



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 apunala 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.

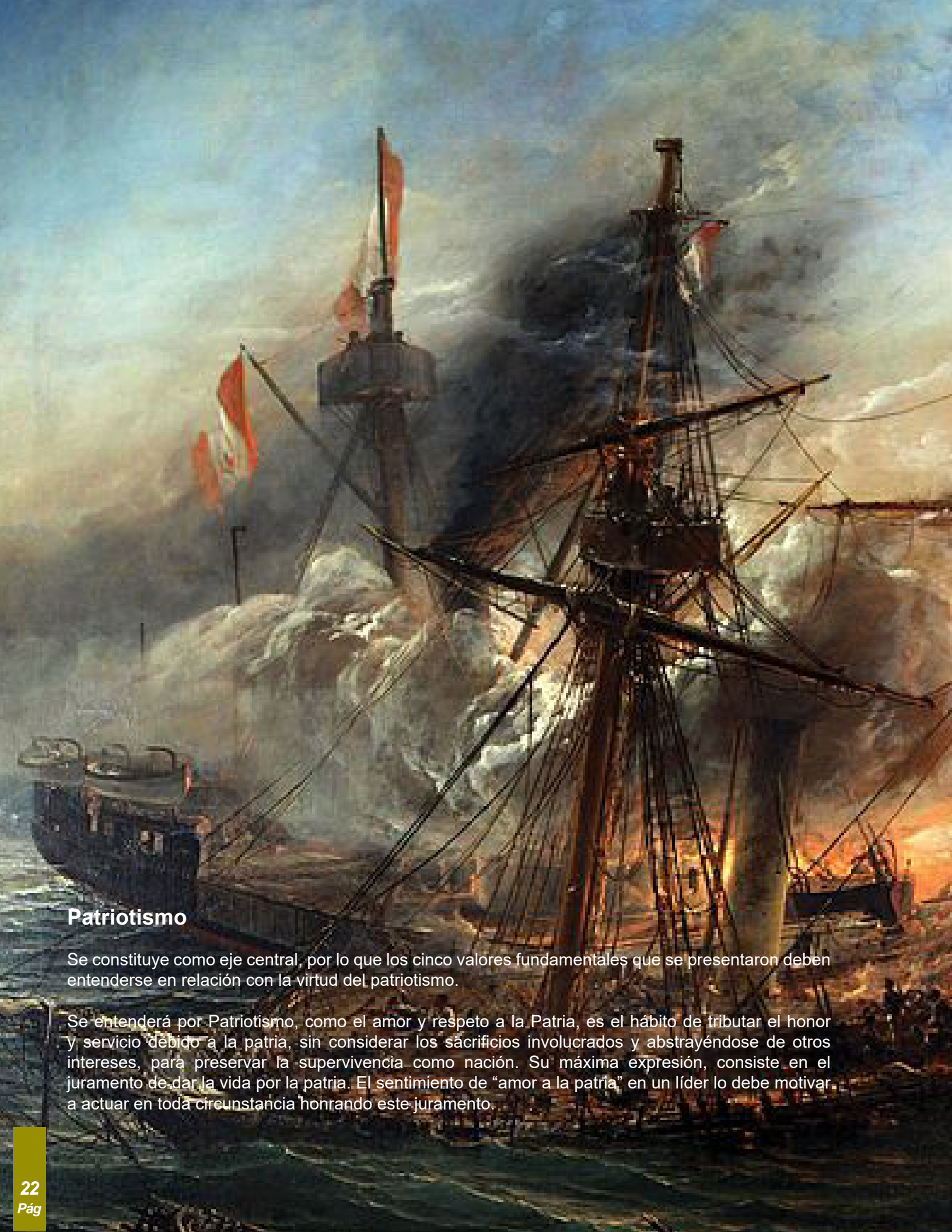
“El líder naval debe encontrar en la lealtad la base y sustento principal para actuar con y para sus subordinados, esperando de esa manera un comportamiento recíproco de parte de ellos”

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”

