de un equipo sean realmente auténticos con sus propias experiencias, perspectivas, talentos o estilos de comunicación. La sinergia se da cuando dos o más personas u organizaciones combinan sus esfuerzos para mejorar sus logros y producir así resultados colaborativos que son mayores de lo que podrían lograr de manera individual; también mejora el rendimiento y fomenta aspectos como lealtad, cohesión y sentido de pertenencia, haciendo prevalecer el bien común por sobre los intereses particulares.

Atributo 4: Trabajar en equipo

Tarea 15: Comprometer.

Los líderes deben lograr del personal su adhesión en forma consciente, responsable y voluntaria, para con la Institución, su equipo de trabajo y sus camaradas de armas en pos del cumplimiento del deber.

Cuando corresponda, buscarán obtener el compromiso de otras organizaciones o entes afines, en pos del cumplimiento de la misión.

Es el líder quien, a través del compromiso que demuestra en sus actuaciones, manifiesta su vocación de servicio, actúa con sacrificio y entrega en el cumplimiento de su deber. Esta manera de actuar constituye un ejemplo que debe motivar y contagiar a sus subordinados, comprometiéndolos y poniendo en primer lugar el amor a la Patria. Es lo que permite sacrificar la propia vida de ser necesario.

Tarea 16: Actuar con disciplina.

El líder debe lograr que el personal, entendiendo la intención de su superior, actúe de acuerdo con las normas y regulaciones que rigen, siendo capaz de desarrollar su propia iniciativa, resolver y cumplir con sus tareas (“compliance”).

La actuación disciplinada, se manifiesta bajo la dirección del líder y está sujeta a reglas permanentes y precisas que se establecen en la normativa. Así también, es el dominio de sí mismo que mueve a la persona al cumplimiento del deber, supeditando el bien propio al bien superior. Todo esto, fortalece, orienta y cohesiona al equipo, otorgando la necesaria libertad de acción basada en la confianza, en el bien entendido que cada cual sabrá cumplir con sus propias tareas.

Tarea 17: Fortalecer el espíritu de cuerpo.

El líder debe lograr con su gente el necesario sentido de unión y pertenencia.

El espíritu de cuerpo es el sentido de unión que se va generando entre las personas que pertenecen a una misma Institución, especialidad, Unidad o Repartición y logra que se conforme un equipo fuertemente cohesionado, especialmente cuando comparten vivencias, lenguaje común, desafíos, éxitos y objetivos comunes, como también situaciones de riesgo y dificultades. Es un afecto común que deben sentir los marinos y que los lleva a trabajar en armonía y en comunidad de propósitos y fines. A través de su ejemplo, el líder fomenta una identificación compartida hacia los mismos ideales y objetivos, inspirando a otros con su carácter, es decir, por la encarnación viva de valores y virtudes. Debe favorecer el compañerismo y las relaciones interpersonales, incentivar el trabajo en equipo, fomentar el sentido de pertenencia, propiciar la sana competencia, camaradería y el entusiasmo por trabajar y conseguir resultados en conjunto.

Debe esforzarse por conseguir que cada integrante sienta como suyo el éxito o el fracaso del equipo. Su auténtico liderazgo se distinguirá en su capacidad para compartir el mérito en el triunfo y para aceptar la responsabilidad en el fracaso.

Tarea 18: Desarrollar líderes.

Constituye una tarea relevante y permanente de los líderes el proceso de mejorar la capacidad de un individuo para desempeñar un papel de liderazgo dentro de una organización.

Los líderes deben guiar y desarrollar otros líderes mediante el uso de “coaching” y “mentoring”, permitiéndoles crecer y aumentar sus habilidades, capacidades y confianza. El requisito de desarrollar líderes nunca es más apremiante que cuando un líder está en la transición de un nivel de liderazgo al siguiente, requiriendo en esa instancia, el involucramiento de su mando, su dirección, su guía y su experiencia. El líder debe estar en un proceso de constante superación y mejora, logrando de esa forma dar un ejemplo a sus subordinados. La superación propia también tendrá efecto en los logros del equipo que se encuentre bajo su responsabilidad y lo irá preparando para los puestos del futuro.

Tarea 19: Ser resiliente.

Es la entereza y capacidad que demuestre el líder para sobreponerse a las dificultades, lo que servirá de inspiración a sus subordinados.

En ese sentido, servirá de ejemplo de tenacidad al equipo que le permitirá soportar y sobreponerse a la adversidad y a las exigencias que impone la vida naval y superar las vicisitudes del servicio, especialmente en la preparación para el combate. Lo anterior, implica actuar con temple, es decir, tener la fortaleza enérgica y valentía serena para afrontar las dificultades y los riesgos.

Atributo 5: Conocer y preocuparse del personal

Tarea 20: Conocer, valorar y respetar al personal.

El líder debe considerar el alto valor de su gente debido a que es a través de ellos que la Armada cumple con su misión.

Conocer y valorar al personal, significa interiorizarse de sus aspiraciones, motivaciones e inquietudes, construyendo un sólido conocimiento individual, aprovechando toda oportunidad para robustecer las relaciones interpersonales con sus subordinados y de estos entre sí. Reconocer la labor es una tarea de alta relevancia para el líder y muy significativa para el subordinado que requiere de este estar visible y accesible (“bajar a la máquina” / “estar en terreno”). El reconocimiento produce el efecto de subir la moral y también incide en el cariño hacia el trabajo, infunde compañerismo y entrega significado y propósito a la tarea. El líder que actúa con respeto a sus subordinados y a sus capacidades constituye un ejemplo para ellos, validando su actuación.

Tarea 21: Ocuparse del personal.

El líder debe proporcionar apoyo y bienestar, en circunstancias profesionales, personales o familiares difíciles, logrando su total compromiso y máxima entrega. Especial relevancia debe otorgarse a la óptima condición física y mental inherente a todo hombre y mujer de armas.

La profesión de las armas impone disponer de una óptima condición física, mental y emocional para lograr el cumplimiento de la misión asignada que permita enfrentar con

éxito las tareas asociadas a ella por prolongados períodos de esfuerzo físico, de tensión e incertidumbre. La adecuada condición física y mental disminuye la fatiga y contribuye a afrontar situaciones de alta exigencia. Asimismo, el bienestar personal y familiar de sus subordinados, contribuye al mejor desempeño y rendimiento profesional. Los líderes, a través de su ejemplo, generarán la motivación e incentivo para que el personal se mantenga en una adecuada condición física y mental; además brindarán los apoyos requeridos que satisfagan las necesidades de bienestar personal y familiar.

Tarea 22: Fomentar el desarrollo individual.

Los líderes deben impulsar la mejora continua y permanente del personal, actuando como mentores y guías.

Deben escucharlos, aconsejarlos y corregirlos, de ser necesario, mostrando interés por dar respuesta a sus inquietudes y acoger sus iniciativas. En virtud de ello, promueven el desarrollo individual continuo y permanente, creando el entorno adecuado para que puedan perfeccionarse a través del descubrimiento de sus propias habilidades. Desarrollan la autocrítica y la crítica constructiva; fomentan la iniciativa y la innovación; detectan y aprovechan el talento, introducen nuevos desafíos e identifican los errores como lecciones aprendidas y oportunidades de crecimiento. Sin perjuicio de lo anterior, deben poseer el carácter para hacer presente todo aquello que se aleja de los valores e intereses institucionales (saber decir que NO cuando corresponda). Los líderes deben desarrollar e incentivar la cultura y el espíritu de superación a través del conocimiento de otras disciplinas y distintas áreas del saber, en especial a través del hábito de la lectura.

Atributo 6: Enfocarse en la misión

Tarea 23: Entregar dirección y propósito.

El líder debe desarrollar la capacidad de entregar a sus subalternos una clara y comprensible dirección/intención y tener la disposición a confiar en ellos.

Debe expresar inequívocamente y de manera oportuna su intención (propósito, método, estado final deseado), indicando el qué, cuándo y dónde, dejando clara la propia intención e idealmente la del superior. El “cómo”, preferentemente, es parte de la libertad de acción del subalterno/subordinado, aparejada con la inherente iniciativa disciplinada, dejando margen para lo imprevisto (flexibilidad); ello implica reflexión y prudencia. Una tarea/misión bien comprendida predispone al personal para aportar lo mejor de sí para su cumplimiento.

Tarea 24: Hacerse dueño de la tarea.

Los líderes deben “hacerse dueños” de la tarea, responder por ella y tener la capacidad de derivar de esta aquellas que les corresponden a sus subordinados.

En ese sentido, deben empoderarse y contar con la capacidad de resolver “cómo” cumplirán con la tarea, haciéndose efectivamente dueños de esta, comprometiendo con su superior los límites, los tiempos, y un sistema claro y sencillo, para informar sobre los progresos o inconvenientes encontrados y que no pueda resolver a su nivel. Aprovechan la tecnología, las personas y los procesos para mejorar el mando y el control; perciben el entorno y responden a los nuevos desarrollos; monitorean, evalúan, adaptan e implementan planes de contingencia, según sea necesario, para asegurar el cumplimiento de la misión.

Tarea 25: Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común.

Los líderes deben entregar libertad de acción, y exigir la ejecución de una iniciativa disciplinada, enmarcada en una doctrina común.

Deben entrenar exhaustivamente a sus subordinados, fomentando en ellos la libertad de acción. En ese sentido, tendrán la disposición de confiar en la capacidad y habilidad de ejecución de sus subalternos para cumplir con la misión, para lo cual procurarán ejercer el mínimo de control, a fin de no limitarlos innecesariamente. Los subordinados deben tener presente que sus acciones u omisiones afectan a su propia organización u otras afines por lo que actuar bajo una doctrina común, es mandatorio.

Tarea 26: Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo. (Es más grave no tomar una decisión que equivocarse en ella.)

En el quehacer diario y, especialmente en situaciones complejas o difíciles, todas las acciones son el resultado de una decisión o falta de ella. En ese sentido, se espera de un líder una adecuada presencia de ánimo y valor para tomar decisiones oportunas y correctas, valiéndose de la experiencia pasada y el conocimiento especializado de otros. La ambigüedad en un líder no es aceptable, es su deber guiar adecuadamente a su gente ante toda situación y mantener siempre su confianza y adhesión, no siendo aceptable la disculpa de la falta de órdenes para la inacción. En toda circunstancia, cualquier decisión es mejor que ninguna. Decidir implica destreza intuitiva, razonamiento ético, pensamiento sistémico y reflexivo para identificar y determinar la esencia del problema que se enfrenta, capacidad creativa para conseguir una solución práctica y un carácter resuelto.



6

El Modelo de Liderazgo de la Armada de Chile consta de seis (6) atributos esenciales que se sostienen en veintiséis (26) tareas clave que describen lo que cada Líder debe ser capaz de cumplir



Ethos y valores

Dominar nuestro ethos, valores e historia

Servir a la Patria

Actuar con una conducta ejemplar

Asumir la responsabilidad ("accountability")



Pensamiento reflexivo

Aplicar pensamiento crítico

Aplicar pensamiento sistémico

Aplicar razonamiento ético

Ser prudente



Influir positivamente

Desarrollar autoconsciencia y autocontrol

Comunicar en forma efectiva

Construir confianza mutua

Empatizar

Persuadir

Generar sinergia

26

Los seis (6) atributos esenciales y las veintiséis (26) tareas clave describen las expectativas de liderazgo que son consistentes con la jerarquía y “momento” de la carrera, pero mantiene un continuo en toda la misma



Trabajo en equipo

Comprometer

Actuar con disciplina

Fortalecer el espíritu de cuerpo

Desarrollar líderes

Ser resiliente



Preocuparse del personal

Conocer, valorar y respetar al personal

Ocuparse del personal

Fomentar el desarrollo individual



Enfocarse en la misión

Entregar dirección y propósito

Hacerse dueño de la tarea

Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común

Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo

Crecimiento vertical, Conductas esperadas y Agregaciones de valor

Crecimiento vertical

En el dinámico entorno de hoy, donde el cambio es la única constante, la adaptabilidad y la capacidad de liderar a través de la complejidad se han convertido en habilidades indispensables.

El “Center for Creative Leadership” (CCL) introduce el concepto de crecimiento vertical como una respuesta a la necesidad de fomentar líderes capaces de manejar y promover la transformación organizacional. Este enfoque no solo se centra en adquirir conocimientos técnicos o habilidades de gestión (crecimiento horizontal), sino en cultivar una mentalidad que pueda abordar estrategias y desafíos complejos con una comprensión crítica, profunda y sistémica (crecimiento vertical).

El crecimiento vertical trasciende la simple acumulación de habilidades de liderazgo, contemplando una transformación profunda en cómo los líderes perciben, se relacionan y actúan dentro de su entorno. Este enfoque dinámico no solo prepara a los líderes para superar los desafíos actuales, sino que también los “equipa” para asumir los venideros y contribuir adecuadamente al cumplimiento de la misión y/o tareas de su propia organización y a la de la Armada como un todo.

La esencia del crecimiento vertical del liderazgo radica en su capacidad para transformar y lograr la evolución de la manera en que los líderes perciben, piensan y actúan frente a los retos organizacionales. A diferencia del crecimiento horizontal, que mejora las habilidades existentes, el crecimiento vertical

busca hacer evolucionar el “software mental” de los líderes. Por ejemplo, un líder que comienza a ver cómo sus decisiones afectan no solo a su equipo inmediato, sino a la organización en su conjunto y a su entorno externo, está experimentando un crecimiento vertical. Este cambio de perspectiva es crucial para navegar en un mundo donde las soluciones de ayer, muchas veces, ya no se aplican a los problemas de hoy.

El MLA lleva a la práctica este crecimiento vertical a través de las agregaciones de valor, habiéndose previsto cuatro para cada uno de los niveles, contemplando estas, desde el punto de vista del liderazgo, aquellas conductas que resultan de mayor relevancia, acorde al grado que se invierte.

Conductas esperadas

Tal como ya fue mencionado, cada una de las tareas presentes (26), en todos los niveles, se constituirán como una línea de acción continua y, dependiendo de las funciones que se demandan en las distintas etapas de la carrera, se expresarán, para cada nivel, en conductas esperadas de carácter tangible (medibles y evaluables).

Una conducta esperada se refiere a los comportamientos, actitudes y acciones que se consideran adecuados y deseables para un líder dentro de una organización o equipo. Se pueden entender como un desglose de las tareas, derivándose de estas, prevaleciendo sobre ellas los valores, la misión y la visión de la propia organización y de la Institución.

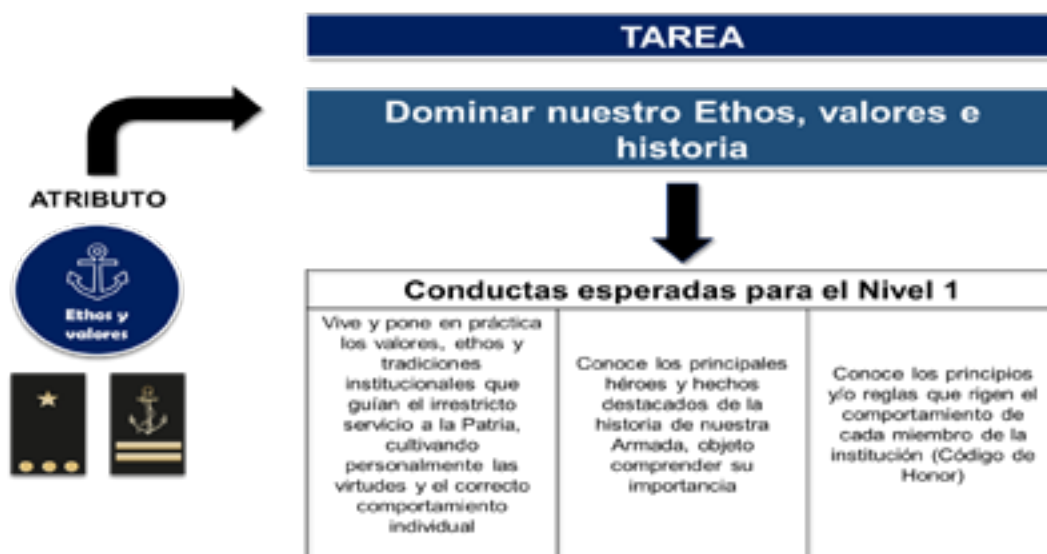
Deben ser consideradas como actitudes o comportamientos tangibles y medibles. Esto significa que deben ser observables, evaluables y cuantificables para poder determinar si el líder las está demostrando o no, permitiendo esto, entre otras cosas: evaluar el desempeño del líder de manera objetiva; identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción; proporcionar retroalimentación constructiva, orientación y guía por medio del coaching; fomentar la responsabilidad y la rendición de cuentas y; supervisar el desarrollo de un liderazgo más efectivo, alineado con los objetivos de la organización y con el Modelo de Liderazgo diseñado.

Enfocarse en las actitudes, permite evaluar la disposición del líder a demostrar ciertos comportamientos y valores. Asimismo, puede determinarse cómo este responde en situaciones específicas y cómo toma decisiones.

Cada una de las conductas esperadas que el MLA tiene previsto, se encontrarán tipificadas en las cartillas que se promulgarán para cada uno de los niveles.



Ejemplo de algunas conductas esperadas para el Nivel 1



Agregaciones de Valor

El MLA tiene previsto "agregaciones de valor" (cuatro por cada nivel) que concentran las conductas esperadas que marcan el crecimiento vertical del líder, es decir, su capacidad para enfrentar nuevos desafíos organizacionales, según se avanza en la escala jerárquica.

Las "agregaciones de valor" se refieren a un conjunto estructurado de capacidades, competencias y comportamientos o conductas específicas, producto de la correlación de los atributos con las tareas y sus correspondientes conductas esperadas, que se espera que los miembros de la Institución desarrollen y demuestren en los distintos niveles de la jerarquía a lo largo de su carrera.



Estas aseguran que cada servidor, independientemente de su nivel, esté alineado con la misión y los objetivos estratégicos de la Armada. Asimismo, proporcionan una guía integral para el desarrollo y desempeño individual, a medida que avanzan en su carrera y se asumen roles de liderazgo más complejos (crecimiento vertical).

Ejemplo de una Agregación de Valor del nivel 3 (Tenientes 1° - Cabos 1°).

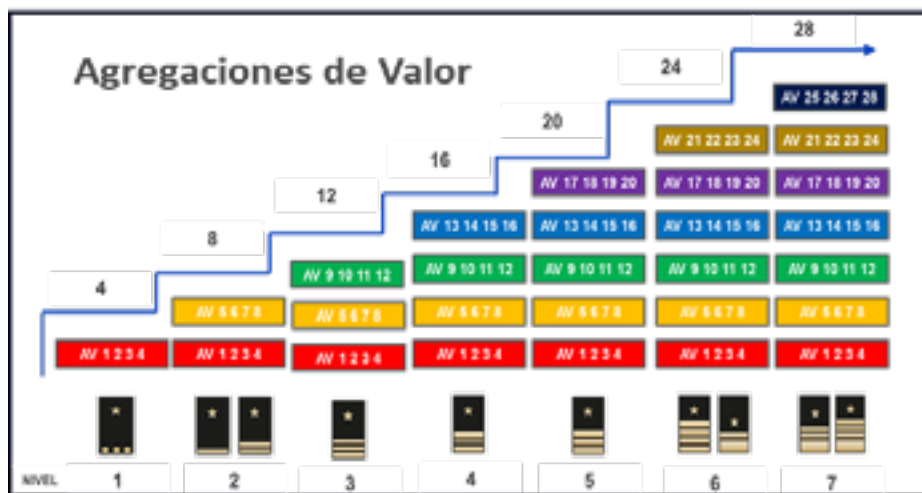
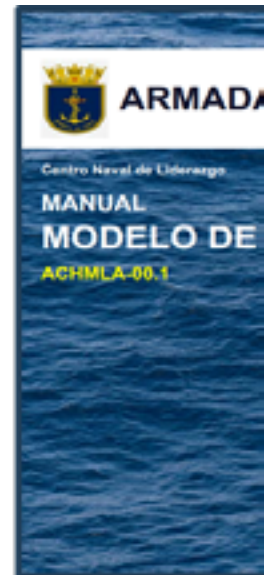
Dominan los roles, funciones y capacidades de su Unidad/ Repartición con enfoque sistémico: Dominará y exigirá a sus líderes subordinados el acabado conocimiento de éstas, en pos de lograr la clara comprensión de cómo su aporte y compromiso contribuyen al logro del superior. Asimismo, será capaz de identificar la multiplicidad de factores y actores claves que inciden en el cumplimiento de sus tareas.

¿Por qué agrega valor?: Dominar roles y capacidades con un enfoque sistémico agrega valor al liderazgo al permitir una comprensión integral y coordinación óptima. Exigir conocimiento fomenta competencia y responsabilidad, mejorando la eficiencia. Este enfoque fortalece el compromiso y facilita la identificación de factores clave.

¿Qué logra la agregación de valor?: La agregación de valor logra una comprensión integral y coordinación óptima dentro de la unidad, fomentando la responsabilidad entre los subordinados. Al dominar y exigir conocimiento profundo, se fortalece el compromiso y motivación del equipo, mejorando la eficiencia y efectividad.

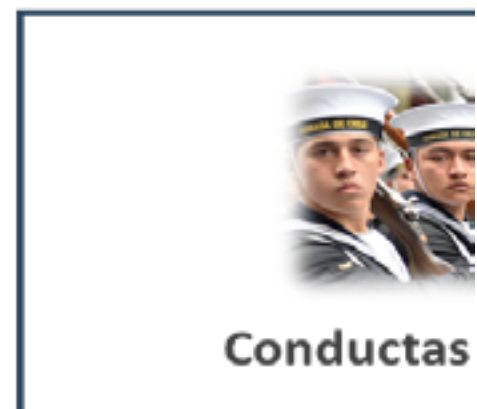
¿Cómo logra agregar valor?: La agregación de valor se logra al dominar roles y funciones con un enfoque sistémico, lo que permite una mejor coordinación y comprensión de los aportes individuales hacia objetivos comunes. Exigir conocimiento profundo fomenta competencia y responsabilidad, fortaleciendo el compromiso y motivación del equipo.

CUADRO RESUMEN DEL



26 Tareas

- Ethics and Values:**
 - Dominar nuestro ethos, valores e historia.
 - Servir a la Patria.
 - Actuar con una conducta ejemplar.
 - Asumir la responsabilidad ("accountability").
- Reflective Thinking:**
 - Aplicar pensamiento crítico.
 - Aplicar pensamiento sistémico.
 - Aplicar razonamiento ético.
 - Ser prudente.
- Influence:**
 - Desarrollar autonomía y autocuidado.
 - Comunicar en forma efectiva.
 - Controlar emociones.
 - Empatizar.
 - Perseverar.
 - Resolver conflictos.



MODELO ESTRUCTURAL



6 Atributos

Trabaja en equipo

Comprometer

Actuar con disciplina

Fortalecer el espíritu de cuerpo

Desarrollar líderes

Ser resiliente

Preocuparse del personal

Conocer, valorar y respetar al personal

Preocuparse del personal

Fomentar el desarrollo individual

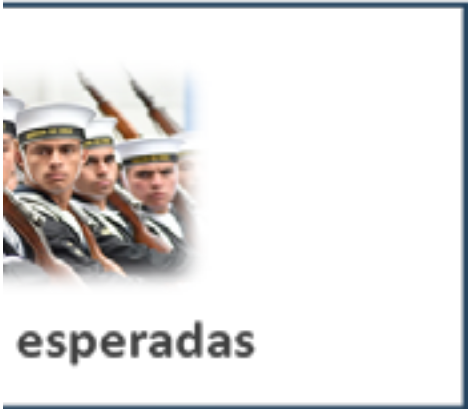
Enfocarse en la misión

Entregar dirección y propósito

Manejar dudas de la tarea

Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común

Cooperar, especialmente en situaciones críticas o de riesgo



Tipos, etapas y niveles de Liderazgo para Oficiales y Gente de Mar

Como ya se ha mencionado, el MLA 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.

Tipos de liderazgo

Liderazgo Directo: Es el que se realiza en la mayoría de las Unidades y Reparticiones de la Institución. Se caracteriza por el trato cercano, estrecho y continuo de los mandos con sus subordinados, a los que debe llegar a conocer profundamente. Los superiores interactúan con sus subordinados y subalternos en todas las actividades del servicio de forma habitual, dirigiendo directamente el desempeño de sus respectivas organizaciones. En ese sentido, deben estar conscientes de la gran influencia que ejercen sobre el personal, que será conformado, en muchas ocasiones, por jóvenes e inexpertos, y para los que constituirá un referente. Los efectos del ejercicio del mando, con este tipo de liderazgo, se ven amplificados, tanto en sentido positivo, si se ejerce de forma adecuada, como negativo, si estos se desvían del modelo. De ahí la importancia de ir forjando cualidades, conducir y desarrollar actitudes desde el primer día.

Liderazgo Organizacional: Se caracteriza porque el contacto con el personal es más esporádico, materializándose este, principalmente, a través de mandos subordinados. Las principales diferencias con relación al liderazgo directo derivan de la distinta forma en que se materializa la relación entre superior y subordinado como consecuencia de factores fundamentalmente físicos: dispersión y número. Puede decirse que la relación entre superior y subordinado se traslada de la corta a la media distancia. Al igual que en el liderazgo directo, el ejemplo personal de los superiores es relevante, ya que proyecta una imagen profesional a un número amplio de personas que no necesariamente están en contacto directo con él. Por ello, también necesita demostrar presencia, carácter y cercanía, cada vez que le sea posible, de manera tal de generar confianza, adhesión y seguridad en el conjunto.

La confianza y su principal exponente, la delegación, cobran una nueva dimensión al no ser posible, en muchos casos, la supervisión continua y cercana. En ese sentido, los mandos deben hacer partícipes de su visión e intención a sus subordinados, procurar directrices claras, asegurarse de que han sido comprendidas, confiar en la capacidad, competencia profesional e iniciativa de sus subordinados y aceptar ciertos riesgos y naturalmente errores involuntarios.