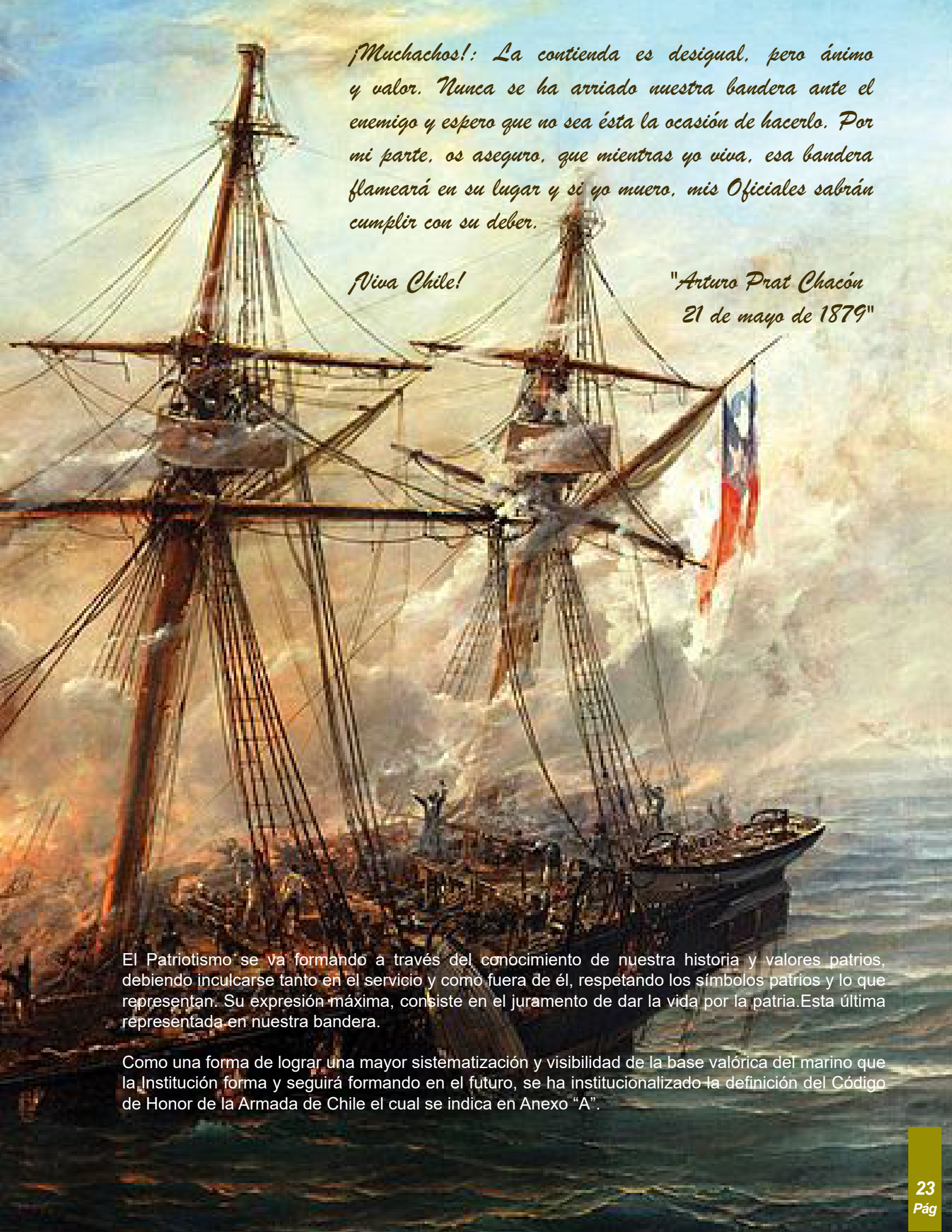




Patriotismo

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:

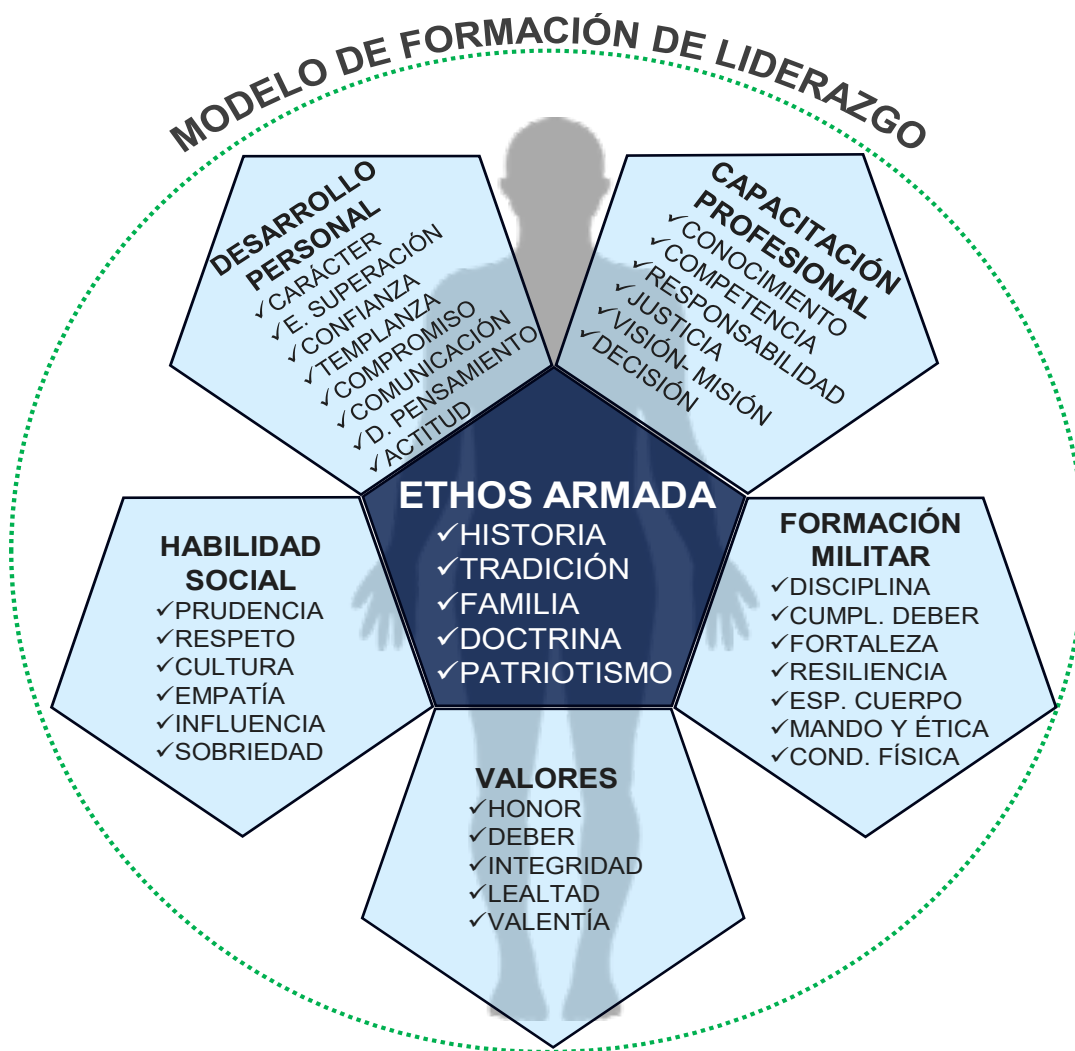
- **Disciplina:** La disciplina es una ordenación de los deberes y atribuciones de los miembros de una organización que tiende al bien común, llevada a la práctica bajo la dirección de una autoridad preestablecida, que es responsable de sus determinaciones y que debe ser respetada por el conjunto. La 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.