Liderazgo Organizacional Avanzado: Mantiene los mismos preceptos de lo definido para el liderazgo de índole organizacional, focalizándose en la capacidad y competencias que han alcanzado los líderes que se desempeñan en este ámbito. Esto les permite ver el panorama general, comprender los procesos o pasos para hacer que sucedan los cambios en su propia Unidad o Repartición y, por ende, contribuir a quienes ejercen el liderazgo estratégico de la Institución. Es decir, se lidera, en sus respectivos niveles,



a sus subalternos y/o subordinados en pos de los logros de su organización y consecuentemente, se contribuye en la consecución de los objetivos de carácter Institucional.

Liderazgo Estratégico: El liderazgo estratégico es una habilidad que involucra la toma de decisiones visionaria y orientada al futuro. En este nivel, se requiere la capacidad para potenciar y unificar los esfuerzos de todos los elementos constitutivos de la Institución, es decir, grandes grupos de personas, algunas veces dispersos o desplegados en distintas áreas. Por definición, el líder estratégico sirve a toda la organización, y las personas a las que sirve deben sentirlo próximo y accesible. La amplitud y magnitud de la Marina requieren que esta tarea se apoye en buena medida en los mandos intermedios y en las nuevas tecnologías. No obstante, el líder estratégico debe esforzarse por complementar este conocimiento con el contacto directo para lo cual debe generar adecuados y ágiles canales de comunicación. Especial relevancia cobra, en este nivel, la habilidad para comunicar claramente las ideas e intenciones las que deben traspasar numerosas “capas” de mando que, de por sí, ejercen cierta restricción sobre la eficacia de la comunicación. Otro aspecto significativo, lo constituye el hecho de poder establecer un clima de cohesión en toda la organización, debiéndose confiar en los escalones subordinados con quienes se debe desarrollar un entendimiento mutuo. La confianza, entonces, constituye un elemento clave y, por lo mismo, la capacidad de delegación adquiere una dimensión especial, pues ésta determina en gran medida el funcionamiento global de la Institución.

Por otra parte, el contacto al exterior de la Institución con organizaciones afines o de otra naturaleza, tanto en el ámbito

conjunto, combinado e incluso político, implican poseer la habilidad para comunicar y generar consensos, preservando siempre los valores, ethos y misión Institucional.

Etapas y Niveles de liderazgo

Las etapas que se han determinado obedecen a la necesidad de agrupar los distintos grados conforme a las competencias y responsabilidades que cada cual debe asumir en la Institución y en otras organizaciones afines. En los niveles de desarrollo de liderazgo que se han previsto, se considera la impartición de materias relacionadas con los atributos de liderazgo, ya definidos, y aquellas tareas que se espera le permitan a todo el personal cumplir con el efectivo ejercicio del mando en el grado que se invista.

Para cada nivel, se han determinado “agregaciones de valor”, producto de la correlación de los atributos con las tareas y sus correspondientes conductas esperadas, que marcan la diferenciación de unos y otros y que van asociadas principalmente al área de liderazgo en que se ejercerán funciones.

Los tres primeros niveles, tanto de Oficiales como de Gente de Mar, contemplan idénticas agregaciones de valor las que, pueden matizarse con distintos énfasis conforme a la jerarquía que se inviste y funciones que se cumplan. Del nivel cuatro, en adelante, se han determinado agregaciones de valor diferenciadas para Oficiales y Gente de Mar, habida consideración de las distintas funciones y las áreas en que se ejercen los cargos y responsabilidades. Todo lo anterior, permitirá un desarrollo y crecimiento personal y profesional, de acuerdo al nivel en que cada servidor se desempeñe, y constituirá lo que se denomina “crecimiento vertical”.



Etapas y Niveles para Oficiales

Etapa Esencial

Nivel 1 (Cadetes - Guardiamarinas).
Nivel 2 (Subtenientes - Tenientes 2°)

Etapa Media

Nivel 3 (Tenientes 1°)
Nivel 4 (Capitanes de Corbeta)
Nivel 5 (Capitanes de Fragata)

Etapa Superior

Nivel 6 (Capitanes de Navío - Contraalmirantes)
Nivel 7 (Vicealmirantes - Almirante)

Etapas y Niveles para Gente de Mar:

Etapa Esencial

Nivel 1 (Grumetes - Marineros/Soldados).
Nivel 2 (Cabos 2°)

Etapa Media

Nivel 3 (Cabos 1°)

Etapa Media Avanzada

Nivel 4 (Sargentos 2° - Sargentos 1°)

Etapa Superior

Nivel 5 (Suboficiales - Suboficiales Mayores)

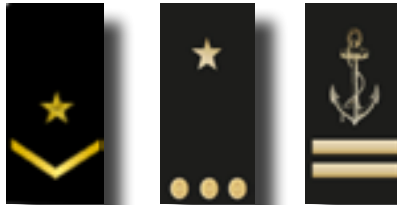


A continuación, se indican los niveles comunes y diferenciados para Oficiales y Gente de Mar y las agregaciones de valor que cada uno de ellos contempla.

1. Niveles y Agregaciones de Valor comunes para Oficiales y Gente de Mar

Oficiales - Gente de Mar

Nivel 1



Cadetes - Guardiamarinas / Grumetes - Marineros - Soldados



Se trata de agregar valor, como un contribuidor individual que integra un equipo, teniendo como base una sólida formación valórica, el compromiso con la Institución y vivir su ethos. En este nivel se requiere además un servidor técnico y profesionalmente competente, con la capacidad de priorizar y asignar tiempo y esfuerzo para completar las tareas dispuestas. Asimismo, capaz de colaborar con otros integrantes y miembros del equipo en pos de apoyar la gestión de sus superiores, conociendo y administrando sus fortalezas y limitaciones en beneficio del equipo.

1) Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual: Conociendo, sus propios defectos y virtudes, viviendo y poniendo en práctica los valores, ethos y tradiciones institucionales que guían el irrestricto servicio a la Patria, cultivando personalmente las virtudes y el correcto comportamiento individual. Se refiere a conocer y entender lo que nuestra Institución hace por la defensa de la Patria y como se sirve al país en las demás áreas de misión. (Conocer y comprender las funciones institucionales). Aprende a liderarse a sí mismo, manteniendo confianza en sus propias capacidades, demostrando una actitud positiva y siendo sincero en reconocer sus debilidades y errores. Se compromete con el crecimiento personal continuo y constantemente busca y valora la retroalimentación personal.

2) Ser un servidor técnica y profesionalmente competente en el nivel correspondiente: Significa contar con los conocimientos necesarios para desempeñarse

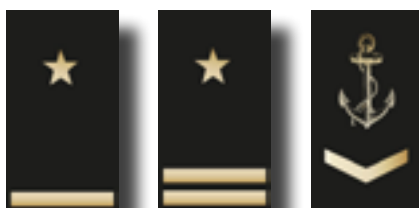
de manera eficiente, cultivando su perfeccionamiento individual, siendo proactivos para mantenerse actualizados.

3) Integran a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo en el cumplimiento de su misión: Lo anterior, significa conocerse a sí mismo y esencialmente aprender a subordinar los intereses personales al interés y misión superior del equipo del que forma parte, trabajando disciplinada y desinteresadamente en conjunto. Se debe comprender también el impacto que sus decisiones tienen sobre otros. En ese sentido, escuchar, comunicarse efectivamente y entender distintos puntos de vista contribuye a la confianza y el logro de las tareas del equipo que integra junto con el apoyo que se pueda entregar a otros similares.

4) Obedecen, entendiendo la intención de su superior y actúan acorde a ella: Comprende por parte del servidor el desarrollo de la iniciativa disciplinada, guiada siempre por la Intención del superior. Considera el aprendizaje y puesta en práctica de una obediencia inteligente, razonada y ética, donde prima el interés del equipo y de la Institución sobre el particular. Resulta primordial comprender acabadamente el propósito de sus tareas, lo que se espera de ellos y la inherente responsabilidad que deben asumir por sus acciones y modo de actuar. Desde ya, se comienza a vislumbrar la necesidad de planificar y administrar bien el tiempo disponible y cumplir así en forma eficiente con lo que se les ha dispuesto o lo que ellos han derivado de la intención de su superior, velando siempre por satisfacer las necesidades del equipo.

Oficiales - Gente de Mar

Nivel 2



Subtenientes - Tenientes 2° / Cabos 2°



Se trata de agregar valor ya no como contribuidor individual solamente, sino que principalmente a través del trabajo del personal que integra su equipo; se enfocan en traducir la misión en tareas y metas significativas, velando por el éxito del equipo al completar tareas a través de otros, desarrollando a su personal y creando un entorno participativo donde todos pueden contribuir. Para ello, deberá:

1) Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal: Creando un ambiente de confianza mutua y de conocimiento que involucre a las personas que dependen de él para lograr su compromiso, adhesión, cooperación y alinear el trabajo de su equipo con las prioridades del superior. Para ello, debe asegurarse que éstos dispongan de los recursos, habilidades y competencias. De ser necesario, efectuará los ajustes correspondientes para que su equipo alcance sus objetivos.

2) Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios: Para ello, deben también entrenar y aprender cómo reasignar su tiempo de trabajo para que las personas que dependen de él logren el objetivo deseado, desarrollando sus tareas haciendo uso de iniciativa disciplinada. A su vez, tener la disposición a confiar, a

aceptar y permitir corregir errores. Asimismo, deben conocer sus fortalezas y debilidades y enfocarla donde mejor rendimiento pueden tener junto con inculcar la asunción de responsabilidades. Velan permanentemente por el desarrollo de capacidades, habilidades y competencias de sus subordinados.

3) Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo: Lo anterior, en base a entregar con claridad el sentido de su trabajo a su personal y lo que desea que el equipo logre, ocupándose de ser el primero en motivar con su ejemplo y guía, reflejando claramente el ethos y valores Institucionales, en un ambiente positivo de conocimiento, confianza, respeto y valoración mutua y de espíritu colaborativo.

4) Se Comunican de forma efectiva con el objeto de asegurarse de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo: Para ello, adoptarán medidas que aseguren que su personal ha comprendido, facilitando así que estos puedan hacer uso correcto de su propia iniciativa disciplinada, es decir, traduciendo la misión en tareas y objetivos significativos tanto de equipo como individuales, en un marco doctrinario común y conocido.

Oficiales - Gente de Mar

Nivel 3



Tenientes 1º / Cabos 1º



Se trata esencialmente de cumplir con sus tareas a través de sus líderes subordinados; planificar y monitorear el progreso de los distintos equipos que dependen de él; conectar a su personal con la organización, conocer a su gente y asignar su trabajo en función de su capacidad, su experiencia, sus talentos y las oportunidades de desarrollo. Deben aprender a medir los progresos de sus equipos y a entregar “coaching” y “mentoring” a sus líderes subordinados. Asimismo, ser capaces de delegar, dejar hacer, enseñar, apoyar, confiar y empoderar a sus líderes subordinados, como parte integral del desempeño de este nivel.

1) Cumplen con sus tareas a través de sus líderes subordinados: Para lograr lo anterior, deberá conectar a su personal con la organización, conocer a sus líderes y asignar su trabajo en función de su capacidad, su experiencia, sus talentos y las oportunidades de desarrollo, inculcando siempre la necesidad de aprender de los errores y lecciones experimentadas o aprendidas.

2) Dominan los roles, funciones y capacidades de su Unidad/Repartición con enfoque sistémico: Dominará y exigirá a sus líderes subordinados el acabado conocimiento de éstas, en pos de lograr la clara comprensión de cómo

su aporte y compromiso contribuyen al logro del superior. Asimismo, será capaz de identificar la multiplicidad de factores y actores claves que inciden en el cumplimiento de sus tareas.

3) Desarrollan “Coaching” y “Mentoring” a sus líderes subordinados: Debe ser capaz de delegar, dejar hacer, enseñar (“mentoring”), apoyar, confiar y empoderar a sus líderes subordinados, como parte integral del desempeño de este nivel, inculcando la aplicación de lecciones aprendidas. Para esto, debe conocerlos y generarles oportunidades de desarrollo, promoviendo el positivismo y la productividad, fomentando estándares que apunten a la excelencia y el crecimiento individual de estos (“coaching”).

4) Supervisan, desde su nivel de responsabilidad, a sus líderes subordinados y miden su desempeño: Lo anterior, como una herramienta eficaz para medir el progreso de sus equipos y crecimiento de sus líderes subordinados, junto al cumplimiento de la misión. Supervisará prudentemente el desempeño de estos para asegurar las oportunas correcciones y el eficiente y adecuado cumplimiento de su misión, evitando la intromisión excesiva, aunque natural, propia de lo que se denomina como “micromanagement” y que tiende a coartar la necesaria iniciativa.

2. Niveles y Agregaciones de Valor diferenciadas para Oficiales y Gente de Mar

Gente de Mar

Nivel 4



Sargentos 2°



Se trata de agregar valor específicamente en los ámbitos que permiten aprender a comprender y valorar la integración de equipos de trabajo que siendo de distinta naturaleza, son afines y complementarios al cumplimiento de la misión. Comprendiendo la intención de su superior, enfatizan el por qué y el qué, facilitando el cómo, e incentivando el desarrollo activo del personal. Es necesario que desarrollen habilidades para comunicarse efectivamente. Deben ser capaces de comprender cómo llevar a la práctica las tareas.

1) Contribuyen a liderar equipos de distinta naturaleza y ámbitos de expertise: Logrando un eficiente cumplimiento de sus propias tareas. Para lograr lo anterior, deberán colaborar a sus superiores para que el personal subordinado, en los diferentes ámbitos de acción, comprendan a cabalidad la misión y sean capaces de derivar sus propias tareas e idear y hacerse dueños del cómo podrán ejecutarlas. En este nivel, incentivarán el crecimiento y desarrollo del personal subordinado.

2) Conocen y valoran todos los ámbitos bajo su responsabilidad y logran su máximo rendimiento en pos del cumplimiento de la misión del superior: Para lograr lo anterior, deberán desarrollar nuevas habilidades que les permitan comunicarse en forma efectiva con todo

el personal junto con un adecuado enfoque sistémico; en ocasiones tendrán que atravesar al menos dos niveles de liderazgo para lograr mantener el contacto y construir la confianza de todos y cada uno de los integrantes de los diferentes equipos.

3) Influyen positivamente en las opiniones de sus superiores y conductas de los subordinados: A través de su ejemplo y compromiso, orientará el cumplimiento de las tareas propias del quehacer de sus subordinados, ya sea contribuyendo con su experiencia o atendiendo y recibiendo las inquietudes y sugerencias que provengan del personal, comunicándolas leal y oportunamente a quien corresponda en la cadena de mando, sugiriendo las medidas que deban adoptarse.

4) Generan y mantienen la cohesión del personal bajo su responsabilidad: En ese sentido, deben orientar y motivar la cohesión y confianza mutua en pos de lograr la adecuada sinergia que contribuya a la intención de su superior y al cumplimiento de la misión. El conocer y reconocer la labor del personal es una tarea de alta relevancia para este líder. En este nivel, dada su experiencia, debe ejercer una importante labor de "coaching" constituyendo un apoyo relevante para el cumplimiento de las funciones de sus subordinados, siguiendo las orientaciones que para el caso disponga su superior.

Gente de Mar

Nivel 4



Sargentos 1º



Considera esencialmente que son los líderes de este nivel los que por su experiencia deben contribuir en su condición de mando medio a implementar y llevar a la práctica las tareas de su organización, mantener la moral a través de dar el ejemplo y velar por la probidad, transparencia y cumplimiento de la normativa vigente. Con una visión de conjunto, se enfocan en facilitar las condiciones para la ejecución de las tareas que contribuyan al cumplimiento de la misión de su organización. A partir de este nivel, deben constituirse en un nexo efectivo entre el superior y su personal subordinado, manteniendo informado a su cadena de mando sobre la condición y disponibilidad del personal.

1) Contribuyen a implementar y llevar a la práctica las tareas: De manera que estas sean ejecutadas con una clara comprensión del propósito, considerando que a este nivel sus acciones u omisiones pueden afectar a niveles superiores y a la organización como un todo. Motiva a sus subordinados y logra su compromiso, entregándoles una clara y comprensible dirección/intención, desarrollando confianza mutua. Logra que sus líderes subordinados se hagan dueños de la tarea delegada, respondan por ella y actúen en consecuencia.

2) Mantienen visión de conjunto y actúan enfocados en su ámbito de responsabilidad: El líder de este nivel piensa en su organización como un todo, pero enfatiza su accionar en su propio ámbito de responsabilidad. En esa línea, determina con realismo y especial atención los recursos y objetivos que le sean alcanzables a su nivel, de forma tal, de mantener la moral y el ímpetu adecuado en el cumplimiento de sus objetivos. Desarrolla la habilidad para movilizar

positivamente a su personal, enfrentar y resolver conflictos, especialmente en situaciones bajo presión. Es capaz de transmitir a sus superiores la factibilidad y disponibilidad que tiene su propia organización para cumplir con las tareas. Esto requiere carácter y franqueza para evitar asumir roles o funciones desconectados de la realidad operativa.

3) Ejercen y supervisan el “coaching” y “mentoring” de sus subordinados: Para el efectivo desarrollo vertical y horizontal de su personal, fomentando el trabajo en equipo, espíritu de superación, altos estándares y el auto desarrollo que les permita enfrentar exitosamente situaciones y dificultades demandantes y de riesgo.

4) Fomentan la cultura organizacional, la probidad, transparencia y normativa vigente: Refleja, en todo momento, el modelo de valores Institucionales, demostrando con su ejemplo una conducta intachable de la cual siempre debe rendir cuenta. Dedicar parte importante de su tiempo en mantener contacto estrecho con sus superiores y subordinados, influyendo positivamente, en ambos sentidos, para una adecuada toma de decisiones y correcto cumplimiento de las tareas. Por lo mismo, generará una cultura de carácter participativo, teniendo siempre presente el hacer prevalecer las políticas superiores, lo que, en ocasiones, podría ser impopular y no tener buena acogida. Pese a ello, basado en su experiencia y nivel de mando, deberá ser capaz de resolver esta situación. Este es uno de sus principales desafíos y es mandatorio para el éxito de la organización.

Gente de Mar

Nivel 5



Suboficiales



Considera esencialmente que, por su experiencia, investidura y jerarquía, deben contribuir en la visualización de los objetivos y tareas de mediano y largo plazo de su organización. Promueven y facilitan el cumplimiento de las tareas de sus equipos y constituyen un referente en la Institución y frente a otras entidades afines. Fomentan la excelencia, toma de riesgos y decisiones, contribuyendo al desarrollo del ejercicio del mando con liderazgo y gestión de sus subordinados, en toda la cadena de mando. Refuerzan, a través de su ejemplo, la probidad, transparencia, valores y cabal cumplimiento de la normativa vigente. A partir de este nivel, deben contribuir a una mejor toma de decisiones y velar por el bienestar del personal.

1) Contribuyen en la visualización de los objetivos y tareas de mediano y largo plazo de su organización: Son los líderes que, por su experiencia y jerarquía, aportan en la comprensión de las prioridades, efectuando los ajustes, a su nivel, que estimen pertinentes y que propendan a asegurar el éxito de la organización. Fomentan la comunicación ascendente, descendente y horizontal y el aporte del personal, promoviendo y facilitando la contribución y colaboración de ellos al cumplimiento de la misión.

2) Fomentan la excelencia y la toma de decisiones: Desarrollando una mentalidad de ejercicio del mando con liderazgo y gestión. Para lo anterior, promueven la excelencia en el desempeño de sus equipos, la toma de decisiones con

riesgos calculados, y el cambio de enfoques y/o conductas para lograr resultados superiores. Recompensan los altos estándares y desalientan la mediocridad. Contribuyen a la toma de decisiones junto con enfrentar riesgos e incertidumbre; se rigen conforme a la doctrina y fomentan la capacidad de pensamiento reflexivo (crítico, ético y sistémico), evaluando siempre sus consecuencias en marcos temporales de corto y mediano plazo.

3) Fomentan la asunción de mayores responsabilidades y desarrollan el “coaching” y “mentoring” en su organización: Brindan orientación junto a “mentoring” y “coaching” a otros líderes subordinados y los motivan a que constantemente mejoren en todos los aspectos de su función que contribuyan principalmente al desarrollo vertical previsto. Preparan a estos líderes a tomar riesgos calculados, y a no vacilar en cambiar su enfoque o conducta para lograr resultados superiores. Al hacer esto, contribuyen a desarrollar líderes capaces de asumir roles superiores.

4) Fomentan los valores y el ethos y facilitan la comunicación en su organización: Constituyen un referente para el personal. Brindan orientación a otros líderes, comprenden y comunican el propósito acorde a la intención del superior, resguardando que toda tarea sea ejecutada conforme al Ethos Institucional, valores y Código de Honor. Deben saber atender las inquietudes y expectativas del personal y proponer medidas efectivas que contribuyan a la mantención de un alto estándar de bienestar.

Gente de Mar

Nivel 5



Suboficiales Mayores



Por su máxima jerarquía, vasta experiencia y especial selección dentro del escalafón de Gente de Mar, deben contribuir a liderar desde el nivel superior. Contribuyen a la ejecución de la estrategia y las políticas institucionales. Construyen confianza mutua con la finalidad de lograr una significativa cohesión en todos los niveles de la cadena de mando; se preocupan también de las familias y el bienestar del personal. Fomentan el ethos, espíritu y valores navales hacia el interior y exterior de la Institución. Preservan la cultura organizacional e imbuyen a todo el personal en esta. Constituyen un referente y ejemplo para toda la dotación en el ejercicio del mando con liderazgo y gestión.

1) Contribuyen a la ejecución de la estrategia y las políticas institucionales: Conocen y comprenden la estrategia y las prioridades de largo plazo de la organización, junto con la intención del nivel superior que permite llevarlas a la práctica. En este sentido, orientan su esfuerzo en comunicar esto de manera efectiva y lograr así la adhesión y comprensión del personal para el cumplimiento de éstas. Asimismo, se aseguran de que el personal se mantenga informado constantemente de las políticas institucionales, con la finalidad de lograr no sólo el conocimiento de estas, sino también su comprensión y cumplimiento. Se aseguran que todo el personal de su organización tenga suficiente información para hacer su trabajo de manera eficiente y para inspirar su iniciativa, entusiasmo, lealtad y convicciones.

2) Refuerzan y proyectan el ethos y valores institucionales: Refuerzan el ethos y valores navales hacia

el interior y exterior de su organización. Preservan la cultura organizacional e imbuyen a todo el personal en esta, en pos de la adecuada proyección de la imagen de la Armada. Constituyen un referente para todo el personal.

3) Refuerzan el crecimiento y desarrollo del personal: Supervisan las acciones de “mentoring” y “coaching” que se imparten en sus organizaciones reforzando, de ser necesario, aquellos aspectos asociados a las políticas institucionales e intención del superior, que de acuerdo con su experiencia se encuentren carentes o deficitarios. Contribuyen a desarrollar líderes capaces de asumir roles superiores.

4) Construyen confianza mutua: Desde el más alto nivel de la organización que integran y por medio de su ejemplo, generan lazos de confianza con la finalidad de lograr una significativa cohesión y comunicación en todos los niveles de la cadena de mando; asimismo se preocupan también de las familias y el bienestar del personal, aspectos que trabajan en forma directa con sus superiores y subordinados, de manera tal de contribuir a resolver oportuna y efectivamente las situaciones que pueden afectar el quehacer institucional. Se relacionan con sus pares interinstitucionales y desarrollan con ellos relaciones de cercanía y conocimiento mutuo, con el objeto de facilitar el necesario trabajo conjunto y/o combinado. Asesoran de manera franca, honesta, oportuna y prudente a sus superiores y orientan al personal. Ocupan toda ocasión para lograr cercanía entre todo el personal, en pos del conocimiento mutuo y trabajo en equipo.

Oficiales

Nivel 4



Capitanes de Corbeta



Se trata de comprender y valorar la integración de equipos de trabajo que, siendo de distinta naturaleza, son afines y complementarios al cumplimiento de la misión. Enfatizan el por qué y el qué, permitiendo y facilitando el cómo junto al desarrollo activo de las personas. Deben ser capaces de comprender cómo llevar la estrategia a la acción. Asimismo, se espera que, en este nivel, los líderes tengan una clara comprensión de su organización y cómo esta se correlaciona con el entorno en que se desempeñan. Constituyen un referente y, como tal, son permanentemente observados por sus subordinados.

1) Lideran equipos de distinta naturaleza y ámbitos de expertise: Logrando un eficiente cumplimiento de sus tareas. Para esto, deberán asegurarse que sus líderes subordinados, en los diferentes ámbitos de acción, comprendan a cabalidad la misión y sean capaces de derivar sus propias tareas e idear y hacerse dueños del cómo podrán ejecutarlas. En este nivel, es clave contribuir con el crecimiento y desarrollo de sus líderes subordinados, propendiendo a que éstos se encuentren listos para asumir roles más importantes.

2) Conocen y valoran todos los ámbitos bajo su responsabilidad por igual y logran de ellos el máximo rendimiento en pos del cumplimiento de la misión: Para lograr lo anterior, estos líderes deberán aplicar nuevas habilidades de comunicación que les permitan

interactuar de manera similar con todo su personal; en ocasiones tendrán que atravesar al menos dos niveles de liderazgo para lograr mantener el contacto y la confianza de todos y cada uno de los integrantes de sus diferentes equipos. Tienen la autoridad para tomar decisiones y efectuar cambios, de manera tal, de mantener alineada la ejecución con la intención de sus superiores.

3) Integran las funciones de los equipos que lideran para lograr el mejor aprovechamiento de la sinergia entre ellos: Estos líderes deben tener en cuenta en su gestión la necesaria, competente y oportuna asesoría de sus líderes subordinados y la siempre existente interconexión de los ámbitos que lidera entre sí, considerando que siempre hay una relación entre causa efecto y esta no siempre está cercana en el tiempo. También, se espera de ellos que sean capaces de construir y desarrollar amplias redes de influencia y utilizarlas para asegurar el buen funcionamiento de su organización. Saber con quién hablar y mantener relaciones de trabajo positivas es esencial.

4) Velan por la cohesión del personal integrante de los distintos equipos que lideran: Deben orientar, dirigir y motivar la cohesión y confianza mutua de todos los equipos que lidera, en pos de lograr la adecuada sinergia que contribuya al cumplimiento de la misión. El conocer y reconocer la labor de su personal es una tarea de alta relevancia para este líder.

Oficiales

Nivel 5

Capitanes de Fragata



Considera esencialmente que son los líderes de este nivel los que deben implementar y llevar a la práctica la estrategia organizacional, mantener la moral, a través de dar el ejemplo a su personal, formar a sus líderes subordinados y velar por la probidad y transparencia. Se enfocan en desarrollar logros duraderos, sin desatender las tareas inmediatas, con una visión de largo plazo. Deben mantener informado a su cadena de mando sobre sus capacidades y realidad operativa. Fomentan la iniciativa y permiten la libertad de acción de sus subordinados, aceptando posibles errores involuntarios, convirtiéndolos en oportunidades de aprendizaje.

1) Implementan y llevan a la práctica la planificación estratégica de su organización: Convirtiendo ésta en acciones para lo cual deben conectarla con las capacidades de su organización y liderar su ejecución, considerando que sus acciones u omisiones ya no sólo impactan en su propio entorno, sino que puede afectar a niveles superiores y a la organización como un todo, respondiendo por el desarrollo de ésta hasta su total cumplimiento. Mantienen siempre al día al nivel superior respecto a su estado de situación. Motivan a sus subordinados y logran su compromiso entregándoles una clara y comprensible dirección/intención, desarrollando confianza mutua. Logran que sus líderes subordinados se hagan dueños de la tarea delegada, respondan por ella y actúen en consecuencia.

2) Mantienen visión de conjunto y actúan según sus propias capacidades: El líder de este nivel piensa en la organización como un todo, pero enfatiza su accionar en su ámbito de responsabilidad. Deberá comprender la planificación estratégica de su organización y, de ser necesario, generar cambios sobre la base de ajustarse a la realidad del entorno, teniendo siempre presente la intención del superior. En esa línea, determina con realismo y especial atención los recursos y objetivos que le sean alcanzables a su organización, de forma tal, de mantener la moral y el ímpetu adecuado en el

cumplimiento de sus objetivos, teniendo sí siempre una visión de conjunto lo que no siempre resulta fácil de hacer.

Desarrolla la habilidad para movilizar positivamente a su gente, enfrentar y resolver conflictos, especialmente en situaciones bajo presión. Es capaz de transmitir a sus superiores la real capacidad que tiene su organización para cumplir con objetivos superiores. Esto requiere carácter, franqueza y prudencia para evitar asumir roles o funciones desconectados de la realidad operativa.

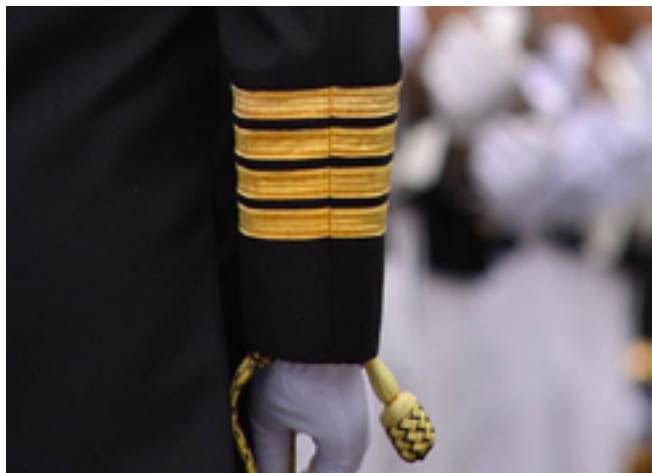
3) Velan por el desarrollo del “coaching” y “Mentoring” de su organización: De manera consciente da el ejemplo, ejecuta y supervisa el “mentoring” y “coaching” para el efectivo desarrollo vertical y horizontal de su organización. Logra con su personal el necesario espíritu de cuerpo y cohesión, habida cuenta de que comparten vivencias, desafíos, éxitos y objetivos comunes, como también situaciones de riesgo y dificultades. Esto, los lleva a trabajar en armonía y en comunidad de propósitos y fines, fomentando la iniciativa y libertad de acción de sus subordinados y aceptando posibles errores involuntarios, convirtiéndolos en oportunidades de aprendizaje, corrigiendo aquellas situaciones que puedan transgredir la doctrina.

4) Velan por la cultura organizacional, la probidad y transparencia: Refleja, en todo momento, el modelo de valores Institucionales, demostrando con su ejemplo una conducta intachable de la cual siempre debe rendir debida cuenta. Deberá esforzarse por dedicar parte de su tiempo en mantener contacto con sus subordinados, de los cuales siempre acogerá inquietudes y opiniones. En ese sentido, generará una cultura de carácter participativo, teniendo siempre presente el hacer prevalecer las políticas superiores, lo que, en ocasiones, podría ser impopular y no tener buena acogida. Este es uno de los principales desafíos a este nivel y es mandatorio para el éxito de la organización.

Oficiales

Nivel 6

Capitanes de Navío

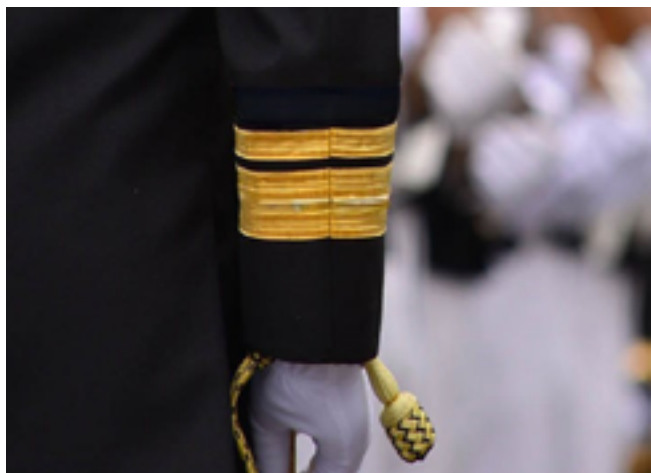


Se trata de priorizar las actividades conforme a los objetivos estratégicos de la Institución. Promueven y facilitan el cumplimiento de las tareas; ocasionalmente representan a la Armada frente a otras agencias y organizaciones, desarrollando la colaboración y coordinación necesarias. Fomentan la excelencia, gestión de riesgos y toma de decisiones; incentivan, acorde al nivel correspondiente, la mentalidad de dirección estratégica de sus líderes subordinados. Velan por mantener las capacidades Institucionales de corto, mediano y largo plazo, junto con asesorar a sus superiores en esas materias. Promueven la iniciativa y libertad de acción de sus mandos subordinados que permita la fluidez en el desarrollo de las tareas.

1) Ejecutan y promueven la estrategia Institucional: Aseguran que las barreras a la ejecución estratégica se eliminen y garantizan una comprensión completa de las prioridades entre el personal de su organización frente a los objetivos estratégicos Institucionales, efectuando los ajustes que estimen pertinentes para lograr lo anterior y asesorando al nivel superior en esos aspectos. Influyen para el logro de la excelencia en todos los aspectos de su rol, entregando inspiración y liderazgo estratégico a su organización. Fomentan la comunicación ascendente, descendente y horizontal y el aporte del personal, promoviendo y facilitando la contribución y colaboración de los integrantes de las organizaciones afines al cumplimiento de la misión.

2) Promueven la coordinación y colaboración estratégica de su Organización: Representan a su organización y eventualmente al nivel superior, identificando oportunidades para la coordinación y colaboración con otras agencias y organizaciones.

Contraalmirantes



Brindan orientación a otros líderes, conocen los elementos esenciales de la tarea y desarrollan las relaciones necesarias para influir y trabajar con las organizaciones y agencias externas, acorde a la orientación estratégica del superior, resguardando que toda tarea sea ejecutada conforme al ethos y valores Institucionales.

3) Fomentan la excelencia, toman decisiones y asumen riesgos calculados: Promueven la excelencia en el desempeño de sus equipos, la toma de decisiones con riesgos calculados, y el cambio de enfoques y/o conductas para lograr resultados superiores. Recompensan los altos estándares y desalientan la mediocridad. Toman decisiones importantes, junto con enfrentar riesgos e incertidumbres y guían a sus líderes subordinados en el mismo sentido. En la toma de decisiones, se rigen conforme a la doctrina y fomentan la capacidad de pensamiento reflexivo (crítico, ético y sistémico), evaluando siempre sus consecuencias en marcos temporales de corto, mediano y largo plazo. Promueven la iniciativa y libertad de acción al interior de la organización.

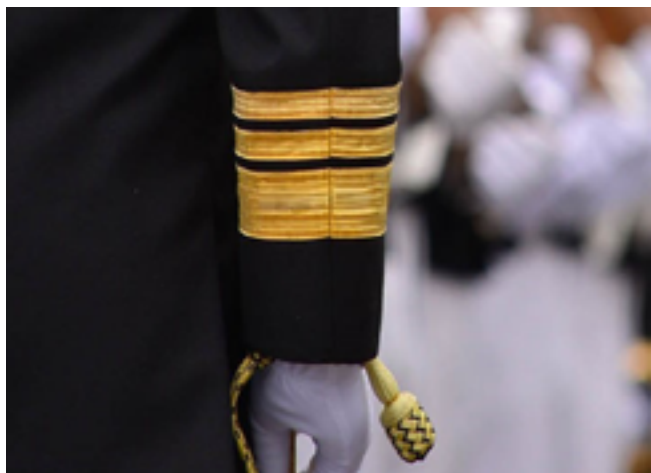
4) Fomentan el desarrollo del pensamiento estratégico de los líderes subordinados: Brindan orientación junto a “mentoring” y “coaching” a otros líderes subordinados y los motivan a que constantemente mejoren en todos los aspectos de su función. Animán a pensar con una visión de futuro estratégico respecto de las actividades que están desarrollando y del progreso de la Institución. Preparan a estos líderes a tomar riesgos calculados, y a no vacilar en cambiar su enfoque o conducta para lograr resultados superiores. Al hacer esto, desarrollan un grupo de líderes altamente capaces, listos para asumir roles estratégicos de mayor jerarquía y responsabilidad.

Oficiales

Nivel 7



Vicealmirantes



Almirante



Comprende la capacidad para desarrollar y dirigir el plan estratégico de la Armada y de sus propias organizaciones. En este nivel, influyen en las relaciones de confianza mutua de un público objetivo compuesto por entidades civiles y militares (interagencial) nacionales y extranjeras para hacer efectiva la estrategia institucional; promueven el Ethos y Valores Institucionales a través de su ejemplo; crean y lideran los sistemas organizacionales para el cumplimiento de la misión. Poseen pleno dominio de la perspectiva estratégica la que debe complementarse con su visión de futuro, apoyada por una permanente prospección de escenarios.

1) Desarrollan y dirigen el plan estratégico de su organización y de la Institución: Fijan las prioridades y metas de largo plazo, entregando a la organización una clara y comprensible dirección. Son rigurosos al priorizar y definir los criterios para el éxito sobre los cuales se medirá la implementación de esta estrategia que comunican a su organización y a las partes involucradas. Dedican, conscientemente, tiempo a pensar en el largo plazo, la innovación, el desarrollo y la implementación de la estrategia y, de ser necesario, en la readecuación de esta. En ese sentido, son proactivos en el reconocimiento de la necesidad de transformar, adaptándose a los cambios que permitan mejorar el desarrollo y futuro de la organización; crean la fundamentación para el cambio; ven más allá o por debajo de las formas en que se hacen las cosas convencionalmente y buscan continuamente mejorar la organización.

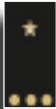
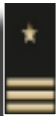
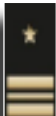
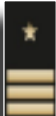
2) Dirigen, administran y crean los sistemas organizacionales necesarios para el cumplimiento de la misión: Aseguran que los sistemas organizacionales que dirigen, administran y crean para el cumplimiento de la misión cumplan con los más altos estándares de desempeño que permitan alcanzar el éxito. Supervisan la adecuada aplicación

de las mejores prácticas organizacionales (ética, probidad, transparencia, profesionalismo, iniciativa y creatividad, entre otras); apoyan la toma de riesgos calculados, otorgando la necesaria libertad de acción e iniciativa, acorde a la doctrina y políticas institucionales, para el adecuado y oportuno cumplimiento de la misión.

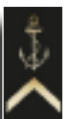
3) Promueven y ejemplifican el Ethos y Valores Institucionales: Preservan y resguardan la cultura organizacional, el espíritu y valores navales junto con articular la visión y misión institucional de una manera clara y convincente. Por definición, el líder estratégico sirve a toda la organización, y las personas a las que sirve han de sentirlo próximo y accesible. Deben personificar la excelencia en el ejercicio del mando con liderazgo y gestión. Fomentan, en todo el personal, la búsqueda de su crecimiento y desarrollo. Promueven a la Armada como una Institución esencial de la República reconocida, valorada y respetada a nivel nacional e internacional, inculcando un alto compromiso con el "Servicio a la Patria" de toda la dotación institucional.

4) Dirigen y desarrollan las relaciones de confianza mutua con un público objetivo compuesto por organizaciones civiles y militares (interagencial) nacionales y extranjeras para hacer efectiva la estrategia institucional: La relación de la Armada con autoridades nacionales y extranjeras se desarrolla principalmente en este nivel. Deben generar los lazos de confianza mutua con las autoridades de la Nación y desarrollar con ellos el necesario trabajo conjunto para el cumplimiento de las tareas derivadas de las áreas de misión institucionales, con énfasis en la defensa de la soberanía e integridad territorial. En ese sentido, asesoran oportunamente a las autoridades políticas cuando existen materias que pueden comprometer los valores, ethos y misión Institucional, junto con contribuir a la toma de decisiones de ese nivel.

CUADRO RESUMEN DEL CRECIMIENTO VERTICAL Y AGREGACIONES DE VALOR PARA OFICIALES

	Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual	Ser un servidor técnica y profesionalmente competente	Integran a plenitud su equipo de trabajo	Obedecen, entendiendo la intención de su superior y actúan acorde a ella	1
	Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal	Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios	Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo	Se comunican de forma efectiva con el objeto de asegurarse de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo	2
	Cumplen con sus tareas a través de sus líderes subordinados	Dominan los roles, funciones y capacidades de su Unidad/Repartición con enfoque sistémico	Desarrollan "coaching" y "Mentoring" a sus líderes subordinados	Supervisan desde su nivel de responsabilidad a sus líderes subordinados y miden su desempeño	3
	Lideran equipos de distinta naturaleza y ámbitos de expertise	Conocen y valoran todos los ámbitos bajo su responsabilidad por igual y logran de ellos el máximo rendimiento en pos del cumplimiento de la misión	Integran las funciones de los equipos que lideran para lograr el mejor aprovechamiento de la sinergia entre ellos	Velan por la cohesión del personal integrante de los distintos equipos que lideran	4
	Implementan y llevan a la práctica la planificación estratégica de su organización	Mantienen visión de conjunto y actúan según las capacidades de su organización	Velan por el desarrollo del "coaching" y "Mentoring" de su organización	Velan por la cultura organizacional, la probidad y transparencia	5
	Ejecutan y promueven la estrategia Institucional	Promueven la coordinación y colaboración estratégica de su Organización	Fomentan la excelencia, toman decisiones y asumen riesgos calculados	Fomentan el desarrollo del pensamiento estratégico de los líderes subordinados	6
	Desarrollan y dirigen el plan estratégico de su organización y de la Institución	Dirigen, administran y crean los sistemas organizacionales necesarios para el cumplimiento de la misión	Promueven y ejemplifican el Ethos y Valores Institucionales	Dirigen y desarrollan las relaciones de confianza mutua para hacer efectiva la estrategia institucional	7

CUADRO RESUMEN DEL CRECIMIENTO VERTICAL Y AGREGACIONES DE VALOR PARA GENTE DE MAR

	Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual	Ser un servidor técnica y profesionalmente competente	Integran a plenitud su equipo de trabajo	Obedecen, entendiendo la intención de su superior y actúan acorde a ella	1
	Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal	Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios	Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo	Se comunican de forma efectiva con el objeto de asegurarse de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo	2
	Cumplen con sus tareas a través de sus líderes subordinados	Dominan los roles, funciones y capacidades de su Unidad/Repartición con enfoque sistémico	Desarrollan “coaching” y “Mentoring” a sus líderes subordinados	Supervisan desde su nivel de responsabilidad a sus líderes subordinados y miden su desempeño	3
	Contribuyen a liderar equipos de distinta naturaleza y ámbitos de expertise	Conocen y valoran todos los ámbitos bajo su responsabilidad y logran su máximo rendimiento en pos del cumplimiento de la misión del superior	Influyen positivamente en las opiniones de sus superiores y conductas de sus subordinados	Generan y mantienen la cohesión del personal bajo su responsabilidad	4
	Contribuyen a implementar y llevar a la práctica las tareas	Mantienen visión de conjunto y actúan enfocados en su ámbito de responsabilidad	Ejercen y supervisan el “coaching” y “mentoring” de sus subordinados	Fomentan por la cultura organizacional, la probidad, transparencia y normativa vigente	4
	Contribuyen en la visualización de los objetivos y tareas de mediano y largo plazo de su organización	Fomentan la excelencia y la toma de decisiones	Fomentan la asunción de mayores responsabilidades y desarrollan el “coaching” y “mentoring” en su organización	Fomentan los valores y el ethos y facilitan la comunicación en su organización	5
	Contribuyen a la ejecución de la estrategia y las políticas institucionales	Refuerzan y proyectan el ethos y valores institucionales	Refuerzan el crecimiento y desarrollo del personal	Construyen confianza mutua	5

METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MLA





CONTENIDO

1. Introducción.
2. Método de aprendizaje 10, 20, 70 aplicado al Liderazgo.
3. “Coaching”.
4. Modelo "Grow".
5. Retroalimentación (“Feedback”).
6. Narrativa (“Storytelling”).
7. “Mentoring”.
8. “Team Building”- “Team Learning”.
9. Facilitación (“Facilitation”).

Introducción

La implementación del MLA requiere establecer un método de aprendizaje, desarrollo y crecimiento que sea aplicable a todo el personal a lo largo de la carrera, según su grado y nivel de liderazgo. A través de este método, se deben entregar las herramientas necesarias para lograr el desarrollo y formación de liderazgo que la persona requiere, a medida que asciende en la cadena de mando y jerarquía y asume mayores responsabilidades, logrando con ello el correspondiente crecimiento personal y el fortalecimiento en el ejercicio del mando con liderazgo que cada cual debe realizar en su respectivo nivel.

El presente capítulo entrega antecedentes respecto a la metodología a emplear, la cual está basada en el denominado “método 10:20:70”, que es el que mejor se adapta a las capacidades y necesidades de la Armada. Dicha metodología se da a conocer, en forma genérica, en el siguiente punto. Su aplicación práctica, orientaciones e implementación, para el MLA, se desarrolla con mayor detalle en el Capítulo V. Posteriormente se presentan una serie de herramientas, tales como el “coaching”, “mentoring”, narrativa (“storytelling”), entre otras, las cuales permiten ser empleadas tanto durante el proceso de enseñanza-aprendizaje del liderazgo como durante su ejercicio a lo largo de la carrera. Todas estas herramientas, resultan fundamentales para que el líder desarrolle las habilidades y competencias que requiere, siendo de probada efectividad tanto en el ámbito militar como en el civil.

Método de aprendizaje 10, 20, 70 aplicado al Liderazgo

El aprendizaje, desarrollo y crecimiento personal en liderazgo es un proceso que debe ser visto como algo más que una simple formación formal y educacional, circunscrita solo al ámbito académico e impartido en aulas de escuelas y academias. Se necesita que este proceso se haga extensivo al lugar de trabajo y desempeño diario y profesional, estableciéndose de ese modo un “proceso continuo” que conecte el aprendizaje formal en aula con las experiencias en el trabajo y desempeño profesional, que son también elementos clave en la formación y el aprendizaje.

Considerando lo anterior, para la implementación del MLA, el método de aprendizaje, denominado “10: 20: 70”, es el que mejor se adapta a las necesidades institucionales, permitiendo desarrollar un programa de formación y fortalecimiento del liderazgo en la Armada como un proceso continuo y creciente a lo largo de la carrera. Esto permite sistematizar el aprendizaje del liderazgo, debiéndose tener presente que los porcentajes que establece el modelo son referenciales pudiendo adaptarse. A modo de ejemplo, para el caso del nivel 1, por ser impartido principalmente en escuelas matrices, el aprendizaje en aula será el que prevalezca.

En líneas generales, en la metodología de aprendizaje “10:20:70”, el 10% corresponde a la capacitación formal en aula (talleres, cursos, seminarios, etc.); es decir, este 10% lo proporciona la formación.

El 20% es interpersonal; es decir, se trata de aprender de los demás a través de tutorías, “coaching” y “mentoring” durante el trabajo y desempeño diario (aprendizaje colaborativo). Su principal beneficio es la retroalimentación del entorno y el intercambio con los otros miembros del equipo, donde las interacciones positivas generan una mayor sinergia e interdependencia entre todos sus miembros.

El 70% corresponde al aprendizaje experiencial; es decir, proviene de las experiencias prácticas tanto personales como recibidas y/o traspasadas de otros y en el propio puesto de trabajo. Este aprendizaje, resulta especialmente relevante cuando se relaciona con aspectos como la toma de decisiones, afrontar retos, resolver imprevistos y aprender de sus propios errores. Sin duda, la mejor forma de aprender a hacer algo, es verse enfrentado a los problemas, investigar, sacar conclusiones y buscar soluciones, a través de un proceso de mejora continua.

El método 10:20:70, posee como principal característica, el requerir el mínimo de aula, siendo el lugar de trabajo o puesto diario donde se logra el mayor desarrollo, lo cual requiere el compromiso e involucramiento de todos y en todos los niveles de la cadena de mando.

Para ello, y tal como se presenta en el capítulo siguiente de esta publicación, es importante inculcar una cultura organizacional que comprenda, incentive, realice y controle desde el nivel más alto de cada organización (entendida como Unidad o Repartición) el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo de sus equipos de trabajo, a través de “coaching”, “mentoring” y otras herramientas que permitan a los líderes crecer y ejercer en mejor forma su función de mando, en el nivel que a cada uno le corresponda. Aplicar este método permite que cada integrante de la Institución se haga responsable de su propio aprendizaje, mejore su rendimiento, y con ello el sentido de compromiso y pertenencia, motivando con el ejemplo a que los demás también lo hagan.

En Anexo “F” se entrega una descripción detallada del método 10:20:70.

Coaching

En el corazón del MLA se encuentran el “coaching de liderazgo”, y el “crecimiento vertical del líder”, ambas herramientas resultan fundamentales para fomentar el crecimiento y la madurez en los líderes navales de hoy. Estos enfoques se centran en desarrollar habilidades prácticas y teóricas, así como en aumentar la resiliencia, desarrollar la mentalidad y madurez en diversos aspectos, preparando a

los líderes para ejercer una conducción efectiva y adaptativa en todos y cada uno de los niveles de la jerarquía institucional.

La relación entre coaching de liderazgo y el crecimiento vertical es un tema complejo. Según algunos expertos, el coaching de liderazgo puede contribuir a mejorar el rendimiento, la conciencia y la autoestima, lo que a su vez favorecería su crecimiento vertical. El crecimiento vertical se refiere al proceso de adquirir formas de pensar más sofisticadas y maduras, que permiten afrontar los desafíos del liderazgo actual, esencialmente la capacidad de comprender la creciente complejidad, en los distintos niveles de liderazgo.

El “coaching” es una herramienta del mando para mejorar el desempeño del aprendizaje, y para construir el compromiso de sus subordinados/subalternos. Es un proceso que se centra en el desarrollo y crecimiento vertical; para ayudarlos a aprender de sus experiencias, que luego pueden traducirse en nuevas acciones efectivas para sus roles presentes y futuros.

“Coaching” de liderazgo

En los últimos años, el “coaching” ha dejado de ser tarea exclusiva de los “coaches” profesionales. Ahora, se les pide a los líderes de todos los niveles que adopten un enfoque más similar al de un “coach” con los miembros de su equipo.

Sin embargo, a pesar de su creciente popularidad, todavía existen ciertos conceptos erróneos sobre el “coaching”. El “coaching” no es un proceso cognitivo ordenado que implique el intercambio de comentarios, ideas y planes de acción. Más bien, es una expedición de autoaprendizaje, experimentación y esfuerzo. El objetivo es el desarrollo, crecimiento y superior desempeño de la persona.

Desarrollar equipos no es opcional, es imprescindible. Así como la investigación y el desarrollo técnico son esenciales para la excelencia continua, el “coaching”, el desarrollo y el crecimiento vertical deben convertirse en el punto focal del líder para aprovechar el capital humano de su organización.

El desarrollo de las personas de un equipo es necesario para obtener las habilidades y adquirir los conocimientos para lograr los objetivos de hoy y del futuro. Los programas de desarrollo también son cada vez más importantes para atraer y retener el talento, especialmente hoy en día cuando el enfoque está en las generaciones más jóvenes.

El papel del líder en el desarrollo de su gente es el de un “coach”. Los “coaches” no desarrollan a las personas; ellos guían a las personas para que se desarrollen a sí mismas.

Los líderes “coaches” son catalizadores que hacen que el desarrollo sea más rápido y efectivo. Sobre esto, es importante tomar nota de los siguientes cuatro puntos:

- Los Líderes “coaches” no desarrollan a las personas, sino que permiten que las personas se desarrollen a sí mismas.
- “Coaching” no es una conversación ocasional, es un proceso continuo.
- “Coaching” no es algo que se le hace a la gente, es algo que se hace con ellos.
- El líder “Coach” no se centra en solucionar problemas o comportamientos, cultiva las capacidades de la gente.

Como resultado, el líder “coach”, no solo creará un equipo sólido de personas altamente capacitadas, sino que también es probable que atraiga y retenga excelentes talentos. Normalmente, los integrantes de un equipo son más proclives a trabajar para líderes que los ayuden a aprender, crecer y desarrollarse.