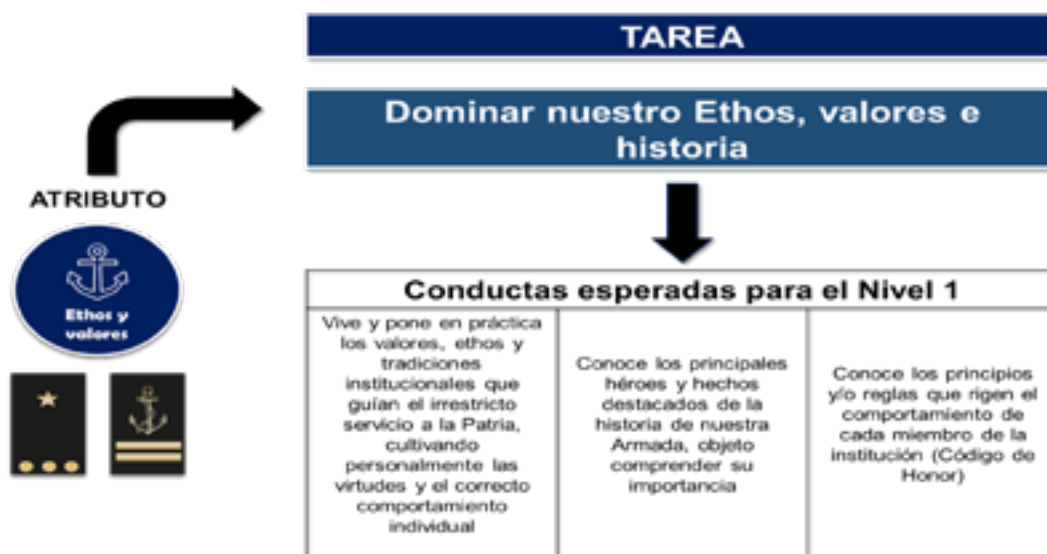
Deben ser consideradas como actitudes o comportamientos tangibles y medibles. Esto significa que deben ser observables, evaluables y cuantificables para poder determinar si el líder las está demostrando o no, permitiendo esto, entre otras cosas: evaluar el desempeño del líder de manera objetiva; identificar 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°).

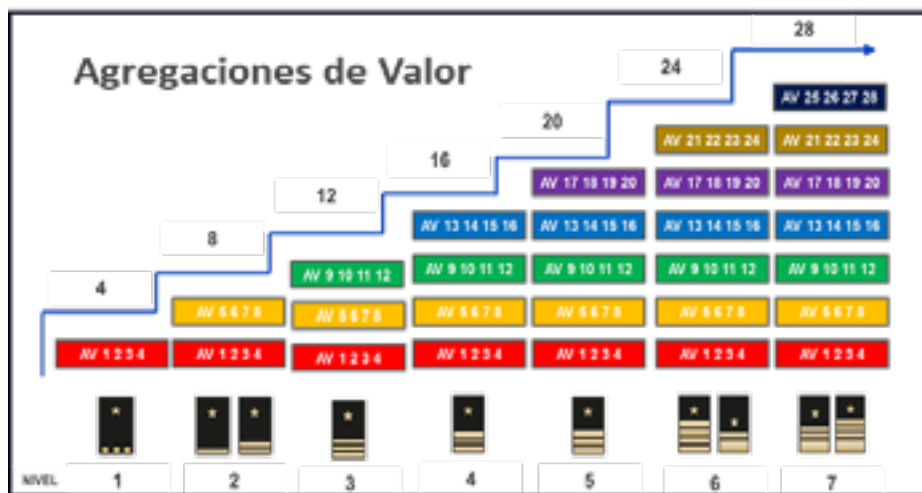
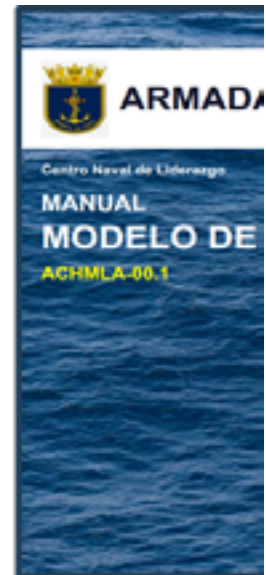
Dominan los roles, funciones y capacidades de su Unidad/ Repartición con enfoque sistémico: Dominará y exigirá a sus líderes subordinados el acabado conocimiento de éstas, en pos de lograr la clara comprensión de cómo su aporte y compromiso contribuyen al logro del superior. Asimismo, será capaz de identificar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