Los Mandos deben transformarse en líderes, y los líderes tienen el potencial para convertirse en grandes “líderes coaches”. Como líder, un superior se encuentra en una posición ideal para desempeñar el papel de “coach”. Si se convierte en un “coach” experimentado, puede distinguirse como uno de los tipos de líderes más integrales; un líder que, sin duda, puede ayudar a desarrollar el talento de su equipo.

El “coaching” posee una amplia gama de metodologías o herramientas para su implementación, todas las cuales permiten sistematizar el desarrollo de esta importante herramienta del liderazgo. A continuación, se describen algunos métodos que el MLA incorpora y que pretenden facilitar la función de los “coaches” navales en los diferentes niveles.

Modelo Grow

El modelo GROW es una estrategia de “coaching” que fomenta el uso de preguntas abiertas y la escucha activa para identificar las metas fundamentales, analizar la situación actual y trazar planes de acción con los subordinados. La sigla GROW proviene de las palabras “Goal” (meta), “Reality” (realidad), “Options” (opciones), y “Will” (voluntad). Este modelo fue desarrollado por Sir John Whitmore, entre otros autores en la década de 1980 y se ha convertido en una herramienta comúnmente utilizada en el campo del “coaching” ejecutivo y personal en muchas Fuerzas Armadas de distintos países.

A continuación, se explica resumidamente cada fase del modelo GROW:

Meta (“Goal”):

En esta fase, el “coach” y otra persona trabajan juntos para establecer metas claras y específicas.

Las metas deben ser alcanzables, medibles y alineadas con los objetivos profesionales o personales.

Se exploran preguntas como “¿qué quiere lograr?” o “¿cuál es el resultado deseado?”.

Realidad (Reality):

En esta etapa, se realiza un análisis objetivo de la situación actual del servidor.

El servidor y el “coach” exploran la realidad de la situación, identificando recursos, desafíos y cualquier barrera que pueda existir.

Se fomenta la reflexión sobre la situación actual y se plantean preguntas como “¿dónde está ahora en relación con su meta?”.

Opciones (Options):

En esta fase, se generan y exploran diversas opciones y estrategias para alcanzar la meta establecida.

El servidor y el “coach” colaboran para identificar posibles soluciones, acciones o enfoques.

Se anima a pensar creativamente y a considerar diferentes perspectivas.

Preguntas clave pueden ser “¿cuáles son las posibles acciones que podría tomar?” o “¿qué otras opciones podrían explorar?”.

Voluntad (Will):

En la fase final, se desarrolla un plan de acción concreto y se evalúa el nivel de compromiso del servidor.

El servidor debe expresar su voluntad y compromiso con las acciones acordadas.

Se pueden establecer pasos específicos, plazos y medidas de seguimiento para evaluar el progreso.

Preguntas como “¿qué acciones va a tomar?” o “¿cómo se compromete a avanzar hacia su meta?” pueden ser relevantes.

En términos generales, el modelo GROW proporciona una guía para la conversación, para que tanto el superior, como el subordinado puedan llegar progresivamente a una conclusión viable. Al utilizar GROW para las conversaciones de “coaching”, es necesario apoyar un clima de aprendizaje abierto para facilitar que el personal ayudado saque a relucir los problemas y los supuestos subyacentes para lograr una mayor claridad de pensamiento. Esto continuará desafiando al subordinado al autoconocimiento y ampliará los límites de las opciones para generar confianza y compromiso con el plan de acción desarrollado.

En Anexo “G” se indican preguntas esenciales para la implementación de GROW.

Retroalimentación (“Feedback”)

El diccionario de la lengua española define retroalimentación como un efecto retroactivo de un proceso sobre la fuente que lo origina; en inglés “feedback”.

Es el proceso a través del cual se genera una respuesta a la emisión de un mensaje. En las organizaciones, es un proceso en el que sus integrantes interactúan para contribuir y aportar información para desarrollarse y mejorar el desempeño, identificando fortalezas y oportunidades de crecimiento, vinculados a las conductas del perfil de estos.

Permite recopilar evidencias concretas que ayuden a cómo se está haciendo el trabajo, contribuyendo a generar cambios positivos para lograr los objetivos de la organización, mejorar la productividad, rendimiento y motivación de sus miembros. En otras palabras, el “feedback”, contribuye a la organización a desarrollar la capacidad de corregir, reorganizar, mantener el sistema operando ordenadamente, crecer y permanecer en el tiempo.

La experiencia indica que las personas no se comportan necesariamente de acuerdo con la realidad, sino que se responde de acuerdo a lo que esa persona cree que ella es. En ese sentido, en las relaciones humanas, existe una tendencia a etiquetar a las personas a partir de prejuicios y creencias. Una vez puesta la etiqueta, se condiciona la relación, se pierde de vista la dimensión humana de la persona y las conversaciones que puedan mantenerse, quedan teñidas por ese juicio latente. Con la etiqueta, se limita a la persona, su interlocutor y los posibles escenarios de colaboración y/o relación entre ambos.

El ejercicio de reconocimiento supone poner a cero el contador parcial de juicios y prejuicios tras cada encuentro con un interlocutor, tantas veces como interacciones se tengan. De esta manera, se logra que el trato esté lo menos condicionado o más limpio posible para ver siempre con los mejores ojos la dimensión humana de los demás y sus capacidades, según las circunstancias en la que se esté inmerso. Así, se logra que las conversaciones permanezcan limpias de prejuicios, lo que favorecerá las interacciones y el entendimiento.

Cuando somos capaces de volver a conocer (reconocer) a nuestros interlocutores, con independencia de la impresión que nos llevamos en cada ocasión, estamos haciendo un ejercicio de apertura personal. Esto facilita que podamos apreciar capacidades y habilidades mutuamente que, de otra forma, quedarían ignoradas o serían obviadas.

También favorece que el trato sea más amplio y dé mayor cabida, por acogida, a otras personas con sus peculiaridades y características de personalidades individuales. Cuando en la organización se favorece este modo de relación, se está creando un contexto en el que el talento emerge igual y sale a la superficie. Al cerrarnos a reconocer (conocer de nuevo) a una persona que ya conocemos, estamos limitando la posibilidad de construir relaciones a largo plazo en que la lealtad, la complementariedad y el compañerismo sólido tomen protagonismo.

En este sentido, la retroalimentación debe ser considerada como una herramienta que permita al subordinado desplegar iniciativa con disciplina, sea comprometido con la misión y que adicionalmente contribuya al crecimiento personal que le permita asumir, en el futuro, mayores responsabilidades.

Cómo efectuar una retroalimentación:

1. Comenzar con hechos objetivos, centrado en la conducta que se desea corregir, modificar o destacar.
2. Efectuarla en el momento oportuno, previa preparación y estudio.
3. Cara a cara y en privado.
4. Mensaje claro y objetivo, centrado en el tema a tratar.
5. Comprobar que el destinatario haya comprendido la retroalimentación, recomendando que lo repita con sus propias palabras.

Ejemplo de tipo de retroalimentación (Modelo “Sandwich”)

La técnica del “sandwich” se basa en conseguir un cambio de conducta mediante una crítica constructiva, siguiendo la siguiente secuencia:

1. Comenzar con un comentario objetivo que dé cuenta de la situación que se pretende corregir.
2. Señalar las fortalezas de la persona objeto del “feedback”.
3. Realizar un comentario positivo referido a la persona.
4. Efectuar la crítica constructiva.
5. Reafirmar las fortalezas de la persona.
6. Culminar generando una sensación positiva que evidencie la lección aprendida y cambio de comportamiento.

Es un método que favorece la escucha y receptividad en los subordinados para que logren cambiar su comportamiento, a la vez que fortalece su desempeño y facilita la comunicación efectiva. Incentiva a tomar decisiones y le otorga responsabilidad sobre sus actos. A través de esta técnica los Líderes también pueden hacerles saber a sus subordinados lo que esperan de ellos y enseñarles a ser mejores.

Comenzar con un comentario objetivo

Senalar fortalezas

Realizar un comentario positivo

Efectuar una crítica constructiva

Reafirmar fortalezas

Culminar con una sensación positiva



Narrativa (“Storytelling”)

La narrativa o narración de historias se define como la práctica de comunicar historias personales u organizacionales, sistemáticamente, en todos los niveles de liderazgo para alinear creencias y compromiso. Es una técnica que proporciona un medio para preservar y transmitir ideas, imágenes y motivos dirigidos al nivel emocional.

Tipos de historias

La narrativa contempla el relato de un suceso o una serie de estos que pueden ser reales o ficticios. Las historias pueden comunicar valores, ideas, modos de pensar, marcos de referencia y utilizarse como guías para acciones.

Historias personales

Las historias personales son relatos reales del “qué” y el “por qué” de nuestras experiencias. Reflejan quiénes somos como humanos cognitiva y emocionalmente, definiendo tanto la forma en que nos entendemos a nosotros mismos como la forma en que nos relacionamos con los demás y el mundo que nos rodea.

Historias organizacionales

Las historias organizacionales son narrativas que comunican conocimientos a través del intercambio de experiencias de otros, reflejando normas y valores y facilitando significados compartidos. Describen desafíos que se han superado y errores que se han convertido en éxitos, evidenciando la importancia que se logra de las experiencias identificadas y/o aprendidas y que sirven de base para el diseño de escenarios o desafíos futuros, contruidos en un plano de participación grupal, aprovechando la iniciativa y capacidad de imaginación de todos los integrantes de un equipo.

Principios para una narración efectiva:

- Tener un propósito y establecer claramente la conclusión.
- Ser auténtico.
- Conocer al público objetivo.
- Resaltar el conflicto.

En Anexo “H” se describen los principios para una narración efectiva.



Cinco elementos esenciales de una historia:

	Elementos de la historia	Definiciones
1	Intención	¿De qué se trató el incidente en términos generales?
2	Personajes	El personaje principal de la historia y sus características personales.
3	Participantes	Los demás individuos o entidades que aparecen en la historia.
4	Guión	Los objetivos del personaje principal, la importancia del objetivo, los obstáculos, las luchas y las acciones realizadas por el personaje principal.
5	Impacto	El reflejo de la historia que hace el narrador, lo que se aprendió a través de las historias y por qué estas son relevantes e importantes para la audiencia.

Mentoring

El “mentoring” es un proceso en el cual un servidor más experimentado y reconocido como tal, conocido como mentor, brinda apoyo, orientación y asesoramiento a otra persona, con el objetivo de promover su desarrollo personal y profesional.

A diferencia del “coaching”, que a menudo se centra en metas y habilidades específicas, el mentoring abarca una orientación más holística, proporcionando perspectivas y conocimientos basados en la experiencia del mentor.

En relación con lo anterior, tanto el “coaching” como el “mentoring” son herramientas propias del líder, donde habrá ocasiones que la sabiduría del mentor podría ser lo que se necesita y en otros casos, la orientación objetiva de un coach puede ser exactamente lo que se requiere, incluso se dan instancias en que se combinan ambas “técnicas”, haciendo prevalecer el crecimiento personal, que debe ser logrado por cada servidor, por medio de su esfuerzo, convicción y la guía del Coach.

“Mentoring v/s Coaching”

Mentoring (Aprende de Mí)	Coaching (Aprende Conmigo)
Definición	
Una relación personal de desarrollo, donde una persona más experimentada ayuda a guiar una persona menos experimentada o con menores conocimientos.	Una forma de desarrollo, en la cual una persona experimentada llamada “coach”, apoya a un subordinado para el logro de una meta u objetivo personal o profesional.
Propósito	
Se enfoca en el desarrollo global y el crecimiento en el largo plazo.	Se enfoca en habilidades y metas específicas, generalmente con objetivos inmediatos o de corto plazo.
Intensidad	
Es un compromiso de baja intensidad donde el mentor y el subordinado se reúnen típicamente una vez cada trimestre, por un par de horas de trabajo.	Es una interacción de alta intensidad donde el coach y su subordinado se reúnen por un par de horas de trabajo todos los meses y algunas veces hasta con más frecuencia.
Aproximación	
Mucho más informal y holística, basado en las necesidades del subordinado.	Estructurada y orientada a alcanzar metas determinadas, con la búsqueda de resultados específicos.
Resultados	
Crecimiento personal y profesional en el largo plazo, con una perspectiva más amplia de redes de contacto.	Mejoramiento inmediato con logros de metas en áreas específicas.
Ejemplos	
Un especialista experimentado guiando un recién egresado, respecto de su proyección de carrera y opciones futuras.	Un líder coach, ayudando a un subalterno a mejorar sus habilidades específicas, tales como comunicación, liderazgo, madurez, análisis, etc.
Cuando elegir “Mentoring”	Cuando elegir “Coaching”
• Cuando se busca una guía de largo plazo. • Cuando se busca una persona que sea modelo de desarrollo o alguien que provea consejos de manera holística y/o amplia. • Cuando existe el interés de ganar conocimientos de alguien de amplia experiencia. • Cuando existe la necesidad de crear redes de contacto y ampliar los conocimientos.	• Cuando se requiere enfocarse en el desarrollo y crecimiento vertical de un grupo específico de habilidades o un tema en particular. • Cuando se busca una guía estructurada con metas claras y medibles. • Cuando se necesita retroalimentación inmediata, a la vez de mejorar en un área específica. • Cuando se requiere ayuda por un período de tiempo definido para superar un desafío específico o alcanzar una meta determinada.

“Team Building” - “Team Learning”

“Team Building” y “Team Learning” (TBTL) es una práctica clave de desarrollo de liderazgo que permite al líder fomentar las condiciones necesarias para que los grupos se conviertan en equipos eficaces. Desarrolla la cohesión y el compromiso del equipo y alinea los conocimientos de los miembros individuales para mejorar la eficacia de este. Debe verse como parte de un proceso de desarrollo continuo.

Detalles específicos de “Team Building” (TB) y “Team Learning” (TL)

TB se centra en mejorar el trabajo en equipo. Por lo general, implica que los miembros del equipo trabajen juntos para lograr los resultados deseados compartidos. Es una estrategia utilizada para fortalecer las relaciones y mejorar la colaboración y comunicación entre los miembros de un equipo de trabajo.

Se trata de un conjunto de actividades y ejercicios diseñados específicamente para mejorar la cohesión y la armonía del grupo, lo que a su vez aumenta la productividad y eficiencia. En ese sentido, se espera que los líderes permanentemente conduzcan esta actividad, identifiquen fortalezas y debilidades y establezcan planes de acción para implementar formas más efectivas de trabajar juntos. TB sienta las bases para que el equipo se desarrolle aún más.

TL se centra en mejorar la alineación de los conocimientos individuales para convertirlos en conocimiento compartido. Implica que los miembros del equipo compartan sus conocimientos y permitan al equipo adaptarse a situaciones cambiantes. Esto requiere que reflexionen sobre sus experiencias, compartan ideas o conocimientos, respeten las opiniones de los demás y creen modelos mentales compartidos para mejorar la capacidad de respuesta y adaptabilidad del equipo.

Mientras que TB crea las condiciones necesarias para que los individuos comiencen a pasar de ser un individuo (“Yo”) a un miembro del equipo (“Nosotros”), TL aprovecha la dinámica del equipo resultante y acelera la aparición y alineación de conocimientos individuales para derivar conocimientos compartidos de modelos mentales, lo que facilita la efectividad del equipo.

Facilitación (“Facilitation”)

Facilitación proviene de la palabra francesa “Facile”, que significa “hacer fácil / facilitar”. Es decir, hacer posible la ejecución de algo o la consecución de un fin.

La facilitación es clave para construir una relación de mayor calidad y un pensamiento colectivo dentro de un equipo, para diseñar acciones efectivas y entregar resultados de calidad.

Puede definirse como la práctica para crear instancias de conversación o discusión, dentro de un equipo, sobre algún

tema en particular, tarea a desarrollar u objetivo a cumplir, aprovechando sistemáticamente las diversas perspectivas o conocimiento específico que cada integrante posee, generando sinergia, para poder determinar así la mejor opción para la solución de un problema o resolución de un conflicto lo que, a la vez, produce un aprendizaje colectivo (“Team Learning”).



Facilitar significa crear un espacio en el que todos los miembros del equipo puedan contribuir, fomentando la participación a través de distintas técnicas o habilidades. Implica tener un objetivo compartido y diseñar un proceso que ayude a un grupo a descubrir, idear y crear sus propios contenidos. No se trata de que alguien, en particular, diga a un grupo cómo resolver un problema: se trata de apoyar a los miembros de este para que debatan juntos ese problema y creen conjuntamente una solución.

Los procesos de facilitación son participativos e interactivos por definición. Un taller es uno de los ejemplos más comunes de un proceso en el que se utiliza la facilitación, aunque un facilitador eficaz puede aportar sus habilidades en cualquier momento en que un grupo se reúna para tratar un tema, planificar, desarrollar un proyecto o simplemente cumplir una tarea.



La facilitación es una práctica central que permite a los Mandos y líderes trabajar con sus equipos, alinear los valores, el propósito y la visión, ayudarlos a aprender y también aprender de ellos. Ayuda a extraer diversas perspectivas de los miembros del equipo y crea instancias de aprendizaje colectivo, buscando un desempeño eficiente. Al mismo tiempo, genera compromiso y garantiza el logro de objetivos compartidos.

En síntesis, la facilitación es una herramienta que los líderes deben desarrollar pues esta permite ayudar a los miembros de un equipo a lograr sus objetivos de manera efectiva y eficiente, haciendo que las cosas sucedan en tiempo y forma y, como resultado de ello, puedan alcanzarse los objetivos o se cumpla con la misión.

¿Cuándo resulta útil la facilitación?

- Cuando se requiere revisar la visión o misión de una determinada organización, en los procesos de creación de cursos de acción o al enfrentar la definición de un proyecto, por ejemplo.
- En “Team Building”, cuando el líder requiere aumentar la eficacia y alineación de su equipo en pos de un determinado objetivo, valiéndose de la diversidad de pensamiento o enfoques de sus subordinados, aclarando la visión, los roles, las reglas y las relaciones de interdependencia entre ellos.
- En “Team Learning”, mediante un proceso de identificación de lecciones o de aprendizaje de estas, muy propio de lo que se realiza al término de una actividad operativa o de cualquier otra naturaleza que haya sido realizada por el equipo u otra organización, en busca de obtener experiencias tendientes a mejorar los procesos.
- En reuniones. Se estima que el 20% o más del tiempo del líder se dedica a reuniones. Por lo tanto, si se utilizan métodos de facilitación, los líderes pueden obtener perspectivas más diversas de las reuniones para tomar decisiones más informadas.
- Para examinar ideas desde varios puntos de vista para formar una perspectiva equilibrada, alentando a los miembros del equipo a generar nuevas ideas, aprovecharlas y probarlas.

Algunas de las técnicas conocidas de facilitación son:

- Brainwriting
- Decision Matrix
- Brainstorming
- Clustering
- Open Space Technology
- Post-it Writing
- Force Field Analysis

En Anexo “I” se indican los principales roles del líder facilitador.

CAPÍTULO V:

ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN PRÁCTICA DEL MLA





CONTENIDO

1. Introducción.
2. Filosofía y cultura del desarrollo del liderazgo en la Armada.
3. Transición entre los niveles de liderazgo.
 - a. Fases de la transición entre los niveles de liderazgo.
 - b. Efectividad y continuidad en el proceso de transición.
 - c. Desarrollo del autoconocimiento, autoconciencia y relaciones interpersonales.
 - d. Dónde y cómo ocurre el desarrollo y crecimiento del líder.
4. Crecimiento y agregaciones de valor.
5. Implementación y puesta en práctica del MLA.

Introducción

El desarrollo del liderazgo como una herramienta para el mando, se sustenta en el entendimiento de que los líderes desarrollan a otros líderes. Dado que cada miembro de la Armada es un líder, el desarrollo del liderazgo es una responsabilidad compartida en toda la organización. De esta forma, la transición efectiva entre niveles de liderazgo o “crecimiento vertical”, debe planificarse y conducirse desde el más alto nivel de mando de cada Unidad/Repartición y cada servidor debe asumir la responsabilidad de apoyar su propio desarrollo y crecimiento personal, así como también el de sus subalternos y subordinados.

El traspaso de un nivel de liderazgo al siguiente es un proceso que cada persona debe seguir y que considera tres fases: Orientación, Construcción y Consolidación. La orientación comienza antes de pasar formalmente al siguiente nivel de liderazgo. En esta fase se busca la comprensión y conocimiento de sus nuevas responsabilidades asociadas a las conductas esperadas y agregaciones de valor que deberá alcanzar. La fase de construcción es el período durante el cual el líder, que ya ha traspasado de nivel, comienza a desarrollar y dominar sus nuevas capacidades y su nuevo rol en su organización, evaluando continuamente sus necesidades de conocimiento y crecimiento e identificando y potenciando las conductas esperadas y agregaciones de valor que deberá desarrollar. La tercera fase de consolidación, es la continuación de la anterior, volviéndose más efectivo, mejorando su desempeño, el de su equipo y agregando mayor valor a la organización.

La implementación del MLA se fundamenta en lograr el desarrollo del líder y su transición de un nivel al siguiente, para lo cual cada integrante de la Institución debe contar con el respaldo desde el más alto nivel de cada organización (líderes desarrollan líderes). La intención es crear una cultura organizacional centrada en el desarrollo positivo del líder.

El desarrollo de líderes es más que simplemente capacitación y educación formal; también se extiende al lugar de trabajo, conectándolo con el aprendizaje formal. En ese sentido, podemos establecer que para que sea efectivo, se compone de desarrollo o crecimiento horizontal y vertical. El crecimiento horizontal implica transferir información, mientras que el vertical se centra en la transformación del líder.

Los líderes nunca dejan de aprender y desarrollan constantemente habilidades. El desarrollo del liderazgo individual ocurre a diferentes ritmos y requiere diferente apoyo, porque no hay dos personas iguales.

Este capítulo pretende explicar cómo funciona el MLA, y cómo ponerlo en práctica y la necesidad de lograr desarrollar la filosofía y cultura organizacional necesaria que permita su implementación y operativización.

Filosofía y cultura de desarrollo del liderazgo en la Armada

La Institución requiere fortalecer el liderazgo, entendido como una herramienta para el mando, estableciendo una cultura

organizacional en la que los líderes desarrollen a otros líderes. Sin duda, la etapa más apremiante del proceso es cuando un líder hace la transición de un nivel de liderazgo al siguiente. Este líder, en transición, requiere apoyo en su desarrollo, tanto horizontal como verticalmente. Tal como se indica en el Capítulo III, el desarrollo horizontal implica transferir información al líder, generalmente en forma de educación. El desarrollo vertical se centra en la transformación del líder, a través del coaching y la retroalimentación, y del aprendizaje en el trabajo en un entorno positivo, centrado en el desarrollo.

Transición entre niveles de liderazgo

La transición efectiva entre niveles de liderazgo debe planificarse y aceptarse como una responsabilidad personal por cada miembro de la Institución. Cada uno es responsable de su propio desarrollo y el de sus subordinados.

La transición a un nuevo nivel de liderazgo es un período que se produce a medida que los líderes son ascendidos, donde deben aprender nuevas habilidades, complementándolas con las ya adquiridas, incorporar nuevos conocimientos sobre liderazgo y cumplir con las conductas esperadas y agregaciones de valor de acuerdo a su nuevo nivel.

Para un desarrollo efectivo, los servidores deben comprender cuáles son las expectativas que tienen de ellos en su respectivo nivel y cuáles son sus necesidades de desarrollo. Se espera entonces que el MLA entregue la guía para que cada persona, de acuerdo al nivel en que se encuentre, agregue valor de diferentes maneras. Los atributos, tareas, conductas esperadas y valor agregado establecidos definen lo que se espera de cada uno.

Para ello, el éxito y la eficacia en cada nivel de liderazgo se sustentan en:

- Una comprensión clara de lo que se espera (conductas esperadas y agregaciones de valor) de cada uno, en su respectivo nivel.
- Una disposición para adoptar el crecimiento vertical, bajo el entendimiento de que lo que le ha sido exitoso en el pasado no necesariamente brindará éxito en el nuevo nivel.
- La voluntad de aprender y desarrollar las habilidades que sustentan el crecimiento vertical (conductas esperadas y agregaciones de valor).
- El compromiso de apoyar y guiar el desarrollo y crecimiento de sus subordinados bajo la filosofía del mando tipo misión que permita actuar con la necesaria libertad de acción, enmarcada en aplicar iniciativa disciplinada (líderes desarrollan líderes).

Fases de la transición

El traspaso de un nivel de liderazgo al siguiente consta de tres fases: Orientación, Construcción y Consolidación.

Orientación: La orientación comienza antes de pasar formalmente al siguiente nivel de liderazgo (nuevo grado). Durante la orientación, los líderes comienzan a familiarizarse con su nuevo nivel y a comprender y conocer sus nuevas responsabilidades y conductas esperadas que marcarán su crecimiento, tomando conciencia de sus propias falencias o potencialidades. En esta fase, deberán recibir el apoyo y ayuda de sus líderes de niveles superiores que les permitan identificar sus posibles necesidades y brechas, trabajar en ellas y lograr así una transición exitosa. Cobra especial relevancia la necesidad de capacitar en ciertos aspectos contemplados en el modelo; es decir, el líder debe recibir las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades, lo que corresponde al 10% del método de enseñanza 10:20:70. La Fase de Orientación puede darse, preferentemente desde seis (6) meses antes de la transición al nuevo nivel, hasta seis (6) meses después.

Construcción: La Fase de Construcción es el período durante el cual el líder, que ya ha traspasado de nivel, comienza a desarrollar y dominar sus nuevas capacidades y su nuevo rol en su organización. Deben evaluar continuamente sus necesidades de desarrollo e identificar sus objetivos y tareas que le permitan potenciar sus habilidades para lograr las conductas esperadas y agregaciones de valor correspondientes. Durante esta fase, los líderes revisan las necesidades y brechas identificadas en el nivel anterior y realizan los cambios necesarios. Especial relevancia cobra el aprendizaje a través de las experiencias, lo que corresponde al 70% del método 10:20:70 de enseñanza- aprendizaje que sustenta el MLA. Al aprender a través de las experiencias en el lugar de trabajo, el líder comienza a comprender mejor la realidad del entorno en el que ahora opera y mejora su desempeño general. En esta fase también el líder buscará la guía de sus líderes superiores, requiriendo de coaching y mentoring y que corresponde al 20% del método 10:20:70. Durante la transición, el líder buscará generar credibilidad y mejorar las relaciones interpersonales con su equipo y sus líderes. Requerirá además probar y proponer cursos de acción enmarcados en la filosofía del mando tipo misión; es decir, deberá contar con la necesaria libertad de acción para aplicar iniciativa disciplinada, siendo esto una parte clave de su desarrollo. La fase de construcción puede durar aproximadamente de seis meses a un año.