Ethos y valores

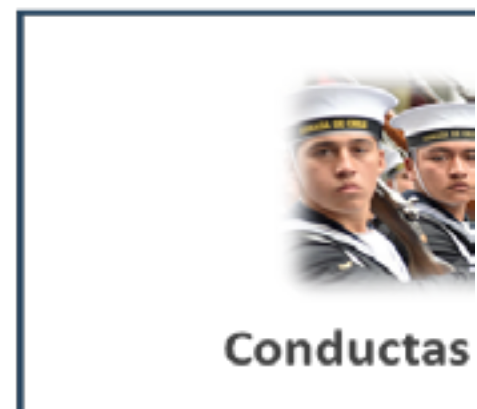
- Dominar nuestro ethos, valores e historia.
- Servir a la Patria
- Actuar con una conducta ejemplar
- Asumir la responsabilidad ("accountability")

Pensamiento reflexivo

- Aplicar pensamiento crítico
- Aplicar pensamiento sistémico
- Aplicar razonamiento ético
- Ser prudente

Indice profesionalizado

- Desarrollar autonomía y autocuidado
- Comunicar en forma efectiva
- Controlar emociones
- Empatizar
- Perseverar
- Resolver conflictos



MODELO ESTRUCTURAL



6 Atributos

Trabajo en equipo

Comprometer

Actuar con disciplina

Fortalecer el espíritu de cuerpo

Desarrollar líderes

Ser resiliente

Preocupación del personal

Conocer, valorar y respetar al personal

Preocuparse del personal

Fomentar el desarrollo individual

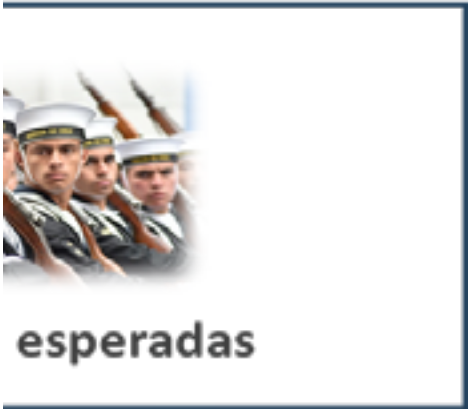
Enfoque en la misión

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)

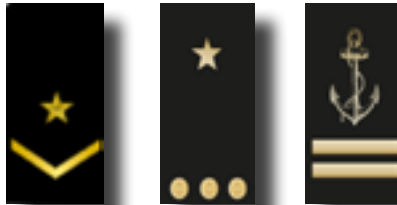


A continuación, se indican los niveles comunes y diferenciados para Oficiales y Gente de Mar y las agregaciones de valor que cada uno de ellos contempla.

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 técnico y profesionalmente competente en el nivel correspondiente: Significa contar con los conocimientos necesarios para desempeñarse

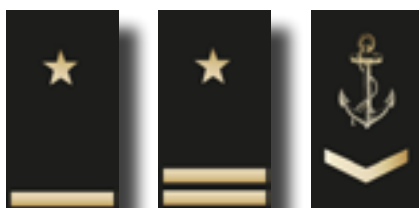
de manera eficiente, cultivando su perfeccionamiento individual, siendo proactivos para mantenerse actualizados.

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.

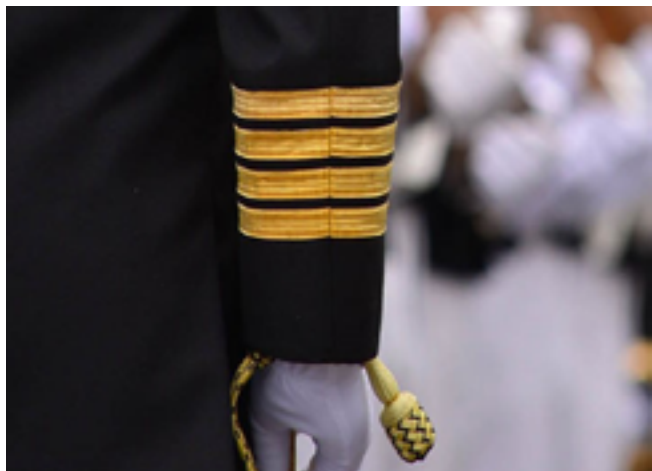
3) Velan por el desarrollo del “coaching” y “Mentoring” de su organización: De manera consciente da el ejemplo, ejecuta y supervisa el “mentoring” y “coaching” para el efectivo desarrollo vertical y horizontal de su organización. Logra con su personal el necesario espíritu de cuerpo y cohesión, habida 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