Consolidación: En esta fase, el líder continúa en su proceso continuo de crecimiento vertical, desarrollando sus competencias y capacidades como líder, se vuelve más efectivo, elevando el desempeño de su equipo y agregando mayor valor a la organización. También en esta fase deberán invertir significativamente tiempo y esfuerzo en el desarrollo de su equipo, entrenándolo y revisando y verificando su desempeño. La Fase de Consolidación ocurre desde un año después de la transición hasta la preparación para la transición al siguiente nivel de liderazgo.

Efectividad y continuidad en el proceso de transición

Para que el proceso de transición de un nivel a otro sea lo

más efectivo posible, se requiere avanzar progresiva y rápidamente a través de las fases de orientación y construcción, lo cual se logra en la medida que el líder comprenda los nuevos desafíos y logre adaptarse y desarrollar su crecimiento. Mientras antes alcance la fase de Consolidación, será más eficaz y efectivo en su nuevo papel de liderazgo y, por lo tanto, hará también más eficaz a su equipo y a la organización.

Desarrollo del autoconocimiento, autoconciencia y relaciones interpersonales

El desarrollo efectivo del comportamiento de liderazgo ocurre al mejorar la comprensión de las consecuencias del propio comportamiento y cómo influye e impacta a los demás.

Para ello existen una serie de herramientas, a saber:

- FODA personal
- Retroalimentación de pares
- Actividades experienciales desafiantes
- Autorreflexión
- Calificaciones, evaluaciones e informes
- Evaluación y retroalimentación del líder superior.

El uso de estas herramientas permite un mejor autoconocimiento y desarrollar estrategias para mejorar sus habilidades intra e interpersonales y analizar sus propias observaciones sobre la efectividad de sus comportamientos de liderazgo y también considerar la retroalimentación que ha recibido.

Dónde y cómo ocurre el desarrollo y crecimiento del líder

El desarrollo es un proceso que debe verse como algo más que una simple capacitación y educación formal. Se hace extensivo al lugar de trabajo donde se conecta con el aprendizaje formal. Las experiencias en el trabajo son eventos clave en la formación y aprendizaje de importantes habilidades.

De acuerdo a lo indicado en el Capítulo IV, para sistematizar dicho proceso de crecimiento, el MLA establece la metodología de enseñanza-aprendizaje 10:20:70 como la guía dónde ocurre el desarrollo del liderazgo, siendo el 10% del desarrollo el resultado de educación formal, cursos o lectura, el 20% derivado del apoyo recibido de sus superiores a través del coaching y mentoring y el 70% ocurre a través de experiencias desafiantes en el lugar de trabajo. En el Anexo "F" se detallan mayores aspectos que permiten una mejor comprensión del método 10:20:70 para su utilización y beneficios que este aporta.

De esta forma, utilizando el MLA como guía, y siguiendo el método 10.20:70, es posible crear una cultura organizacional que apoye el desarrollo de líderes en el lugar de trabajo diario, a través del coaching, mentoring y recibiendo la educación formal de cursos y capacitaciones necesarias que permitan, a cada uno, hacerse responsable de su propio desarrollo para lograr el nivel de liderazgo esperado con su correspondiente agregación de valor.

Capacitación formal (10%)

El líder necesita capacitación formal que le permita recibir las herramientas necesarias para lograr su desarrollo y crecimiento, la cual debe recibir en forma sistemática y programada y según lo que contemple el MLA, de acuerdo al nivel en que se encuentra.

Entrenamiento y tutoría a través de coaching y mentoring (20%)

El entrenamiento y tutoría en el lugar de trabajo es fundamental para el desarrollo y ayudan a aplicar la capacitación formal recibida. Esto puede materializarse desde una tutoría formal (coaching/mentoring) y también aplicando procesos de gestión del desempeño como ser informes y evaluaciones de desempeño. También pueden ser más informales, como ser capacitación entre pares y conversaciones con sus supervisores.

Experiencias desafiantes en el lugar de trabajo (70%)

Sin duda, la premisa básica del modelo se sustenta en que para desarrollar las habilidades correspondientes a su nivel, el líder es el responsable de su propio desarrollo, aprendiendo de sus experiencias. Para desarrollarse, un líder debe esforzarse y exponerse a situaciones nuevas. Para que las experiencias desafiantes sean beneficiosas, el líder debe recibir apoyo y capacitación; de lo contrario, existe el riesgo de que el desempeño disminuya o se estabilice y con ello se detenga su desarrollo como, así también, se afecte el desempeño de su equipo y su organización. La premisa es poner la experiencia en el centro del desarrollo del liderazgo.

Crecimiento y agregaciones de valor

El crecimiento horizontal implica transferir información al líder, mientras que el desarrollo vertical se centra en la transformación del líder. El desarrollo horizontal se trata de "lo que se sabe" y el resultado es el aprendizaje de nuevas habilidades, conocimientos y competencias; mientras que el crecimiento vertical se trata de "cómo se piensa" y de adquirir nuevas formas de pensar que permita operar en una ambigüedad y complejidad cada vez mayores.

Es decir, el crecimiento horizontal añade más habilidades y conocimientos, mientras que el vertical cambia las perspectivas y los modelos mentales.

Al cambiar de nivel, existe la necesidad de un desarrollo tanto horizontal como vertical, donde se necesita adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias y, al mismo

tiempo, desarrollar nuevos modelos mentales y forma de pensar para agregar valor de una manera nueva.

Es importante considerar que, a medida, que se asciende en los niveles de liderazgo, se seguirán necesitando las agregaciones de valor adquiridas en niveles anteriores. Por lo tanto, las agregaciones de valor para un nuevo nivel se basan en las de los niveles anteriores.

Diseñar el crecimiento vertical requiere un enfoque diferente, porque las tres condiciones: desafiante, colisión y creación de sentido son esenciales para una transformación exitosa. Estos elementos, pueden describirse como:

- **Apremio:** Los desafíos motivan al líder a detener viejos comportamientos e impulsan a reemplazarlos por otros nuevos. Las transiciones a nivel de liderazgo suelen inducir desafíos, lo que añade mayor peso a la necesidad de un cambio de comportamiento. El líder se ve presionado por sus nuevas exigencias y requiere nuevas habilidades o comportamientos, generando la sensación de estar fuera del alcance y que lo que funcionaba antes ya no funciona, dando como resultado una mayor apertura al cambio y una menor resistencia al desarrollo.
- **Colisión:** Para que un líder crezca verticalmente debe desarrollar nuevas formas de pensar y, para lograrlo, debe estar expuesto a nuevas experiencias que muestren otras formas de pensar, tolerándolas, desafiando así su propio modelo mental.
- **Dar sentido:** Es el proceso mediante el cual el líder integra estas nuevas perspectivas y les da sentido en su propio contexto. Es esperable la resistencia al cambio en este punto, requiriéndose el apoyo significativo a través de coaching.

Los tres elementos descritos como necesarios para el crecimiento vertical se alinean con el modelo 10:20:70, donde gran parte del aprendizaje y la transformación se centran en la experiencia en el lugar de trabajo, debiendo esto estar respaldado por un proceso formal estructurado para que sea completamente efectivo.

Implementación y puesta en práctica del MLA

El MLA apoya y entrega las herramientas necesarias para lograr el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo de Oficiales y Gente de Mar y la correspondiente transición de un nivel de liderazgo al siguiente, de manera de crear una cultura de desarrollo de líderes positiva.

El MLA proporciona esta estructura estableciendo e incorporando cursos formales, junto con las correspondientes agregaciones de valor y conductas esperadas que permitan servir de guía para el desarrollo individual, correspondiente a cada nivel de transición.

Asimismo, sistematiza el "desarrollo" de cada miembro de la Institución desde su ingreso a las escuelas matrices,

facilitando su desarrollo a lo largo de su carrera, teniendo siempre presente que la responsabilidad principal del aprendizaje recae en el individuo, pero con una importante y fundamental ayuda y compromiso de sus superiores que lo apoyan en su desarrollo.

Como lo establece el modelo, los atributos, las tareas y sus correspondientes conductas esperadas y agregaciones de valor, establecidas para cada nivel, son los criterios a partir de los cuales se ancla el desarrollo de un líder y describen los comportamientos que deben demostrar para ejercer mando con liderazgo de manera óptima. Es decir, el MLA establece el proceso personalizado mediante el cual los líderes deben desarrollar estas competencias de comportamiento.

El modelo, basa el desarrollo de un líder en la metodología 10:20:70, donde la mayor parte del crecimiento vertical y la transformación ocurre en el lugar de trabajo y es de su propia responsabilidad, ello debido principalmente a que es ahí donde se producen muchas y variadas experiencias que no son posibles de desarrollar en un curso formal. Estas experiencias concretas son las que permiten la reflexión, crecimiento y extraer lecciones de desarrollo.

Los líderes de todos los niveles, deben tener presente que el desarrollo de cada integrante de la Institución se ejecuta

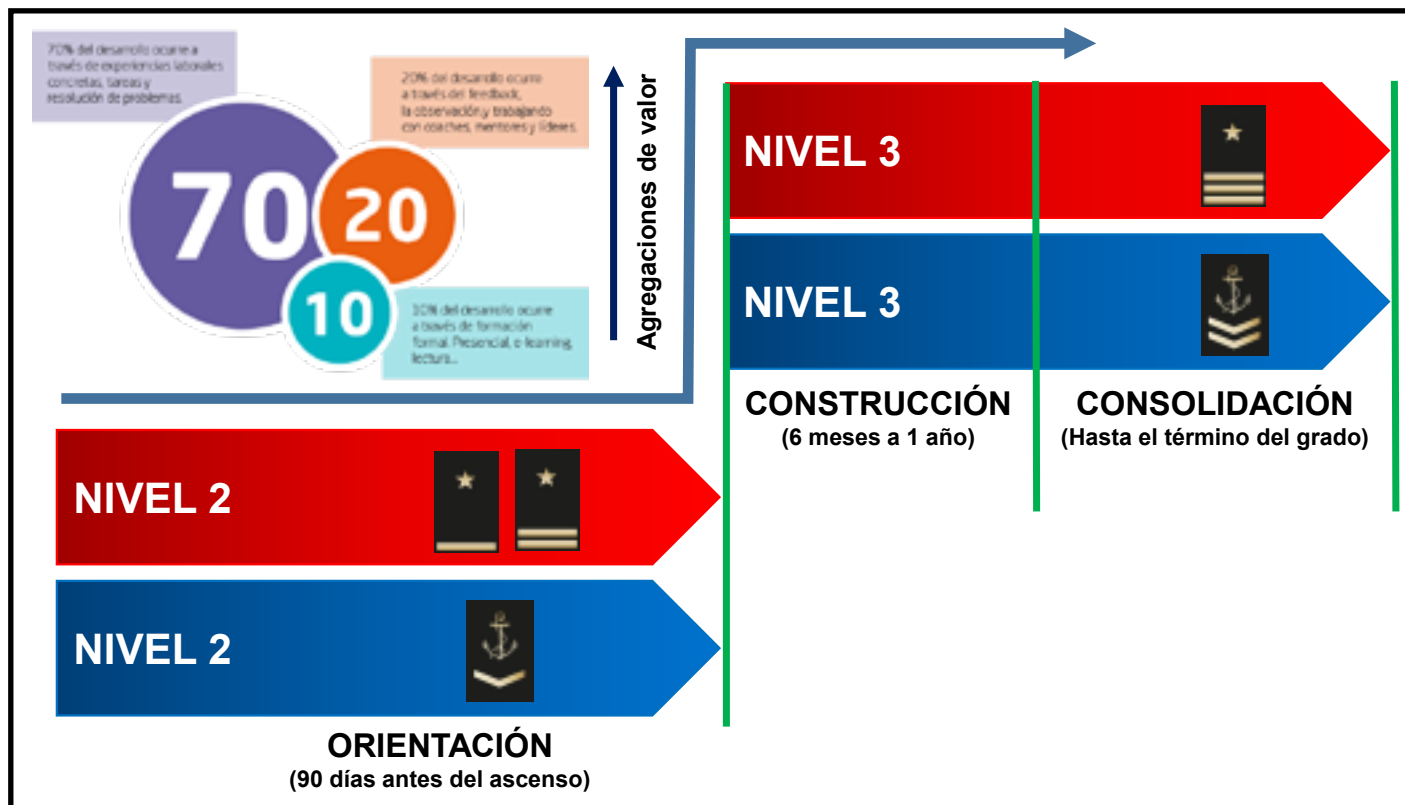
en todas y cada una de las actividades que se realizan en la Armada y, por lo mismo, deben comprender los beneficios del aprendizaje experiencial, maximizando las oportunidades para ello. Esto considera todo tipo de actividades y de cualquier índole (operativa, logística o administrativa), donde siempre habrá oportunidades de aprendizaje.

Cada líder debe entender que la mejora y el avance en el desarrollo propio y de sus subordinados, se logran a través de la experimentación activa, que incluye el riesgo de fracasar, cumpliendo un papel clave en el apoyo hacia aquellos a quienes dirigen.

El aprendizaje y el desarrollo experiencial, es decir, transferir el aprendizaje al lugar de trabajo, constituyen la mayor parte del desarrollo del liderazgo y por ello resalta su importancia para permitir la transformación y crecimiento.

Es responsabilidad del superior crear las condiciones favorables, a través de la delegación y asignación de tareas desafiantes, que permitan a sus subordinados aplicar iniciativa disciplinada y actuar con la necesaria libertad de acción, objeto dar sentido a su desempeño, brindándole la correspondiente retroalimentación efectiva que facilite su crecimiento.

Marco teórico del proceso de transición



Anexo “A”

Código de Honor de la Armada

Las máximas para el comportamiento individual y conjunto de los miembros de la Armada de Chile

Desde su creación, hace más de 200 años, la Armada de Chile se ha distinguido por contar en sus filas con Oficiales y personal de Gente de Mar con un alto estándar de comportamiento, ética y disciplina; aspectos que no solo han sido evidenciados en actos de arrojo y valentía como los protagonizados por Prat, Aldea, Condell, O’Dger y Fuentealba, entre otros tantos héroes navales, sino que en las distintas funciones que día a día desempeñan nuestras dotaciones en el servicio a la Patria.

Con una singladura colmada de éxitos y logros, la Armada de Chile ha sorteado exitosamente diversos obstáculos, enfrentando a su vez los nuevos desafíos que imponen los cambios tecnológicos y sociales tanto a nivel nacional como internacional, manteniendo incólume su ethos y valores en pos del cumplimiento de su misión en tiempos de paz y en preparación permanente para obtener la victoria, si las circunstancias así lo exigiesen, en tiempos de guerra.

Esto solo ha sido posible gracias a la permanente forja de los principios fundamentales de la Armada en su personal de Oficiales y Gente Mar, quienes han aprendido a través del ejemplo sobre la importancia de la lealtad, patriotismo, honor y disciplina, pilares de nuestra Institución que están tallados de forma indeleble en los corazones de nuestras dotaciones y que, sumado a las virtudes cardinales, fortalecen y afianzan el patrón ético de conducta individual y de conjunto de quienes conforman la Armada de Chile.

Como una forma de lograr una mayor sistematización y visibilidad de la base valórica del marino que la Institución forma y que seguirá formando en el futuro, se ha institucionalizado la definición del Código de Honor de la Armada de Chile.

Este decálogo expresa las máximas para el comportamiento de todo el personal de la Armada; asimismo, orienta y fija la dirección de los actos propios de la profesión naval, sobre los cuales debemos sentir la obligación de rendir cuentas en todo momento, tanto al interior de la Institución como a los distintos actores de la sociedad que han depositado su confianza en nuestro polivalente accionar.

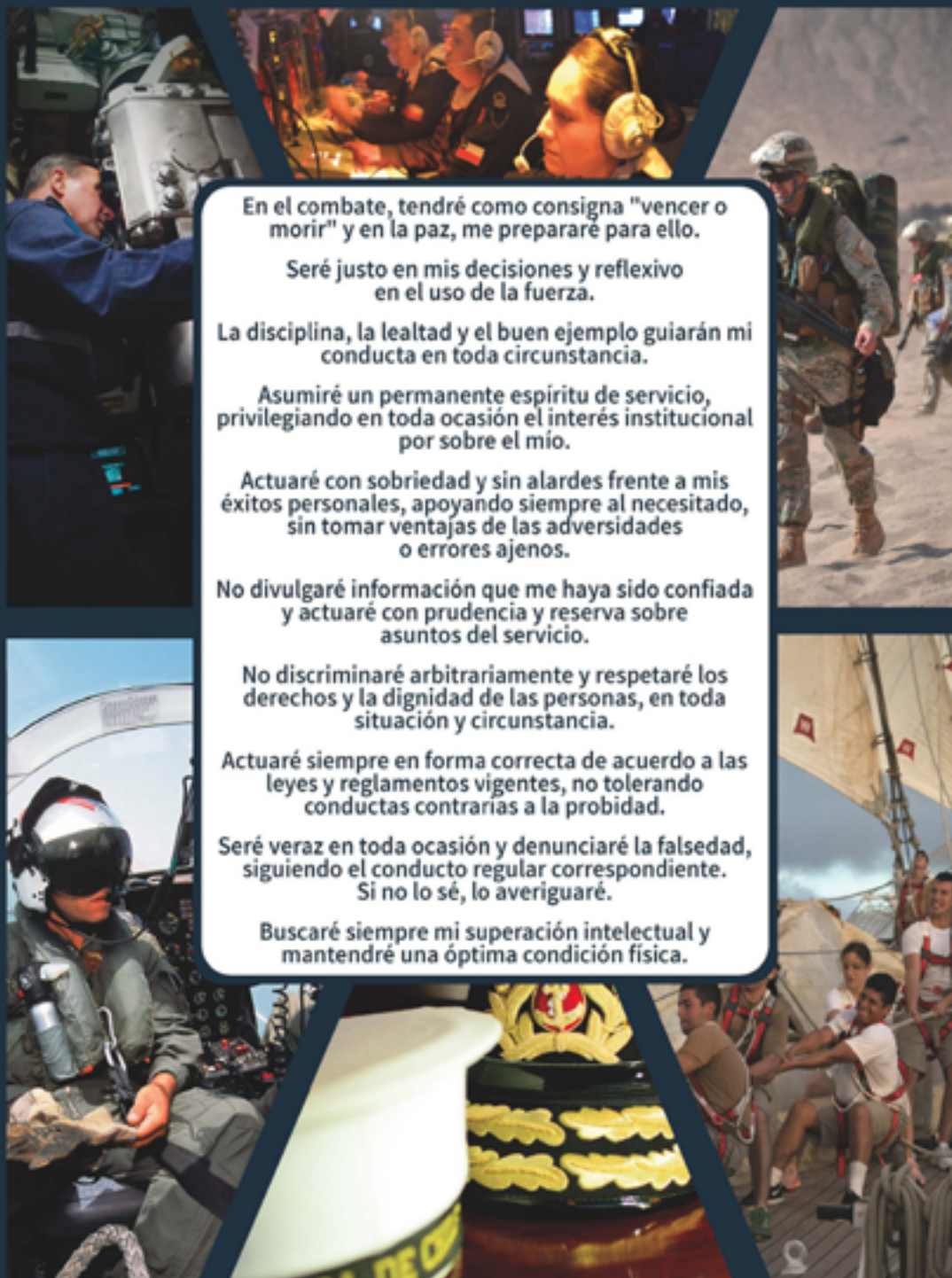
Constituye un deber, para todos los integrantes de la Institución, obrar siempre en consecuencia con el ya mencionado juramento a la bandera y del código de honor, el cual constituye una guía permanente de conducta que cobra especial relevancia en ausencia de órdenes o instrucciones específicas para el cumplimiento de una determinada tarea.

Pudiendo existir otro tipo de máximas de las que puedan haber sido objeto las dotaciones a través del tiempo o que provengan de su propia y específica cultura organizacional, las siguientes constituyen la base sobre la cual se cimienta el accionar de todo Marino:



ARMADA DE CHILE

CÓDIGO DE HONOR



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 sé, lo averiguaré.

Buscaré siempre mi superación intelectual y mantendré una óptima condición física.

MÁXIMAS PARA EL COMPORTAMIENTO
ÉTICO DEL PERSONAL DE LA ARMADA

Anexo “B”

Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo son acciones, enfoques o comportamientos que los líderes utilizan para dirigir, motivar y guiar a sus equipos.

Los estilos tienen que ser concebidos como herramientas, en la lógica que no hay uno mejor que otro, sino que simplemente hay unos más adecuados que otros dependiendo la situación y el personal que se quiera influenciar. Además, hay que tener

en consideración que independiente de lo adecuado que sea el estilo usado, siempre habrá un impacto en el personal, ya sea positivo o negativo.

Si el liderazgo es una acción que se genera entre un líder y un grupo de subordinados, la participación puede ser de una u otra figura o de ambos y en ese sentido se pueden identificar los primeros tres estilos de liderazgo.

Autoritario

El Líder toma las decisiones

Líder

Subordinados

Participativo

El Líder hace partícipe a sus subordinados en la toma de decisiones

Líder

Subordinados

Liberal

El Líder delega tareas en sus subordinados

Líder

Subordinados

Liderazgo Autoritario: También conocido como autocrático, es cuando el líder toma decisiones unilateralmente sin consultar al equipo. Es un estilo eficiente en situaciones de crisis, pero en el tiempo disminuye la motivación, iniciativas y la creatividad de los subordinados. Este estilo es adecuado en crisis, situaciones de riesgo o donde este la seguridad involucrada. También es usado en periodos de instrucción.



Liderazgo Participativo: En este estilo, el líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones, fomentando la colaboración y el compromiso. El líder escucha ideas, sugerencias y preocupaciones del grupo, promoviendo un ambiente de confianza y respeto mutuo. Además, centrándose en los objetivos, este enfoque genera soluciones más creativas y equilibradas, al aprovechar las perspectivas diversas y multidisciplinarias del equipo.



Liderazgo Tóxico: El liderazgo tóxico será toda acción de aquella persona que actúe en forma egoísta, egocéntrica y que tenga un efecto negativo en el equipo.

¿Cómo se identifica a un líder tóxico?

- No escucha.
- Es sensible a la crítica.
- Se aprovecha de los demás para lograr sus metas.
- Poca empatía.
- Arrogancia.
- Exageración de logros y talentos.
- Necesidad de validarse ante sus superiores.
- Interés en el poder.
- Falta de preocupación por el bienestar de sus subordinados.
- Pone intereses personales por sobre los colectivos.

Toda acción tiene un efecto, que podría ser positivo o negativo, a partir de esto hay que tener en consideración que cualquier persona, ante una situación puede accionar o reaccionar produciendo un efecto tóxico en el equipo, por lo tanto, ante ese impacto negativo hay que tener presente las siguientes consecuencias:

Para los subordinados que están bajo su mando expresa niveles más bajos de satisfacción con sus trabajos. No hay reconocimiento, ni lección aprendida. Entre sus pares, desarrolla envidia y división en el equipo. El clima laboral se ve perturbado, anulando iniciativas, creatividad e innovación. El subordinado se centra en cumplir para evitar la ira del jefe,



Liderazgo Liberal: En este estilo, el líder adopta un enfoque de mínima intervención, dando a los miembros del equipo autonomía y libertad para la toma de decisiones y gestionar sus tareas. El líder actúa como un facilitador, ofreciendo apoyo cuando sea necesario o solicitado. Para poder usar este estilo el líder requiere un conocimiento previo de sus subordinados para poder delegar y confiar. Proporciona autonomía, fomenta la creatividad e iniciativa.

Sin perjuicio de los estilos descritos anteriormente, el liderazgo no solamente consiste en aplicar en forma adecuada un estilo de acuerdo a las situaciones o el personal que se guíe, sino que también influirá en el equipo, las actitudes e inteligencia emocional que presente un líder. La falta de estas habilidades en un largo plazo, podrían afectar las relaciones personales y la comunicación, dando origen a un concepto reconocido como liderazgo tóxico.



pero no se esfuerza más allá. Se pierde el compromiso y el propósito del quehacer de la unidad o repartición.

Podría generar aumento del consumo de alcohol e incidentes de violentos Disgregación de la dotación como equipo de trabajo.

Si por algún motivo una persona cae en esta mala práctica producto de una acción o reacción, existe la instancia de tornarlo como una oportunidad y obtener una lección aprendida. Para esto se requiere generar las instancias de escuchar al equipo y estar abierto a la crítica, donde al hacer el mea culpa y exponerlo, podría ser una excelente oportunidad de aprendizaje y validación como líder en su equipo.

Anexo “C”

Áreas de Misión de la Armada y de la Defensa

Defensa de la soberanía e integridad territorial	Agrupar las misiones que, en período de paz, generan un efecto disuasivo y permiten un adecuado manejo de la crisis; en el caso de conflicto bélico, rechazan agresiones y actos hostiles contra los intereses nacionales, especialmente a la población, a la integridad territorial, a los recursos y bienes nacionales. Contempla tanto las operaciones militares conforme lo establece la planificación de la defensa, como el entrenamiento y el soporte administrativo y logístico para tales efectos.
Emergencia Nacional y Protección Civil	Contempla las misiones que se realizan como contribución a otros estamentos del Estado para enfrentar catástrofes naturales o antrópicas, minimizar o neutralizar sus efectos inmediatos, cooperar a la solución de los problemas originados y apoyar la recuperación de la infraestructura y servicios afectados.
Cooperación Internacional y apoyo a la política exterior	Agrupar las misiones destinadas a interactuar en el sistema internacional en función del interés nacional y de compromisos internacionales de la defensa asumidos por el país. Abarca tareas de ayuda humanitaria y de contribución a la preservación de la paz y la seguridad mundial. Asimismo, considera la cooperación ante catástrofes en otros países, las medidas de fomento de la confianza y la seguridad y otras contribuciones a la política exterior. Considera también la protección, rescate y evaluación de nacionales que enfrenten situaciones de peligro en el extranjero. Contempla tanto las operaciones militares conforme lo establece la planificación, como en el entrenamiento y el soporte administrativo y logístico directo para tales efectos.
Contribución al desarrollo nacional y a la acción del Estado	Incluye las misiones destinadas al empleo de las Fuerzas Armadas en apoyo a la comunidad y a otros organismos del Estado para atender necesidades sociales; requerimientos derivados de políticas públicas; el desarrollo del país en el ámbito científico y tecnológico para la obtención de sus propias capacidades; la preservación del medio ambiente; la integración de zonas fronterizas e insulares y la elaboración de elementos cartográficos nacionales.
Seguridad e intereses del territorio marítimo	Reúne misiones destinadas a dar cumplimiento a las normativas nacionales e internacionales que asignan funciones de policía a las instituciones de las Fuerzas Armadas en los ámbitos marítimos y aéreos.



Anexo “D”

Algunos aspectos característicos del entorno de combate

Peligro

El peligro siempre estará presente en las operaciones navales y marítimas, habida cuenta del medio y los distintos escenarios en que se desarrollan; principalmente, en las de combate donde se enfrentará a potenciales enemigos. El personal entrenado adecuadamente puede superar el miedo y explotar sus efectos estimuladores, evitando así que se degrade la cohesión de la dotación y su efectividad; para ello, las fuerzas se preparan mediante operaciones y entrenamiento en escenarios casi tan demandantes como se esperan en el conflicto.

No existe entrenamiento para el combate de calidad sin riesgos; los que se deben ponderar adecuadamente a través del Manejo del Riesgo Operacional (MRO), minimizando las posibilidades de accidente y aceptando prudentemente aquellos que expongan con seguridad a situaciones apremiantes que obliguen a controlar el miedo.

Los mandos y líderes deberán tener presente que el efecto del miedo en una operación se podrá reducir con un profuso entrenamiento, sin dejar de considerar que el exceso de confianza genera potenciales peligros.

Fricción

La fricción es un concepto de difícil comprensión si no se cuenta con experiencia de operaciones en condiciones adversas o combate. Consiste en aquellos imponderables que se hacen presente, resistiéndose a la acción y que dificultan lo que parece simple.

La fricción puede ser mental, como la indecisión ante un evento determinado; puede ser física, como el fuego enemigo o un obstáculo del terreno que deba superarse; también puede ser externa, impuesta por la acción del enemigo, el tiempo atmosférico o la mera casualidad; o puede ser auto inducida, provocada por la falta de claridad en la definición de objetivos, planes poco claros, falta de coordinación, erradas relaciones de mando, etc. Como sea, puede tener un impacto tanto psicológico como físico.

El instrumento para superar la fricción es la voluntad; debe perseverarse contra la fricción mediante la fortaleza de mente y espíritu y la resiliencia. Al mismo tiempo que se lucha para superar los efectos de la fricción, se intentará incrementar la que soporta el enemigo a tal nivel, que destruya su capacidad de combate.

Se pueden reducir las posibilidades de fricción a través de previsiones y planificación, pero no se conoce operación en la que no se haya hecho presente; con lo que la preparación para superar rápida y eficazmente estos imponderables será

decisiva en el resultado. Los líderes deben entender esto y constituirse en los principales inspiradores de sus dotaciones, entrenándolas para combatir dentro del medio de fricción.

Incertidumbre

La falta de información oportuna sobre la situación, imprecisiones, errores, contradicciones y confusión, se combinan para producir lo que se conoce como “niebla de la guerra”. La incertidumbre es difícil de evitar cuando se desarrollan operaciones a las que se opone un enemigo, que buscará extender su efecto en los comandantes contrarios; por esto mismo, se debe desarrollar la capacidad de conducir las operaciones, enfrentando, sin aversión y conscientes del riesgo, los escenarios inciertos y confusos. Se debe aprender, instruir y entrenar a combatir en un ambiente de incertidumbre, lo que se puede lograr mediante el desarrollo de planes flexibles y simples, previendo contingencias, desarrollando procedimientos preestablecidos y fomentando la iniciativa entre los subordinados.

Fluidez

Cada episodio que surja y deba enfrentarse será el resultado temporal de una combinación única de circunstancias, presentando a su vez un grupo único de problemas que requerirán soluciones originales. Ninguno de estos puede ser visto como un evento aislado sino como efecto de algún otro suceso y al mismo tiempo causante de nuevas e inesperadas circunstancias. El éxito depende, en gran parte, de la capacidad para adaptarse a un constante cambio de situación.

Sostener, de forma indefinida, un alto grado de actividad es físicamente imposible, aunque habrá ocasiones en que será ventajoso llevar al límite a las dotaciones y equipos. Los mandos y líderes, conforme a la situación que vivan, deberán sopesar estos factores, muy probables de darse en combate, y entrenar a sus subordinados forjándoles principalmente el carácter y la resiliencia, pues de ello puede depender el éxito en situaciones extremas.

Desorden

En un ambiente de fricción, incertidumbre y fluidez el combate gravita de forma natural hacia el desorden, aspecto que no se puede eliminar ni dejar de considerar.

Las acciones en el combate no funcionan como un reloj. Los planes variarán, habrá instrucciones poco claras, las comunicaciones fallarán y las equivocaciones aflorarán. Este desorden natural, genera principalmente brechas de mando y control pudiendo, de ser detectadas, ser explotadas en

beneficio de quien mejor dominio tenga de su personal y sistemas.

Pretender vencer en este escenario de complejidad, implica, para mandos y líderes aprender de las lecciones previas y entrenar a sus subordinados en condiciones lo más extremas posibles, generando confusión e incertidumbre para que estos sean capaces de luchar eficazmente en una situación real de “desorden”.

Dimensión humana

La guerra es causada por un choque entre voluntades opuestas y se caracteriza o es influida por innumerables e intangibles factores morales, propios de la dimensión humana. Cualquier visión de la naturaleza de la guerra apenas será exacta o completa si no se consideran los efectos del peligro, temor, agotamiento y privaciones de quienes intervienen en el combate.

Ningún grado de desarrollo o cálculo científico superará la dimensión humana. Cualquier doctrina que intente reducir la guerra a relaciones de fuerzas, armas y equipos, descuida el impacto de la voluntad humana en la conducción de esta y eso puede conducir indefectiblemente al fracaso.

Sin duda, la dimensión humana constituye el aspecto más relevante que los mandos y líderes deben tener en cuenta, habida consideración de todos los intangibles factores morales que la componen, estando sujeta a complejidades

que caracterizan el comportamiento de las personas y que llegan a ser decisivos en el combate.

Fuerza moral y física

La guerra se caracteriza por la interacción de las fuerzas morales y físicas. Las características físicas son fáciles de ver, entender y medir: material, equipo, pérdidas humanas, captura de objetivos, etc. Por el contrario, los factores morales son menos tangibles. No resulta fácil medir conceptos tales como: voluntad, conciencia individual, emoción, liderazgo, valentía o espíritu de lucha.

Normalmente, las fuerzas morales ejercen una influencia mayor que las físicas en el desenlace y naturaleza de la guerra. Esto no significa que se minimice la importancia de las fuerzas físicas, porque estas pueden tener un significativo impacto sobre la moral; por ejemplo, el principal efecto de los fuegos sobre el enemigo normalmente no es la cantidad de daño físico que se le provoque, sino el efecto de ese daño físico sobre la moral.

Debido a que los factores morales, en la guerra, son difíciles de medir y captar, se intenta excluirlos de los estudios sobre la misma. Nada más errado y perjudicial para quienes conduzcan y lideren personas. Sin duda, estos factores serán determinantes en el cumplimiento del propósito definido, por lo que deben ser desarrollados y reforzados durante toda la carrera.



Anexo “E”

Mando tipo Misión (Mission Command)

Antecedentes y orígenes históricos:

El Almirante Nelson (Nelson Touch) y El Mariscal Prusiano Helmuth von Moltke (“Auftragstaktik”)

El Almirante Nelson y “The Nelson Touch”: (Por Edgar Vincent.)

Es sorprendente encontrar, en esta era tecnológica, que El “Toque de Nelson” (“The Nelson Touch”) es el primer título de la Doctrina Marítima Británica, ahora conocido como Mando tipo Misión, (“Mission Command”) y que forma parte central de la doctrina británica y estadounidense y aplicable en todos los niveles de mando.

La comprensión por parte de Nelson de que esta era la clave para el mando de las operaciones de la flota, fue probablemente concretada por su experiencia en la batalla del Cabo de San Vicente en 1797. Ésta le mostró lo que podría suceder cuando una batalla es dirigida por un Almirante que se basa en las señales, empleando a sus buques como piezas de ajedrez, obligándolos a seguir detalladamente sus señales y apoyándose exclusivamente en su propia velocidad de pensamiento y su propia energía mental. Como resultado, el ataque mostró que la gran resolución del Almirante John Jarvis por sobre la del Almirante de la flota española, se fue desvaneciendo en una persecución muy laboriosa, hasta que Nelson, por propia iniciativa, se salió de la línea para atajar la avanzada española. El punto clave es que ninguna otra nave británica siguió el ejemplo de Nelson hasta que, casi veinte minutos más tarde, Jarvis señaló que toda la división, de la que Nelson era una parte, debía en efecto, hacer lo que Nelson ya había hecho y dirigirse por la ruta más directa posible hacia el enemigo. Nelson había interpretado la situación que se desarrollaba y las señales del almirante Jarvis de una manera en la que ninguno de los otros lo había hecho. Él había usado su iniciativa. Los demás comandantes se habían sentido obligados a esperar hasta que se les dijera qué debían hacer.

Un año más tarde, al mando de un escuadrón encargado de encontrar y destruir la flota francesa que había salido de Toulon, Nelson dispuso hacer las cosas de manera muy diferente. Su capitán de banderas, Edward Berry, registra el proceso y concluye, “Entendiendo las ideas de su Almirante, respecto a las tácticas navales, cada uno de los comandantes de su escuadrilla conocía y comprendía mejor la situación y podían determinar con precisión cuáles eran las ideas y las intenciones de su Comandante sin la ayuda de instrucción adicional alguna, por lo que significó que las señales se hicieron casi innecesarias”.

No debemos imaginar que la mente de Nelson era una hoja en blanco o que él esperaba que la estrategia evolucionara a partir de un proceso de “pensamiento de grupo” o de “intercambio de ideas”, o que los planes eran cuidadosos y elaborados para satisfacer todas las circunstancias concebibles. Nada de esto estaba en la naturaleza de Nelson. Él sabía lo que quería lograr; su intención era permitir y empoderar a sus comandantes para obtenerlo. Una vez formados sus conceptos, se dedicó a lograr el entendimiento de ellos en un proceso que permitiera a cada uno de sus comandantes el discutir y contribuir en la medida de su talento, o a lo menos comprender claramente el plan de batalla. Al igual que Montgomery, Nelson sabía que la principal responsabilidad del Comandante era la de crear la estrategia.

Podemos estar seguros de que el Almirante nunca se concentró en planes detallados para cada uno de los componentes de una amplia gama de circunstancias hipotéticas, sino que, en los principios, que vio como aplicables en todas las circunstancias. Estos siempre eran propensos a ser simples. Olviden el orden formal de batalla, decía a sus comandantes, vamos a formar de la manera más conveniente en ese momento. Vamos a atacar inmediatamente al enemigo e inmediatamente nos acercaremos a nuestro objetivo. Concentraremos toda nuestra fuerza en una o dos partes del enemigo, dos de nuestros buques por cada uno de los suyos. Vamos a apuntar en primer lugar para dar un golpe de knock-out y luego haremos una operación de limpieza. Nosotros debemos estar siempre preparados con anclajes para mantener las posiciones y contar con luces distintivas para las acciones nocturnas. Si Nelson podía tener éxito en la implantación de un marco simple pero claro de sus intenciones en la mente de sus comandantes, podía entonces debatir sus propias reacciones, sus “qué pasaría si”, sus “cómo”, sus “supongamos que los encontramos”, por lo tanto, sus mentes estarían preparadas. Las intenciones de Nelson se convertirían en sus propias intenciones.

Nelson fue también un líder que nunca, ni por un momento, perdió de vista su objetivo central, “hundir, quemar y destruir al enemigo”; estaba determinado a que esto sucediera, determinado a dominar y dar forma a los eventos.



Almirante Lord Horatio Nelson

Su intención era clara al dirigir desde el frente de la línea de batalla y poner su propia vida en peligro.

En la comunicación y en la terminología de hoy, “vivía sus valores” como Comandante en combate, esto incrementó la capacidad de lucha de su fuerza de élite, en un orden de magnitud apreciable. En el Nilo, cerca de la puesta del sol, no hubo duda alguna. Nelson fue directamente contra el enemigo, señalando su intención de concentrarse en la vanguardia y en el centro. Su táctica de dos naves contra una fue potenciada en el instante que Thomas Foley, en su buque, vio que podía rodear la fuerza francesa por el lado interno y sin protección de la línea francesa. Cuatro comandantes más tuvieron la habilidad y disciplina para seguir la iniciativa de Foley y lo imitaron. La vanguardia francesa quedó condenada por este cerco. Impulsado por las ideas simples de Nelson, desencadenadas por su transferencia de la iniciativa a sus comandantes, se produjo una brillante combinación de talento individual y trabajo de equipo. Hay

que recordar que Nelson estuvo en cubierta por sólo una hora y media, de las ocho y media horas de la primera fase del combate, de una batalla que duró hasta el mediodía del día siguiente. Él literalmente, no pudo, en la jerga de hoy, micro gestionar la batalla. De hecho, después del inicio de la acción en el Nilo, la estrategia no fue ni mandada ni dirigida, sobre todo después de caer la noche. Fue un éxito maravilloso, un gran ejemplo de Mando tipo Misión.

La prueba suprema viene si el comandante muere. ¿Sus subordinados pierden la idea de combate, el orden y la coordinación? En Trafalgar Nelson fue herido de muerte menos de una hora después de que el “Victory” abrió fuego. La batalla tuvo una duración de tres horas y veinte minutos. Una vez más, lo que hizo antes de la batalla era evidentemente, de mucha mayor importancia que lo que hizo durante la misma. Una vez más había vendido su idea a sus comandantes. Su objetivo general era la aniquilación del enemigo.

Su estrategia consistía en un ataque de dos líneas buscando la destrucción de la retaguardia del enemigo con una fuerza menor, un refuerzo de su centro y la disposición a rechazar el contraataque de la vanguardia enemiga; por encima de todo, sabía que sería un combate cuerpo a cuerpo, por lo tanto, sus palabras en caso de contingencias fueron que, “ningún Comandante puede hacerlo mal si posiciona su buque junto al de un enemigo”.

Nelson había adoptado una estrategia en la que sus buques tuvieron que buscar al enemigo y luchar. Esta vez emitió un memorando haciendo claras sus intenciones, y delegó públicamente el mando de una línea de naves al Vicealmirante Cuthbert Collingwood. Sus oficiales fueron cautivados por el nivel de confianza que colocó en ellos, pero era la claridad de su intención, la apertura de su mente con ellos, su liderazgo personal y su reputación lo que proporcionó el fundamento de su confianza.

Una vez más Nelson podría supervisar personalmente sólo las acciones de apertura y, como Collingwood, lideraba desde el frente. Después de dar sus golpes de martillo se vieron cercados tanto Nelson como Collingwood y sus buques inmovilizados, pero cumplieron sus misiones individuales. Cada uno había llevado a cabo la destrucción de un centro de mando enemigo, el “Victory” sobre el “Beaucentaure” (buque insignia del Vicealmirante Villeneuve) y el “Royal Sovereign” de Collingwood sobre el “Santa Ana” (buque insignia del vicealmirante De Álava). En el cuerpo a cuerpo que siguió hubo una alimentación constante de buques británicos en el campo de batalla, cada uno comprometido con la búsqueda de un combate, los comandantes iban de lleno contra el enemigo, si era necesario se lanzaban sobre ellos, o maniobraban sus buques para ayudar a los otros comandantes británicos, cuando los superaban en número.

En esta batalla el coraje no fue una diferencia esencial entre las dos partes. Varios de los enemigos de la flota lucharon tan ferozmente como el mejor de los británicos. Louis Infernet de la “Intrepide”, Gabriel Denieport del “Aguiles”, Jean Jacques Etienne Lucas del “Redoutable”, Pierre Gourrege de la “Aigle”, sus oficiales y dotaciones, todos merecen sus laureles. Por supuesto, es indiscutible que la flota de Nelson fue superior en náutica y artillería, pero esto sólo podría ser una base para la victoria.

El factor más importante que permitió al valor, a la náutica y a la puntería, para cosechar sus dividendos en la magnitud de la victoria, fue que los comandantes de Nelson sabían lo que se esperaba de ellos y lo cumplieron efectivamente.

Nelson partía por conocer a sus comandantes y permitirles que lo conocieran a él. Este conocimiento mutuo permitía crear un nexo de confianza profunda. De hecho, el Almirante llamaba a sus comandantes “Band of brothers”, siendo el primero en desarrollar un concepto de tanto valor para fundamentar su liderazgo. Buscaba no sólo que confiara el uno en el otro, sino que se daba el tiempo durante sus largas permanencias en la mar para conocerlos de verdad, establecer con ellos las confianzas necesarias y dar lugar a que lo entendieran, que de verdad comprendieran tanto su pensamiento táctico-estratégico, como marinerío. Nelson logró un afiatamiento de tan alto nivel, que cuando les entregó su plan de batalla

para Trafalgar a bordo de su buque insignia, el “Victory”, unos doce días antes del encuentro, se sabe por sus cartas que algunos de sus comandantes se emocionaron por la sencillez y facilidad para comprender su plan. Nelson invertía su tiempo y liderazgo en que lo entendieran personalmente, no en dejar un plan sumamente detallado; de hecho, sus planes eran muy cortos, los escribía personalmente y eran pequeños memorándums, de no más de media plana actual, donde cada palabra era muy importante... y no le salía fácil escribirlas, ya que lo hacía con el brazo que le quedaba, debido a que había perdido el otro en combate. Su estilo de liderazgo permaneció en el tiempo. Cultivar en sus comandantes la confianza, el entendimiento y la propiedad de la tarea marcó con tanta fuerza a la “Royal Navy” y a otras armadas que fueron formadas por sus oficiales, que su estilo sobrepasó las épocas y de cierta manera se encuentra vigente hasta el día de hoy.



El Mariscal Prusiano Helmuth von Moltke y “Auftragstaktik”.

Por su parte, el Mariscal prusiano Helmuth von Moltke, desarrolló e institucionalizó para su época un modelo de conducción que resultó ser bastante exitoso y que lo ha llevado a perdurar en su esencia hasta el día de hoy. Este modelo con los años se denominó “Auftragstaktik” y de él

derivó lo que hoy se conoce al interior de las fuerzas de la OTAN como Mando tipo Misión (*"Mission Command"*).

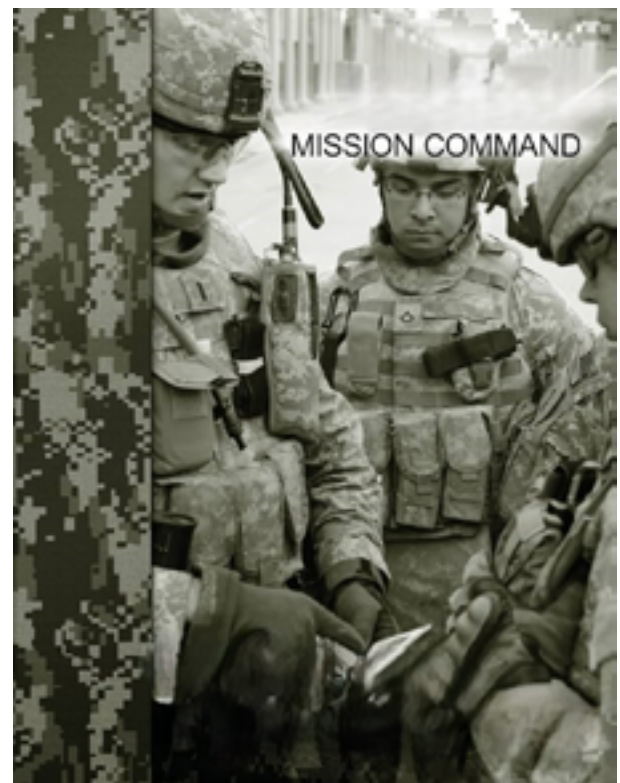
Se cimienta en los mismos principios de lo que hoy conocemos como "accountability", junto con la libre iniciativa de los líderes en todos los niveles de responsabilidad. Se trata de entregar orientaciones para un actuar conjunto, alineado con la intención que entrega el mando.

El Mariscal von Moltke era muy claro respecto al valor de la independencia de pensamiento de sus oficiales y de su capacidad y necesidad de tomar iniciativas disciplinadas a su nivel. El ejército prusiano creó una cultura de liderazgo dentro del cuerpo de oficiales en los que el tomar la iniciativa a todo nivel se convirtió en la norma, y von Moltke los animó a ello. Sin embargo, su ambición fue más allá. Quería construir una cultura y utilizarla para crear un sistema eficaz de mando, uno que también garantizara la cohesión y limitara el impacto de lo que posteriormente podrían parecer errores por parte de los subordinados.

Llegó a la conclusión de que era vital asegurar que todos los niveles entendieran a cabalidad de las intenciones del mando superior para poder cumplir con su objetivo. Von Moltke no quería poner un freno a la iniciativa, sino alinearla en la dirección correcta, quería una iniciativa con disciplina. En el reglamento, inspirado y parcialmente escrito por von Moltke, se oficializó que "los altos mandos no deben ordenar más de lo que sea absolutamente necesario, pero deben asegurarse de que el objetivo quede absolutamente claro. En caso de duda, los comandantes subordinados deben tomar la iniciativa".

El "Auftragstaktik" del ejército prusiano, que después de 1871 se convirtió en el ejército alemán, desarrolló un nuevo concepto que entendía la disciplina como mucho más que simplemente seguir órdenes; se trataba de actuar de acuerdo con la intención del mando. Los oficiales empezaron a hablar de directivas o directrices como una alternativa a las órdenes. Se debían transmitir con absoluta claridad los propósitos, centrándose en lo esencial y dejando de lado todo lo demás. La tarea no debía especificarse demasiado ni ir a los detalles ni el mando debía decirles a sus subordinados cómo cumplir su misión; más bien tenían que darles la libertad para actuar dentro de los límites establecidos por la intención general. La intención era vinculante, la tarea no lo era. El primer deber de un oficial alemán era conocer y entender el porqué de su misión.

La responsabilidad de cada oficial era explotar su situación dada en beneficio del conjunto. El principio rector de la acción era la intención del Comandante superior. Los oficiales debían hacerse la pregunta: "¿Qué haría mi superior si estuviera en mi posición y supiera lo que yo sé?" La comprensión profunda de la intención del mando era la condición sine qua non de la acción independiente. Quedaba claro que los oficiales dentro de la organización tenían que estar preparados para tomar decisiones y asumir la responsabilidad por ellas. También debían tener un entendimiento compartido de cómo comportarse y lo que podían esperar de sus compañeros y de sus superiores. Necesitaban una doctrina operativa común y valores compartidos. La organización debía tener un alto nivel de confianza interna.





El concepto de fricción (Clausewitz y von Moltke)

Para entender cómo se logra el accountability en cada nivel de liderazgo, en conjunto con su actuar coordinado y alineación común, hay que remontarse a los comienzos del siglo XIX, cuando Carl von Clausewitz desarrolló su mundialmente conocido Tratado de Estrategia. Von Clausewitz observó que los ejércitos generalmente deben llevar a cabo una estrategia que siempre resulta difícil de ejecutar; desarrolló el concepto de fricción para explicar el porqué de esta dificultad. Según él, la fricción se manifiesta cuando varios seres humanos, con voluntades independientes, tratan de lograr un propósito colectivo en un entorno cambiante, complejo e impredecible; así era el entorno habitual de una guerra. La fricción, plantea, es un fenómeno universal, basado en las limitaciones humanas y se aplica en algún grado a toda la vida organizacional; por lo tanto, nunca se podrá escapar por completo de ella.

La naturaleza humana nos hace limitados en el conocimiento. Hay cosas que se podrían prever, pero que igual sorprenden con su ocurrencia (ya que no tenemos información completa) y hay otras que uno no podría saber ni siquiera en principio (por ejemplo, eventos futuros impredecibles). Por otra parte, las personas son agentes independientes las unas de las otras. Al involucrarse en una tarea colectiva, siempre se verán enfrentadas al problema de comunicarse adecuadamente y a alinear voluntades individuales. Si bien no se puede llegar a saberlo todo y a comunicarse a la perfección, sí se puede hacer frente a las consecuencias más manejables de las propias limitaciones.

El primer paso es reconocer las limitaciones. La fricción interna se ve agravada por el hecho de que, en la guerra, se está operando siempre en un entorno, semi-caótico, en el que los esfuerzos chocan y posiblemente entran en conflicto con las acciones de otros estamentos también independientes. Los entornos internos y externos están constantemente en contacto y los efectos finales de las acciones son siempre el resultado de su interacción recíproca.

La fricción, que siempre convierte lo fácil en difícil y lo difícil en imposible, da lugar a las siguientes tres brechas: la brecha de conocimiento (que se produce principalmente por la falta de información para la toma de decisiones), la brecha de alineación (que se produce por la diferencia entre lo que el mando indica y cómo sus órdenes se interpretan) y la brecha de efecto (producida por lo que se quería lograr y lo que finalmente se obtiene.) Para ser capaces de ejecutar efectivamente una estrategia de guerra o de negocios y alcanzar el objetivo, se debe hacer frente simultáneamente a las tres.