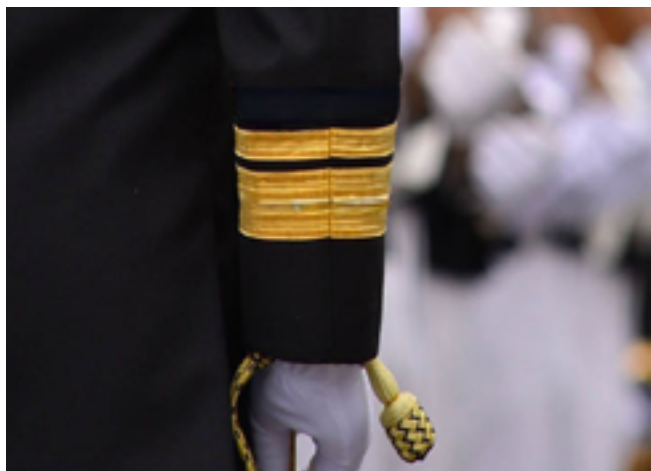


Se trata de priorizar las actividades conforme a los objetivos estratégicos de la Institución. Promueven y facilitan el cumplimiento de las tareas; ocasionalmente representan a la Armada frente a otras agencias y organizaciones, desarrollando la colaboración y coordinación necesarias. Fomentan la excelencia, 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.

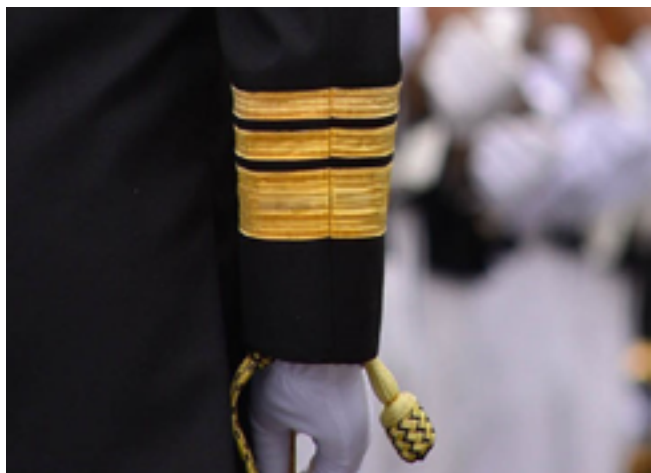
4) Fomentan el desarrollo del pensamiento estratégico de los líderes subordinados: Brindan orientación junto a “mentoring” y “coaching” a otros líderes subordinados y los motivan a que constantemente mejoren en todos los aspectos de su función. Animán a pensar con una visión de futuro estratégico respecto 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.

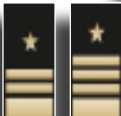
2) Dirigen, administran y crean los sistemas organizacionales necesarios para el cumplimiento de la misión: Aseguran que los sistemas organizacionales que dirigen, administran y crean para el cumplimiento de la misión cumplan con los más altos estándares de desempeño que permitan alcanzar el éxito. Supervisan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

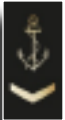
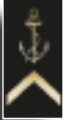
3) Promueven y ejemplifican el Ethos y Valores Institucionales: Preservan y resguardan la cultura organizacional, el espíritu y valores navales junto con articular la visión y misión institucional de una manera clara y convincente. Por definición, el líder estratégico sirve a toda la organización, y 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 traspassadas 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

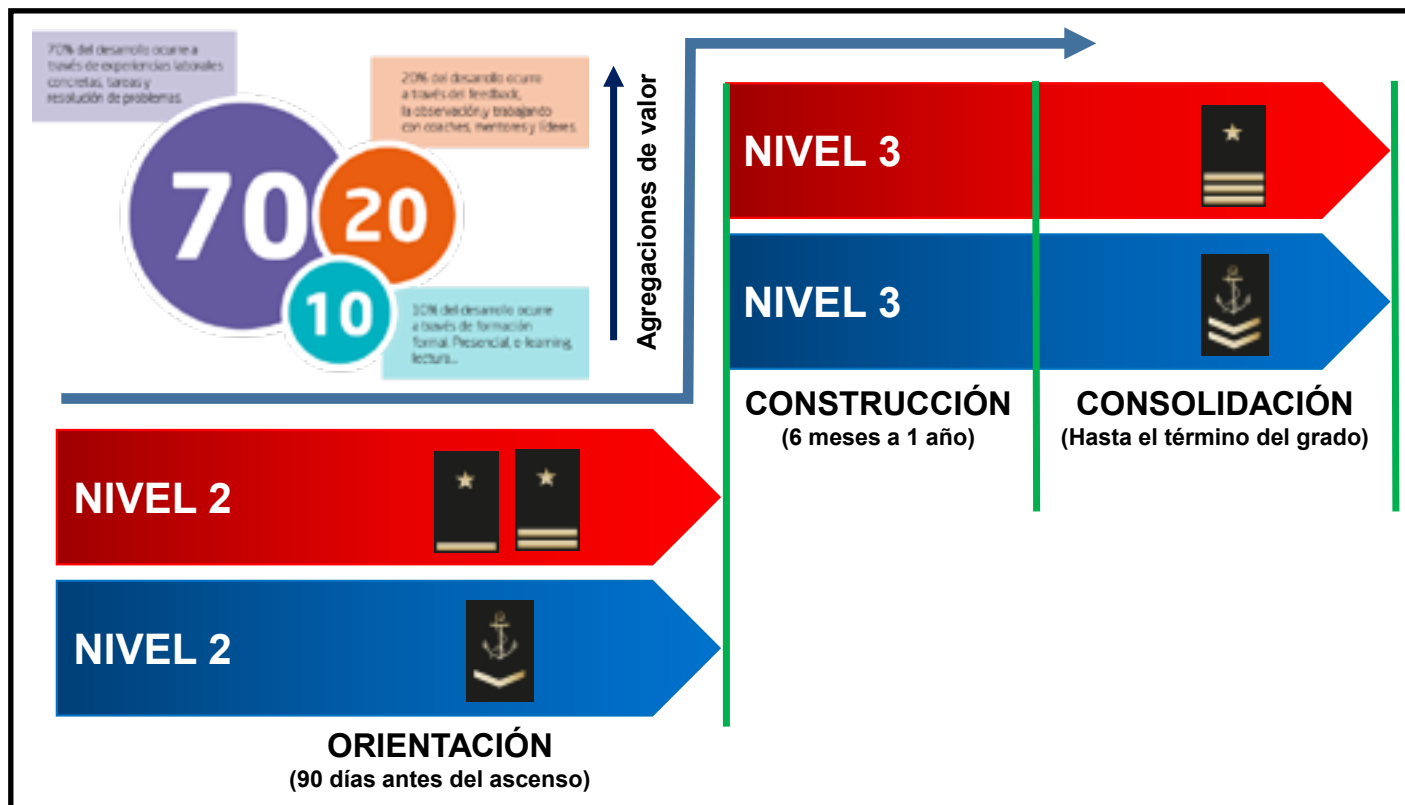
en todas y cada una de las actividades que se realizan en la Armada y, por lo mismo, deben comprender los beneficios del aprendizaje experiencial, maximizando las oportunidades para ello. Esto considera todo tipo de actividades y de cualquier índole (operativa, logística o administrativa), donde siempre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