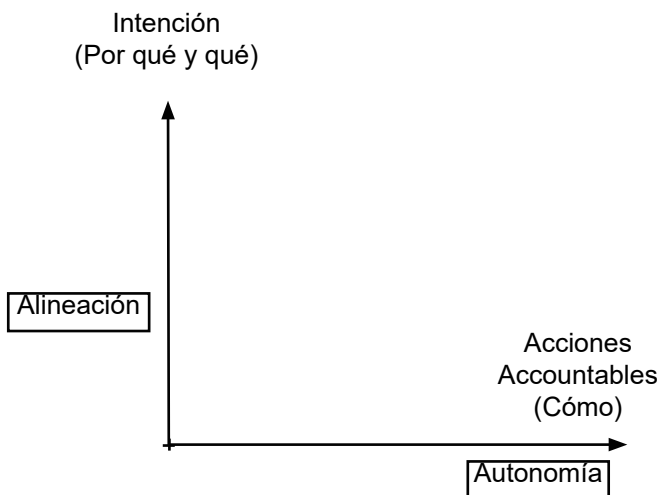


Sin embargo, habitualmente en los puestos de mando de las organizaciones la reacción instintiva más común para la gestión de las tres brechas tiende a inmovilizar o a lo menos a demorar y complicar la acción de los directivos, debido a que habitualmente se orientan a exigir más y a enfocarse en los detalles, hasta llegar a desarrollar una micro gestión.

Los mandos instintivamente tratan de reunir más información para poder desarrollar planes más acuciosos, detallados y profundos (buscando cerrar la brecha de conocimiento), emiten instrucciones mucho más minuciosas para tratar de asegurarse de su correcta ejecución (buscando cerrar la brecha de alineación) y ejercen un control cada vez más estrecho y estricto para tratar de alcanzar el objetivo que quieren (buscando cerrar la brecha de efecto). Este estilo instintivo de gestión no sólo es incapaz de resolver el problema, sino que lo empeora. Se hace necesario entonces enfocar el problema de una manera diferente, más elaborada y sistémica para resolverlo.

El ya mencionado modelo operativo *“Auftragstaktik”*, le permitió al ejército prusiano hace muchos años superar las tres brechas antes mencionadas. Su respuesta esencial a la brecha de conocimiento fue la de eliminar la inacción-efecto de la búsqueda de información-, entregando una clara dirección en base a lo que el mando superior definiera y expresara como “intención o propósito esencial”. Con ello se logró disminuir la incertidumbre de los niveles subalternos de la jerarquía; además, al exigir su entendimiento, se consiguió que éstos hicieran propia la intención de la misión. Por otra parte, el ejército cerró la brecha de alineación al empoderar y permitir a cada uno de los distintos niveles de responsabilidad definir independientemente el cómo ejecutaría su tarea, en base a comprender y buscar materializar la “intención de la dirección”. Finalmente, se ocupó de la brecha de efecto al entregar a los líderes subordinados la confianza en su juicio y capacidad junto con la libertad para ajustar sus acciones, en consonancia con la “intención de su mando” y el desarrollo de la situación.

El modelo sólo funcionaba si las personas eran competentes y compartían ciertos valores básicos. Von Moltke invirtió considerables recursos, entre ellos su propio tiempo, en el desarrollo de las personas (los oficiales del ejército prusiano), una actividad que centró en la Academia de Guerra de Prusia, que ya existía desde 1810.



Los principios de “Auftragstaktik” se basan esencialmente en la capacidad y el accountability de quienes lo ejecutan, además de la confianza mutua al interior del equipo.

Delegar una tarea usando “por qué”, “cómo” y “qué” (Armada Británica.)

Comprendidas a cabalidad las tres brechas, se fue desarrollando una metodología para entregar a los líderes subordinados una tarea. El liderazgo con accountability comprendido por este procedimiento resuelve las dificultades inherentes de las tres brechas y, además, logra inspirar al ejecutor con su coherencia y credibilidad. Éste consta de seis pasos:

1. El mando debe asegurarse que quien reciba la tarea conozca y entienda su intención al delegársele. Por su parte, quien recibe la tarea debe conocer sus propias obligaciones y el contexto en que se le entrega.
2. A quien recibe la tarea se le indica con claridad qué efecto se desea lograr, con la correcta ejecución de ésta, y por qué es necesaria su realización.
3. A quien recibe la tarea se le deben asignar los recursos suficientes para llevar a cabo la tarea.
4. El mando debe utilizar el mínimo de control a fin de no limitar innecesariamente la libertad de acción de quien recibe la tarea.
5. Quien debe cumplir la tarea tiene que decidir por sí mismo, dentro de sus atribuciones, la mejor manera de lograr su cometido.
6. El mando debe comprometer con el ejecutor los límites, los tiempos y un sistema claro y sencillo para informar sobre los progresos.

Los puntos uno y dos, junto con resolver la brecha de conocimiento, materializan también el por qué, al exigir una forma de liderazgo que se centra en la toma de decisiones. Esto tiene que ser hecho de una manera en la que no se diluya la unidad de esfuerzo ni socave el trabajo en equipo eficaz. Lo anterior puede lograrse si la intención es clara y los miembros del equipo están capacitados adecuadamente para desarrollar sus tareas. La unidad de esfuerzo es aún mayor si los subordinados entienden las intenciones no sólo de su mando directo, sino también de las dos capas de mando superiores. De esta manera las tres capas de mando logran la consistencia del objetivo a alcanzar. Esto asegura que los niveles estratégicos y de ejecución de la actividad están “en la misma página”.

También la idea es establecer niveles de decisión lo más abajo en la jerarquía posible. Esto permite a los subordinados utilizar su iniciativa dentro de su libertad de acción delegada y les proporciona un mayor sentido de participación y compromiso. El objetivo es asegurar que la persona con la información más actualizada esté facultada, dentro de claros y acordados parámetros, para tomar una decisión sin la necesidad de traspasar información innecesaria hacia arriba de la jerarquía (iniciativa disciplinada).

Cada nivel de responsabilidad puede hacerse dueño de su tarea y ejercer verdadera accountability porque entiende lo que se requiere para alcanzar el objetivo.

Los puntos tres y cuatro, junto con contribuir a resolver la brecha de alineación, materializan el cómo, evitando caer en la trampa de que los mandos detallen a sus colaboradores cómo van a lograr sus objetivos; esa es obligación de ellos. Pero deben asegurarse de que sus subordinados sean conscientes y entiendan las limitaciones y restricciones del nivel superior bajo las cuales todos están trabajando. Todo subordinado debe garantizar que las intenciones del líder se entiendan y que tratará de llevar a cabo esa intención. También es responsabilidad de los subordinados solicitar al nivel superior esclarecer sus dudas, pero no entrar en el detalle de cómo cumplirá con esta intención.

La confianza es una de las piedras angulares de esta filosofía de mando y para que funcione debe ser recíproca. El líder debe confiar y tener la confianza de sus colaboradores.

Finalmente, los puntos cinco y seis, junto con resolver la brecha de efecto, materializan el qué, al requerir la toma de decisiones en forma oportuna y eficaz en todos los niveles de la jerarquía. Este es un modelo para un liderazgo de gestión distribuido a todo nivel. En él se pone mucho énfasis en la capacidad de tomar la decisión apropiada y actuar como es requerido en su particular nivel de toma de decisiones (nivel de atribuciones). Pero, una vez más, existe una paradoja: cómo evitar precipitarse y actuar con muy poca información, y cuándo tomar ventaja de las oportunidades fugaces o sorpresivas. Esto encapsula muy bien el hecho de que cada decisión de liderazgo implica un elemento de riesgo.

El desafío es mantener “un control firme sobre los eventos con un mínimo razonable de medidas de control”. El permitir aplicaciones de diversas iniciativas fuera de foco hace la coordinación difícil, si no imposible. El modelo y su extensa experiencia práctica insiste en que la clave del éxito está en conseguir el equilibrio adecuado entre el control de los superiores y la libertad de ejecución o autonomía de los subalternos. Nunca hay que subestimar las dificultades de alcanzar este equilibrio. Es una habilidad de fundamental importancia que se debe desarrollar, lo que requerirá una buena dosis de reflexión, incluyendo una evaluación precisa de las capacidades de los colaboradores.

El fundamento primordial de todo este sistema se encuentra en el accountability de las personas que lo ejecutan, su capacidad y la confianza mutua entre ellos. Para aquellos que se deciden a aplicarlo, este enfoque ha demostrado ser la forma más adecuada para lidiar con las demandas, las incertidumbres y las fricciones de gestión en el competitivo mundo del siglo XXI. Puede conseguir, entre otras cosas, un fuerte compromiso, además del desarrollo y crecimiento de nuestra gente.

Para ello se requiere:

- El desarrollo de la confianza y el entendimiento mutuo entre el líder y el subalterno.
- Una toma de decisiones oportuna y eficaz.

- Una efectiva capacidad de tomar la iniciativa, en todos y cada uno de los niveles de la jerarquía organizacional.

Su aplicación debe reflejar la situación, incluyendo la capacidad y la comprensión de su gente. Asimismo, “los líderes deben brindar a su personal las oportunidades, la educación, la disciplina, los deben ayudar a construir la confianza en sí mismos, deben darles la oportunidad de intentar, fallar y aprender de sus errores. Todo lo anterior, para que puedan lograr los objetivos por sí mismos”.

Mando tipo Misión en el Ejército Británico

Esta filosofía de liderazgo está diseñada para promover un sólido sistema de dirección que consiga el equilibrio entre la necesaria unidad de esfuerzo y la libertad de acción en todos los niveles de responsabilidad de la jerarquía. En ella se requiere el desarrollo imperativo de la confianza mutua y el entendimiento entre todas y cada una de las jefaturas. El ejercicio del liderazgo en este estilo exige la toma de decisiones oportuna y eficaz basada en la iniciativa y la creatividad. El Ejército Británico sintetiza el modelo en seis principios esenciales:

1. **Unidad de esfuerzo.** Es esencial para garantizar la máxima sinergia entre todos los integrantes de una organización. Para conseguirlo, el mando debe identificar su máxima prioridad y reflejar esto en la asignación de recursos. Además, debe asegurarse que la intención de su propio superior sea siempre clara y entendida entre sus respectivos colaboradores directos.

La comprensión del propósito del mando es lo que genera la unidad de esfuerzo. El propósito se deriva del Comandante y de su capacidad de formular una declaración de intención sencilla y fácil de entender. Eso, junto con el uso de un lenguaje común y un buen nivel de formación de los subordinados, proporcionan un marco de entendimiento común en toda la organización. La definición de una intención clara ayuda también a la coordinación de las acciones necesarias en el tiempo y a la capacidad de anticipar y responder adecuadamente a los cambios en la situación. Si no se logra la unidad de esfuerzo, probablemente se producirá confusión y pérdida de oportunidades que se deseaban aprovechar.

La unidad de esfuerzo se potencia gracias a que los subordinados llegan a desarrollar una comprensión de la intención de sus superiores, ubicados hasta dos niveles por sobre ellos en la jerarquía. Esto se describe como integración vertical y permite a los subordinados desarrollar sus propios planes, siguiendo la intención de sus superiores. Por su parte, la integración horizontal, tan importante como la anterior, ayuda a comprender cómo las diferentes misiones interactúan con las de los demás en su mismo nivel.

La integración horizontal y vertical son esenciales para la comprensión de la contribución a la obtención del objetivo que se busca, y por lo tanto el rol que se desempeña, en el cumplimiento de las intenciones de las jefaturas superiores.

2. **Especificación del esfuerzo principal.** Especificar el esfuerzo principal tiene el efecto de equilibrar la unidad de esfuerzo y la libertad de acción. El esfuerzo principal requiere una concentración de esfuerzos y medios con los cuales el mando pretende alcanzar un objetivo determinado. Es una herramienta para proporcionar un enfoque en la actividad que un líder considera crucial para el éxito de su misión. La unidad de esfuerzo se ve reforzada a través de la selección y el mantenimiento del objetivo y la concentración de los esfuerzos. Ambos elementos son compatibles mediante la designación de un esfuerzo de mayor importancia. El esfuerzo principal debe atraer recursos y suficiente dedicación. Tendrá relevancia para todos, incluso aquellos que no estén directamente involucrados en él, ya que lo apoyarán o entregarán recursos propios para ello.

Estos dos esfuerzos, el principal y el secundario, deben ser integrados en un mismo concepto de la gestión que se desarrollará para alcanzar el objetivo. Esto puede requerir la disminución o reasignación de medios en otras áreas de la organización para alcanzarlo.

3. **Libertad de acción.** El enfoque de liderazgo del Mando tipo Misión asume que el mundo militar es a menudo caótico y los resultados son impredecibles, por lo que favorece la libertad de acción en todos los niveles. Por lo tanto, cuando se produce un acontecimiento imprevisto, los mandos subordinados tienen la autoridad para actuar, procurando siempre hacerlo buscando el cumplimiento de la intención de su mando en particular.

Los mandos por su parte no deben desarrollar un plan excesivamente detallado o con coordinaciones perfectas; deben aceptar que esos probablemente no van a funcionar exactamente como estaba previsto. En particular, la sincronización (es decir la coordinación de las actividades exactamente en los períodos fijados) es poco probable que tenga éxito a menos que la responsabilidad de su ejecución se delegue al nivel más bajo posible.

Es importante que la coordinación se lleve a cabo, pero los subordinados deben cooperar entre sí, dentro del marco de la intención formulada por el mando superior. Una adecuada libertad de acción depende de contar con subalternos y mandos capaces y bien entrenados.

4. **Confianza.** La confianza es uno de los elementos de la cohesión moral de una organización, es un prerequisite de mando en todos los niveles.

Se necesita que exista la confianza de los mandos en los planes de sus propios mandos superiores y la confianza de los mandos directos en que sus subalternos interpretaran correctamente su intención y perseveraran hasta lograrla.

La confianza se debe ganar, no exigir, y sólo puede construirse con el tiempo y con el conocimiento personal y no solo en base a la reputación. El espíritu del Mando tipo Misión exige una presunción de confianza mutua que se desarrollará a través de la experiencia compartida.

La creación de vínculos de confianza incluye la tolerancia de errores bien intencionados y una disposición a asumir juntos los riesgos. Si un subalterno no puede confiar en su mando para apoyarlo en determinadas circunstancias, el vínculo de confianza se erosiona; el subalterno no actuará por su cuenta ni tomará ninguna iniciativa. La confianza se basa en una serie de cualidades, incluyendo el ejemplo personal, la integridad profesional, la competencia y la atención a los detalles.

5. **Entendimiento mutuo.** Estrechamente vinculado a la confianza, el entendimiento mutuo pone el énfasis en la comprensión de la intención tras las órdenes. Esto es más que conocer los detalles de la tarea, porque supone que el mando debe entender la realidad que enfrentan sus mandos subordinados y debe tener en cuenta sus problemas.

Al igual que la confianza mutua, la comprensión requiere de tiempo para poder lograrse y generalmente es difícil de establecer. Las órdenes pueden tener que hacerse más largas para permitir descripciones más detalladas de la intención. El mando tendrá que visitar a sus subalternos con más frecuencia y utilizar medios de enlace cuidadosamente seleccionados para lograr un real entendimiento mutuo.

6. **La ejecución exitosa del Mando tipo Misión requiere determinación para poder obtener una ventaja sobre el enemigo.** Esto, a su vez, impulsa la necesidad imperiosa de saber cuándo es necesario tomar decisiones oportunas y eficaces. Con el fin de lograr una ventaja, las decisiones a menudo tienen que ser tomadas sobre la base de información incompleta. Esto requiere una aceptación de los riesgos asociados. El mando que siempre espera a la última información "completa" es muy probable que no actúe con decisión o lo haga fuera de tiempo.

Por otra parte, los mandos también necesitan saber cuándo hacer una pausa deliberada para ver cómo se podría desarrollar una situación compleja. La capacidad de tomar decisiones difíciles, particularmente cuando el resultado es incierto, marca a un mando fuertemente. Las oportunidades fugaces deben también ser capturadas. Los mandos deben saber cuándo aceptar un consejo y el momento de decidir sin hacerlo. El miedo al riesgo es corrosivo. Así como también lo es el miedo absoluto al fracaso, especialmente cuando se transmite a través de la organización por acción de las jefaturas.

El Mando tipo Misión en escenarios actuales y futuros del Ejército Británico

En septiembre de 2023, el Ejército británico publicó su Doctrina de Operaciones Terrestres, en respuesta a las tendencias cambiantes en el carácter de los conflictos y esbozó un nuevo enfoque para combatir y responder a las amenazas futuras.

El concepto prevé un futuro campo de batalla ampliado y más transparente, expuesto y observado por sensores y armas de precisión, de modo que la legitimidad del Ejército se muestre a la vista del mundo. A una mayor dependencia de los datos, se prevé que aumente la fragilidad en caso de que éstos se interrumpan. El concepto anuncia un enfoque basado en encontrar al enemigo lo antes posible, en todos los niveles, desde cuerpo a sección, y neutralizar la amenaza, protegiendo al mismo tiempo a nuestros soldados y la cadena logística; dispersando, engañando y ocultando. También exige aprovechar y mantener la iniciativa en el entorno informativo para denunciar la desinformación y los pasos en falso del enemigo.

En los futuros campos de batalla, ampliados con el “ancho de banda”, el imperativo de minimizar las transmisiones para evitar la identificación y ser blanco de disparos de largo alcance significa que el Mando tipo Misión, como filosofía de mando, sigue siendo más relevante y aplicable que nunca. Los analistas señalan que la transparencia en el campo de batalla significa, independientemente de lo profesionales que sean los cuarteles generales, que éstos podrán ser continuamente perturbados, forzando la aplicación del Mando tipo Misión y ello a pesar del reconocimiento de que, el crecimiento de la inteligencia artificial dará un paso adelante en la velocidad, precisión y automatización de la toma de decisiones.

Sin embargo, es importante no caer en la autocomplacencia. El libro el “Hábito de la Excelencia” reconoce que en el Ejército británico actual “el Mando tipo Misión es un ideal al que aspira el Ejército pero no siempre lo consigue” alcanzar”. Se señala que, con soldados y oficiales con poco entrenamiento o experiencia, o asimismo en situaciones complejas de tipo político o de alta peligrosidad, las libertades necesarias para aplicar el Mando tipo Misión pueden reducirse temporalmente.

Del mismo modo, el siglo XXI ha hecho aparecer nuevos factores que pueden afectar la aplicación del Mando tipo Misión en el entrenamiento y afectar a su eficacia en las operaciones, tales como la intervención directa de autoridades políticas en decisiones tácticas, la falta de autonomía de un mando bajo la continua observación y comunicación de y con sus superiores, gracias a la nueva tecnología de comunicaciones, y también una potencial falta de imaginación de los mandos, para resolver creativamente un problema en el campo de batalla, aprovechando el caos ocasional en éste.

El Centro para el liderazgo del Ejército Británico, al examinar la aplicación moderna del Mando tipo Misión es especialmente oportuno, porque a medida que el carácter de los conflictos cambia, nos dice que debemos considerar continuamente cómo, en la doctrina del ejército británico y en la aplicación de dicha doctrina, estos cambios impactan.

Indican los británicos que tal como se destaca en el libro publicado por su Centro de Liderazgo “El hábito de la Excelencia” no es sólo en el campo de batalla donde el Mando tipo Misión debe aplicarse. De hecho, si no se aplica en el día a día, en todo el espectro de las tareas militares, el entorno o la cultura del Mando tipo Misión, pueden no estar disponibles o presentes cuando comience la batalla.

Anexo “F”

Método 10: 20: 70

Introducción

Tal como se indicó previamente, es importante inculcar una cultura organizacional que comprenda, incentive, realice y controle desde el nivel más alto de la organización, el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo de sus equipos de trabajo, a través del empleo del método 10:20:70. Aplicar este método permite que cada integrante de la institución se haga responsable de su propio aprendizaje, mejore su rendimiento, y con ello el sentido de compromiso y pertenencia, motivando con el ejemplo a que los demás también lo hagan.

Beneficios, desafíos y dificultades del método 10:20:70

Aunque la noción de aprendizaje informal no es nueva, la experiencia aportada por las organizaciones que han adoptado esta metodología, se centra en los beneficios obtenidos al crear una mayor conciencia de que el desarrollo significativo también ocurre afuera de un evento de aprendizaje formal. Otros beneficios son el aumento del nivel de compromiso personal, al darse cuenta de que el desarrollo ocurre “todo el tiempo”, y la participación de todos los niveles de la organización en el desarrollo de su personal.

Asimismo, los principales desafíos relacionados con la implementación de este método, son el lograr su aceptación y medir el impacto, junto con generar el necesario cambio de mentalidad de que la formación y el desarrollo también pueden lograrse fuera del aula tradicional.

Como principales dificultades destacan el hacer que los líderes comprendan su papel en el desarrollo de su gente y la resistencia al cambio, considerando incluso que el dejar de centrarse únicamente en la capacitación formal es demasiado desafiante. Otra dificultad importante es medir el impacto del aprendizaje informal.

Modelo 10:20:70 como guía

Para su implementación se debe tener presente que el modelo es una guía, no un enfoque rígido; es decir, puede ser ajustado en cuanto a su porcentaje de aplicación, dependiendo de cada organización y considerando sus objetivos, recursos y madurez. Los porcentajes pueden variar y es importante estar preparado para su continua revisión a medida que se implementa y utiliza el modelo.

Aclarar expectativas y crear entendimiento compartido resulta relevante para construir comprensión y generar compromiso, de manera de lograr que las personas establezcan una conexión con el método 10:20:70 y comprendan cuál es el modelo, qué es y cómo se utilizará junto con los beneficios que este aporta.

Los líderes a todo nivel, como responsables del desarrollo de su personal, deben comprender lo que esto significa para el desarrollo personal de sus equipos y del propio. Para ello, es necesario que reciban la capacitación o tutoría que les permita enfrentar este desafío y vean este modelo como parte de su función.

Esto se logra a través de la difusión tanto, a los líderes como a sus equipos, sobre el modelo, proporcionando mecanismos de apoyo como folletos y capacitaciones. Resulta relevante que los líderes den a conocer el modelo a sus equipos de trabajo.

Lo más importante es que la organización comprenda y haga propio el valor de este método de aprendizaje y cada integrante de ella pueda reconocer que se pueden desarrollar de muchas maneras además de los cursos formales.

El Modelo 10:20:70 según el CCL (Center for Creative Leadership)

El aprendizaje combinado para el liderazgo

El aprendizaje combinado, a menudo, se define como una composición de eventos de capacitación presencial y virtual. Pero, el aprendizaje combinado para el liderazgo debe ir más allá del trabajo de curso para involucrar a los líderes en el dominio de las relaciones de desarrollo y tareas desafiantes. La investigación muestra que esta mezcla es fundamental para el desarrollo del líder.

Redefinir la combinación apropiada para acercar el aprendizaje al lugar de trabajo y proporcionar los servicios y la “estructura”, adecuados para las necesidades del alumno, sigue siendo un desafío para la mayoría de las organizaciones.

El desafío del aprendizaje

El CCL plantea que el liderazgo se aprende. Hoy, más que nunca, la capacidad de un jefe y la voluntad de aprender de la experiencia es la base para liderar exitosamente.

La mayoría de las organizaciones reconocen que la formación formal, por sí sola, puede tener un impacto limitado. Sin embargo, continúan invirtiendo la mayor parte de su presupuesto de formación en el aula en eventos y activos de eLearning.

El verdadero aprendizaje combinado no es simplemente mezclar el aula y eventos de capacitación virtuales. Es una combinación de aprendizaje formal, combinado con el aprendizaje en el lugar de trabajo y también oportunidades de aprendizaje “informales”, dirigidas a todos los segmentos de la regla 10; 20; 70.

Esto no pretende minimizar el impacto de las prácticas presenciales en el aula, ni mucho menos. El aula ofrece experiencias y oportunidades únicas para el desarrollo de habilidades, para el aprendizaje entre pares, la evaluación, actividades experienciales, coaching y críticas, tiempo de reflexión, todo en un ambiente seguro y confidencial alejado de las distracciones del lugar de trabajo. A lo largo de los años, los participantes del programa CCL han descrito estos eventos en el aula como experiencias relevantes.

Elementos en línea como videoconferencias breves, un juego de simulación y eventos de aula virtual pueden descargar contenido de una conferencia y preparar mejor a los participantes para una experiencia presencial en el aula centrada en la interacción, desarrollo de habilidades y comentarios post aula enriquecidos.

El aprendizaje informal añade conocimientos espontáneos, no estructurados, experiencias impulsadas por el alumno a la mezcla de aprendizaje. Aprovecha la evaluación, el desafío y apoyo para las oportunidades únicas en el lugar de trabajo de cada líder. La transferencia de formación se vuelve menos crítica ya que el aprendizaje está realmente integrado en el entorno de trabajo.

El contexto forma una parte crítica del aprendizaje. El aprendizaje informal suele ser desordenado y desencadenado por eventos externos (asignaciones de trabajo, condiciones del mercado, fusiones, etcétera). Pero puede apoyar y mejorar las relaciones informales aprendiendo significativamente. Los líderes pueden participar en más reflexión crítica para sacar a la luz el conocimiento tácito. Ellos pueden volverse más proactivos a la hora de comprender cómo aprender mejor e identificar oportunidades adicionales para el aprendizaje informal.

El verdadero aprendizaje combinado es una mezcla de aprendizaje formal, y aprendizaje desarrollado en el lugar de trabajo o aprendizaje “informal,” que entrega las oportunidades de abordar todos los segmentos de la regla 10: 20: 70.

El desafío es apoyar al alumno con materiales apropiados, plataformas tecnológicas y otras “estructuras”. El liderazgo no sucede de forma aislada. Así como las competencias de liderazgo tradicionales como son comunicación y la influencia, la investigación del CCL sugiere que los grandes líderes demuestran habilidades tales como:

Perspectiva de la red:

La capacidad de mirar y ver más allá del organigrama para descubrir las conexiones invisibles e informales en la organización.

Conocimiento político:

La capacidad de aprender las nuevas y existentes relaciones, para lograr la organización de su equipo, y sus objetivos individuales.

Ampliación de límites:

La capacidad de operar en los espacios no ocupados a lo largo de los equipos, funciones, organizaciones o distintas geografías para ayudar a grupos diversos a lograr una visión compartida más amplia.

Estos temas y otros se pueden descubrir en el aula o mediante el aprendizaje virtual. pero el aprendiz de líder debe entrar en el entorno de trabajo del propio líder, para que este tipo de habilidades se practiquen, mejoren y desarrollen. Todos aquellos que requieren aprender habilidades de liderazgo deben abordar el cambio de comportamiento en el lugar de trabajo.

El CCL tiene décadas de investigación y análisis de los tipos de experiencias que crean grandes líderes, así como los que no lo son, que generalmente impiden que la gente alcance su potencial. Incorporando este conocimiento en el lugar de trabajo, trabajando con mandos (coaches y mentores) sobre proyectos, carreras y decisiones de ruta para cultivar proactivamente las claves y relaciones, que aseguren que estas lecciones no se pierdan en la próxima generación de líderes.

Aprendizaje activo

Es imposible separar el aprendizaje del trabajo. Pero agregando algún tiempo de reflexión dirigida, teniendo un coach personal o del equipo es posible sacar a la luz lo que pueda faltar y trabajar con equipos que se centren sobre el aprendizaje entre pares y la generación de resultados. Todo esto acelera el aprendizaje.

Los proyectos de aprendizaje en la acción son trabajo real, no estudios de caso o ejercicios académicos. Estos proyectos son elegidos con la participación del equipo y de las partes interesadas para tener un máximo impacto para la organización. Al mismo tiempo, son oportunidades para la reflexión, entrenamiento, práctica y discusión sobre habilidades de liderazgo y lo que se necesita para ser eficaz en el entorno laboral real.

El aprendizaje combinado para el liderazgo no se trata solo de tecnología o de combinar el aula con experiencias en línea.

No se trata de las redes sociales ni de las últimas tendencias que prometen transformar el aprendizaje para siempre.

Se trata de construir, de manera reflexiva y sistemática, una estructura que permita y respalde cómo los líderes aprenden efectivamente mejor.

Aprendizaje Experencial

70% del desarrollo ocurre a través de experiencias laborales concretas, tareas y resolución de problemas.

Interpersonal Coaching/Mentoring

20% del desarrollo ocurre a través del feedback, la observación y trabajando con coaches, mentores y líderes.



Capacitación formal en aula

10% del desarrollo ocurre a través de la capacitación formal, presencial, e-learning y lectura.

Anexo “G”

Modelo Grow

“El método para mejorar el rendimiento de las personas”, Sir John Whitmore, Performance Consultants International, Ediciones Paidós, 2017.

Antes de especificar la forma de llevar a lo práctico este modelo Grow, de apoyo al Coaching, debe entenderse que puede ser provechoso para lograr avance en cualquier situación de crecimiento de índole personal, sin embargo, para el caso del MLA lo que se pretende es implementarlo en pos del crecimiento vertical, ya indicado, empleándolo como una herramienta que ayude principalmente al paso de un nivel de liderazgo.

Objetivos, realidad, opciones y voluntad.

En general siempre que se trata de “coaching”, se ha hablado de la importancia fundamental de la conciencia y la responsabilidad personal en el aprendizaje y en la mejora del rendimiento. También se ha estudiado el contexto del “coaching”, los paralelismos entre el “coaching” y el liderazgo, y entre la cultura y el alto rendimiento. Se ha explorado la función y la actitud del coach, y han descubierto que las preguntas son la forma de comunicación principal en el “coaching”. Ahora hay que determinar qué hay que preguntar y en qué secuencia se deben formular las preguntas.

¿Formal o informal?

El “coaching” puede ser un proceso informal que el subordinado ni siquiera se dé cuenta de que está inmerso en él. En las tareas cotidianas de informar y pedir información al personal, nada es más efectivo que el “coaching”, pero no se

debería identificar como tal, sino que en este caso hay que hablar de liderazgo efectivo.

Por otra parte, el “coaching” también puede ser algo programado y estructurado, de manera que los objetivos y las funciones queden totalmente claros. A continuación, se detalla el proceso formal.

“Coaching” individual

El “coaching” individual puede darse entre compañeros o entre un Superior y un subordinado, e incluso en casos excepcionales, puede utilizarse en dirección ascendente, del subordinado a un superior. Como en el “coaching” hay que preguntar y reflexionar, no existe una falta a la disciplina o algo que vaya en contra del ethos institucional.

Una estructura para el “coaching”

Tanto en una sesión de “coaching” formal como de una conversación informal basada en el estilo del “coaching”, la secuencia de preguntas que se sugieren sigue cuatro etapas diferenciadas:

- Acordar el objetivo (“Goal”) de la sesión, a corto y largo plazo.
- Comprobar la realidad (“Reality”) para estudiar la situación actual.
- Valorar las opciones (“Options”) y las estrategias o



actuaciones alternativas.

- Determinar qué ("What") se va a hacer, cuándo ("When") va a hacerse, quién ("Whom") lo hará, y la voluntad ("Will") de hacerlo.

La clave de GROW

La clave para usar el modelo GROW con éxito reside en dedicar el tiempo suficiente a explorar la «G», hasta que el servidor haya establecido un objetivo que le inspire y que le plantee un reto, y entonces avanzar con flexibilidad por la secuencia, según lo que le dicte la intuición, y revisando el objetivo si fuera necesario.

Etapa 1: ¿Cuáles son sus objetivos? (G)

- Identificar y aclarar el tipo de objetivo gracias a la comprensión de los objetivos.
- Aclarar los objetivos y las aspiraciones principales.
- Aclarar el resultado deseado de la sesión.

Etapa 2: ¿Cuál es la realidad? (R)

- Evaluar la situación actual en términos de las acciones que se han llevado a cabo hasta el momento.
- Aclarar los resultados y los efectos de las actuaciones previas.
- Identificar los obstáculos y los bloqueos internos que impiden o limitan el progreso.

Etapa 3: ¿Qué opciones hay? (O)

- Identificar las alternativas posibles.
- Definir y explorar varias estrategias para avanzar.

Etapa 4: ¿Qué hacer? (W)

- Aclarar lo que se ha descubierto y qué se puede cambiar para lograr el objetivo inicial.
- Plantear un resumen y un plan de acción para aplicar las actuaciones identificadas.
- Presentar los posibles obstáculos.
- Reflexionar sobre el progreso continuo hacia los objetivos y el apoyo y el desarrollo que podrían necesitarse.
- Estimar la solidez del compromiso con las acciones acordadas.
- Destacar cómo se garantizarán la responsabilidad personal y el logro de los objetivos.

Preguntas esenciales del Modelo Grow

- Asegúrese de que el tiempo se dedique a las metas del subordinado, no las del Líder.
- Que se exploren objetivos.
- Que se eleve la autoconciencia y la conciencia del subordinado.
- Que se acuerden soluciones, acciones y actividades.
- Que haya un compromiso del subordinado para progresar en su propio desarrollo.

G Establecimiento de objetivos para la sesión, a corto y largo plazo.

R Verificación de la realidad para explorar la situación actual.

O Opciones y estrategias alternativas, o curso de acción.

W Qué se debe hacer, cuándo y por quién y, sobre todo, la voluntad de hacerlo.

Etapa 1: El establecimiento de metas

La primera etapa es acordar y comprender el objetivo que el subordinado quiere cubrir en la sesión. Algunas preguntas para ayudar con esto son:

- ¿Qué le gustaría obtener de esta sesión?
- Tenemos media hora. ¿Adónde le gustaría haber llegado para entonces?
- ¿Qué sería lo más útil para usted de esta sesión/tiempo?
- Un objetivo debe ser: INTELIGENTE, PURO y CLARO.
- Específico, Medible, Acordado, Realista y Faseado en el tiempo.
- Enunciado positivamente, Entendido, Relevante y Ético.
- Desafiante, Legal, Racional, Factible y debe quedar escrito (documentado y comunicado claramente).

Acordar los objetivos:

Un enfoque de ocho pasos basado en resultados bien formados:

- Indique lo que quiere en positivo. ¿Qué desea Ud.?
- Averigüe qué pruebas necesitan para demostrar el éxito. ¿Cómo sabrá Ud. cuando tiene lo que quiere? ¿Cómo se verá, sonará y se sentirá? ¿Qué será igual – diferente? Esto es imprescindible para reconocer el éxito.
- ¿Puede iniciar y mantener el proceso para obtener lo que desea? ¿Qué le impide tenerlo ahora mismo? ¿Qué necesita? ¿Cuál es su primer paso?
- Actualmente hace cosas que funcionan, entonces, ¿qué parte de su comportamiento actual puedes usar para obtener lo que quiere?
- ¿En qué contexto quiere esto? ¿En todas partes o en algún lugar específico? ¿Cuándo lo quiere, todo el tiempo? ¿Cuándo, dónde y con quién no lo quiere?
- ¿Cuáles son los costos de lo que quiere? ¿Vale la pena el costo para usted? ¿Qué ganará? ¿Qué perderá?
- ¿Vale la pena el tiempo que va a tomar?
- ¿Es lo que desea de acuerdo con su propio propósito, su sentido de sí mismo e identidad?

Etapa 2: Comprobación de la realidad

Una vez que se establece la meta, deberá explorar los hechos y sentimientos en torno al asunto/problema/tema. Esta exploración es para aumentar la conciencia y la autoconciencia del individuo. La conciencia se define como percibir las cosas como realmente son y la autoconciencia es reconocer aquellos factores internos que distorsionan la propia percepción de la realidad.

Para hacer esto, a menudo necesitamos aprovechar las emociones:

- ¿Cómo se siente acerca de...?
- ¿Cuál es el sentimiento predominante...?
- ¿De qué cree que tiene miedo?
- ¿Me puede dar una calificación en una escala del 1 al 10 para su nivel de confianza en su capacidad para hacer...?



Una pregunta de la realidad que casi siempre aporta valor es:

- ¿Qué acción ha tomado en esto hasta ahora? Seguido por:
- ¿Cuáles fueron los efectos de esa acción? o, si la respuesta es nada ¿Cuáles son los factores que le impidieron tomar medidas?

Etapas 3: Establecer Opciones

Una vez que su subalterno es consciente de la realidad que rodea la situación, necesita pensar en acciones, soluciones e ideas que ayudarán a resolver o hacer avanzar la situación. Tener opciones es importante ya que la elección nos permite sentirnos en control y empoderados. Es aún más poderoso si esas elecciones son propias y la elección que se hace también es propiedad del subalterno.

Cuando se nos pide que pensemos en las opciones para llevar adelante un problema, podemos enfrentarnos a la negatividad. Esta negatividad proviene de nuestras propias creencias limitantes. Como Líderes, necesitamos que las personas vean más allá de estas creencias.

Algunas respuestas negativas muy comunes son:

- No sé
- No se puede hacer
- No se puede hacer así
- Ellos nunca estarían de acuerdo con eso

- Es probable que cueste demasiado / tome demasiado tiempo.

Para desbloquear la negatividad, las siguientes preguntas de "¿qué pasaría si..." pueden funcionar?

- ¿Y si supiera la respuesta? ¿Qué podría ser?
- ¿Y si el obstáculo no existiera? ¿Qué haría entonces?
- ¿Qué pasaría si tuviera suficiente dinero/tiempo?

La clave es identificar la creencia limitante; las soluciones y opciones son mucho más fáciles de encontrar.

Etapas 4: Lo que se debe hacer.

Una vez que se han acordado las opciones para avanzar, es importante que el subordinado haya aceptado completamente la acción si quiere sentirse seguro para completarla. Esta etapa necesita cubrir el qué, cuándo, quién (apoyo/ involucrado) y la voluntad de hacerlo.

Si esto no se explora, puede pensar que su aprendiz ha dejado la sesión con acciones acordadas y se sorprenderá al descubrir que la próxima vez que se reúna, ¡no habrá pasado nada!

Algunas preguntas que pueden ayudar son:

- ¿Qué va a hacer?
- ¿Cuándo va a hacerlo?

- ¿Esta acción cumplirá con su objetivo?
- ¿Qué obstáculos podría encontrar en el camino?
- ¿Quién necesita saber?
- ¿Qué apoyo necesita?
- ¿Cómo y cuándo va a conseguir ese apoyo?
- ¿Qué otras consideraciones tiene Ud.?
- En una escala del 1 al 10, ¿qué tan seguro está de que llevará a cabo las acciones acordadas?
- ¿Qué impide que sea un 10?
- ¿Qué lo haría un 10 para Ud.?

Herramientas para usar en las distintas etapas del Modelo GROW

Etapas 1 Objetivos (GOALS) Método SMART.

Descripción

El método SMART, un acrónimo que se traduce como Específico, Medible, Alcanzable, Realista y de Duración Limitada, ofrece una guía clara para establecer metas de crecimiento y desarrollo personal dentro del ámbito del Coaching. Este método, definido por primera vez en 1981 por George T. Doran, se destaca por su enfoque en la creación de objetivos claros, inteligentes y relevantes, lo que lo hace especialmente útil para el logro de metas personales.

Específico:

Para que una meta sea efectiva, debe ser concreta y clara. Establecer metas específicas facilita el enfoque y la dirección hacia lo que se desea alcanzar, evitando la generalidad que a menudo conduce a la confusión o a la falta de acción. En el contexto del desarrollo personal, esto podría significar identificar áreas específicas de mejora, como habilidades de comunicación o gestión del tiempo.

Medible:

Una meta debe tener criterios claros de medición para poder evaluar el progreso hacia su logro. Establecer cómo se medirá una meta permite realizar un seguimiento del avance y ajustar los esfuerzos según sea necesario. En el coaching de desarrollo personal, esto podría traducirse en establecer hitos concretos o indicadores de progreso, como completar un curso en línea o alcanzar un cierto número de horas de práctica en una habilidad específica.

Alcanzable:

Las metas deben ser realistas y alcanzables; deben desafiar al individuo, pero permanecer dentro del ámbito de lo posible. Esto implica considerar los recursos y limitaciones existentes y establecer objetivos que, aunque ambiciosos, sean factibles de lograr. En el desarrollo personal, esto significa reconocer las propias capacidades y circunstancias al establecer metas.

Realista:

Una meta realista es aquella que se puede lograr dadas las circunstancias y recursos actuales. Esto requiere una evaluación honesta de lo que es factible, teniendo en cuenta

las limitaciones de tiempo, recursos y otros compromisos. En el desarrollo personal, una meta realista considera la disponibilidad de tiempo y energía del individuo, así como sus compromisos existentes.

De Duración Limitada:

Finalmente, las metas deben tener un plazo definido, proporcionando un sentido de urgencia y un marco temporal para el logro. Establecer plazos claros ayuda a mantener el enfoque y a priorizar las acciones necesarias para alcanzar la meta. En el contexto del desarrollo personal, esto puede implicar establecer fechas límite para la consecución de objetivos a corto y largo plazo.



Anexo “H”

Principios para una narración efectiva



Sea auténtico

Indique si la historia que cuenta es personal, si se la ha contado otra persona o si es ficticia. Esto hará que la historia sea creíble y que el público sepa qué esperar. Si no queda claro, puede costarle algo de credibilidad. Por ejemplo, si el público cree que la historia procede de su propia experiencia y más tarde descubre que es ficticia o que la ha "tomado prestada" de otra persona para transmitir el mensaje, puede poner en duda su credibilidad y perder el punto de aprendizaje.

Destaque el reto de la historia

El reto al que se enfrenta el protagonista de la historia y las consecuencias de su fracaso deben situarse en el centro de la historia. Esto provoca tensión emocional en la audiencia y ayuda a que la historia sea más cercana y atractiva.

Compartir cómo se resolvió el conflicto y el desafío alivia la tensión emocional del público, sirve de cierre e ilustra cómo se pueden superar conflictos similares.

Exponga claramente la conclusión de la historia

Algunas historias pueden tener varias conclusiones o incluso no estar claras, como suele ocurrir cuando se utilizan historias de ejemplos negativos o fracasos. Exponga claramente lo que va a aprender. Dejar que el público adivine cuál es el aprendizaje puede llevar a confusión.

Tener un objetivo claro

Explique a la audiencia por qué es importante para ella lo que va a decir. ¿Qué acción espera que emprendan ahora que lo saben?

Combine la historia adecuada con el público adecuado

Es importante que las historias sean interesantes, pero también debe ser algo con lo que el público pueda identificarse. De este modo, será más fácil que interioricen el mensaje.

Anexo “I”

Principales roles del Líder facilitador

Facilitador como guía

La primera función de un facilitador es guiar a un equipo en cada instancia de un determinado proceso. Para eso, debe tener una clara comprensión de las metas y objetivos de la sesión, los resultados deseados y cómo lograrlos.

Se debe entonces:

- Comprender el propósito y los objetivos de la sesión.
- Comunicar claramente los pasos del proceso al equipo.
- Monitorear el progreso y ajustar el ritmo, según sea necesario.
- Mantener al equipo enfocado y en la dirección correcta.

Facilitador como motivador

El segundo papel de un facilitador es motivar al grupo. Un facilitador experto debiese saber cómo crear un entorno atractivo y estimulante que fomente la participación y la colaboración. Esto podría implicar comenzar con una actividad que llame la atención o usar alguna técnica para salir de la inercia. A lo largo de la sesión, el facilitador puede utilizar una variedad de otras técnicas para mantener el interés del grupo, como hacer preguntas que inviten a la reflexión, utilizar ayudas visuales o incorporar movimiento en las actividades.

Por ejemplo, un facilitador que dirija una sesión de lluvia de ideas podría comenzar preparando el escenario con un planteamiento convincente del problema y luego despertar la creatividad y fomentar la participación. Al mantener alto el nivel de energía y el impulso, el facilitador puede ayudar al grupo a generar una amplia gama de ideas y soluciones.

Facilitador como “constructor de puentes”

En cualquier grupo, es probable que haya opiniones y perspectivas diversas, y el trabajo del facilitador es encontrar puntos en común y crear un sentido de propósito compartido. Esto podría implicar encontrar formas de conectar ideas aparentemente dispares o alentar a los participantes a mirar más allá de sus propios puntos de vista.

Como “constructor de puentes”, debe crear y mantener un entorno abierto para compartir ideas.

Para lo anterior, se debe considerar lo siguiente:

- Construir simpatía y confianza con los participantes.
- Fomentar la escucha activa y el respeto por las opiniones diversas.
- Utilizar similitudes para establecer puntos en común y generar consenso.
- Abordar los conflictos y desacuerdos de manera constructiva.

Facilitador como previsor

El cuarto papel de un facilitador es anticipar y gestionar el conflicto. En cualquier grupo, es probable que haya momentos de tensión o desacuerdo, y es trabajo del facilitador asegurarse de que estos no afecten o desenfocuen la sesión. Esto podría implicar el uso de técnicas como la escucha activa, replantear o redirigir la conversación.

Como previsor, debe observar atentamente los signos de posible tensión, cansancio o desinterés.

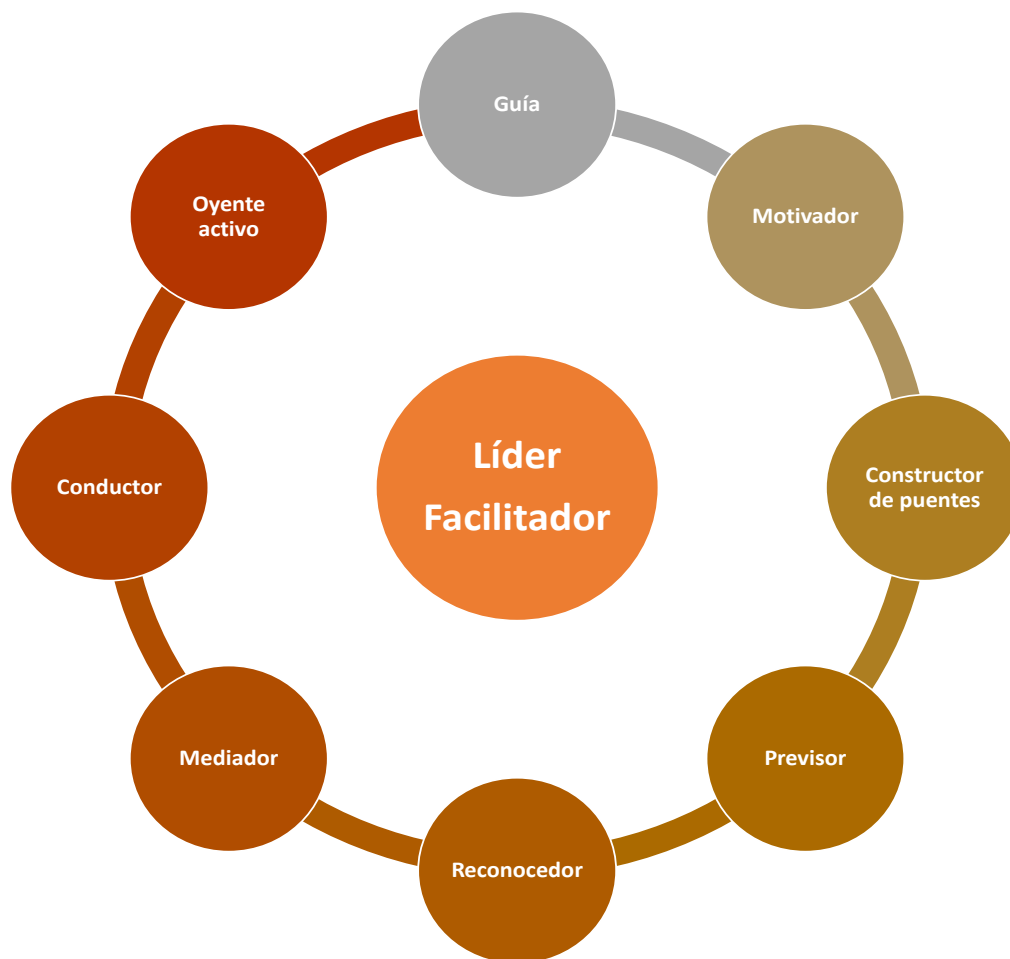
A continuación, algunos consejos para cumplir con este rol:

- Leer el lenguaje corporal y las expresiones faciales para medir el compromiso y el nivel de energía de los participantes.
- Monitorear la discusión para detectar signos de desconexión o conflicto.
- Anticiparse a los posibles desafíos y planificar en consecuencia.
- Captar siempre la atención para disipar la tensión y mantener el estado de ánimo positivo.

Facilitador como reconocedor

En el papel de reconocedor, debe hacer presente el mérito por el esfuerzo que se realiza, el progreso y los resultados que se logran, efectuando preferentemente lo siguiente:

- Reconocer las contribuciones de todos los integrantes.
- Utilizar ejemplos específicos para ilustrar el impacto de las contribuciones de los integrantes.
- Reforzar el comportamiento positivo con comentarios positivos para generar confianza y motivación.



Facilitador como mediador

Aunque casi siempre es mejor evitar una confrontación directa entre los participantes, si tal evento ocurriera, debe intervenir rápidamente, restablecer el orden y dirigir al grupo hacia una resolución constructiva.

Algunos consejos para mediar:

- Mantener la calma y la compostura ante el conflicto.
- Identificar la causa raíz del conflicto y abordarla directamente.
- Fomentar la comunicación abierta y respetuosa.
- Utilizar la escucha activa para disipar la tensión y encontrar puntos en común.

Facilitador como conductor

El séptimo rol de un facilitador es mantener el foco de la sesión o actividad. Esto implica estar atento a cualquier señal de distracción o desconexión y tomar medidas para reorientar al equipo y podría implicar redirigir la conversación, resumir los puntos clave o aclarar las metas y objetivos.

Al respecto, considere lo siguiente:

- Establecer expectativas y objetivos claros para la sesión o actividad.
- Supervisar el tiempo y el ritmo para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

- Redirigir la discusión si se sale del tema o se vuelve irrelevante.
- Mantener un nivel constante de detalle durante toda la sesión.
-

Facilitador como oyente activo

Como facilitador, debe utilizar la escucha activa para gestionar las discusiones grupales y garantizar que todos tengan la oportunidad de ser escuchados. Debe hacer preguntas abiertas que animen a los participantes a compartir sus pensamientos y sentimientos, y luego escuchar atentamente sus respuestas.

En ese sentido, debe:

- Escuchar atentamente la discusión.
- Analizar y comparar comentarios hechos por los participantes.
- Formular preguntas que desafíen al grupo y gestionar la discusión de manera efectiva.
- Utilizar habilidades de escucha activa, como aclarar, resumir y parafrasear para garantizar la comprensión.
- Permanecer neutral y evitar sacar conclusiones precipitadas o hacer suposiciones.
- Prestar atención a señales no verbales como el lenguaje corporal y el tono de voz.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armada de Chile (2017). *Visión estratégica para la Armada del 2028*.
2. Armada de Chile (2009). *Doctrina Marítima: El Poder Marítimo Nacional*.
3. Centro Naval de Liderazgo, Dirección General del Personal Armada de Chile (2019). *Modelo de formación de liderazgo de la Armada de Chile*.
4. Fuerzas de Defensa de Nueva Zelanda (2018). NZDDP-00.6, *Doctrina de Liderazgo*.
5. Armada española (2013). *Modelo de Liderazgo*.
6. Fuerzas Armadas de Singapur (s/año). *Guía para el proceso del Mando Efectivo en las Fuerzas Armada de Singapur*.
7. St. George A. (2012). *El camino al liderazgo de la Marina Real Británica*.
8. Charam R. (2011). "The leadership pipeline, how to build the leadership-powere Company".
9. Center for Creative Leadseship (2023, diciembre 20). "The 70-20-10 rule for leadership development. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/>
10. Zamorano, R. (2020). Caminando en pos del futuro liderazgo. *Revista de Marina*, año CXXXV, volumen 137, número 976.
11. Arenas, M. (2013). *El liderazgo para una Marina del siglo XXI*. *Revista de Marina*, número 1 – 2013.
12. Valencia, S. (2016). *Liderando a los Milenio, el rol del liderazgo con "accountability"*.





CENLID

CENLID

CENTRO NAVAL DE LIDERAZGO

cenlid_chile