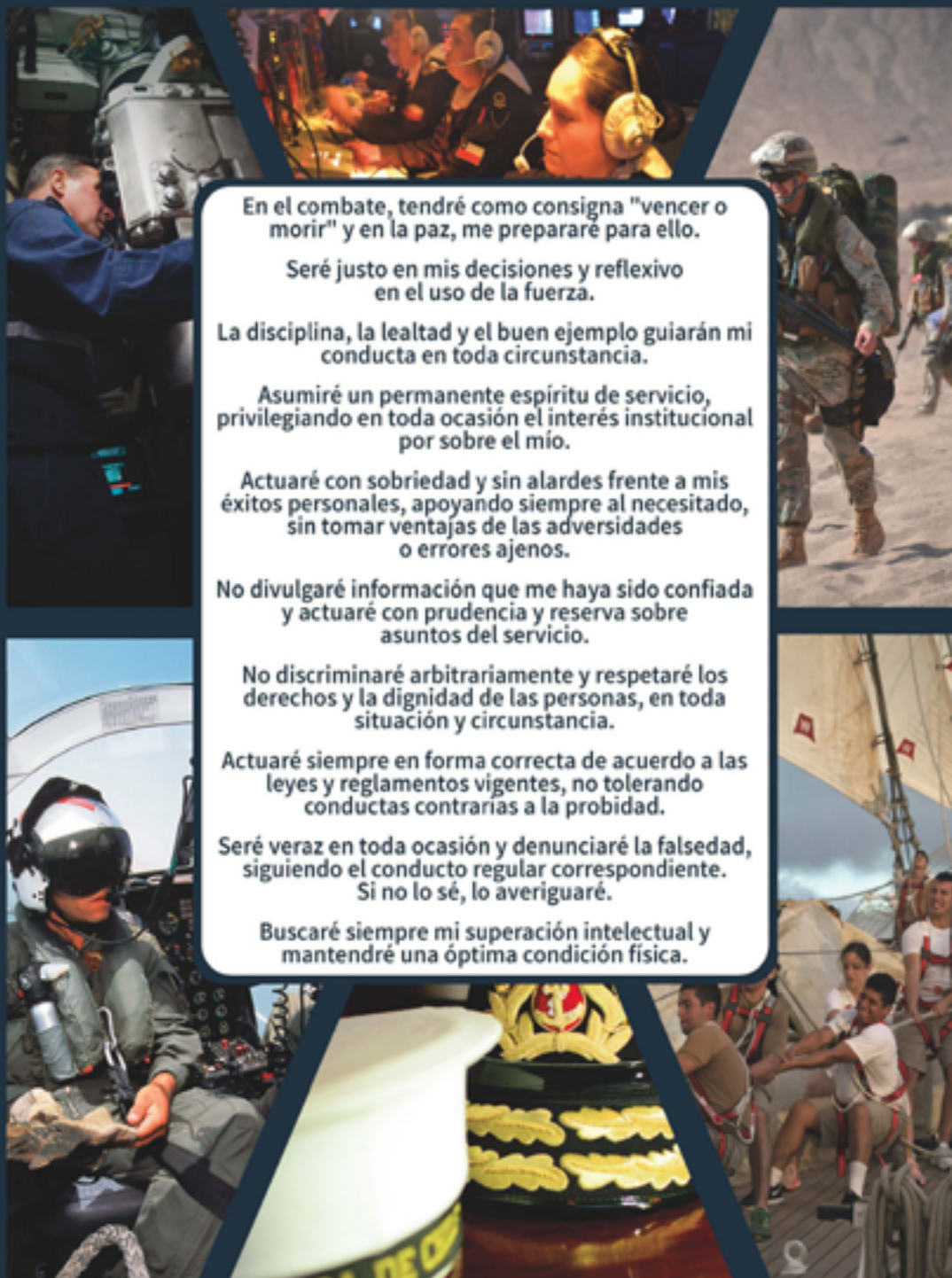
Este decálogo expresa las máximas para el comportamiento de todo el personal de la Armada; asimismo, orienta y fija la dirección de los actos propios de la profesión naval, sobre los cuales debemos sentir la obligación de rendir cuentas en todo momento, tanto al interior de la Institución como a los 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 actué 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 “Aquiles”, 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 marino. 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.

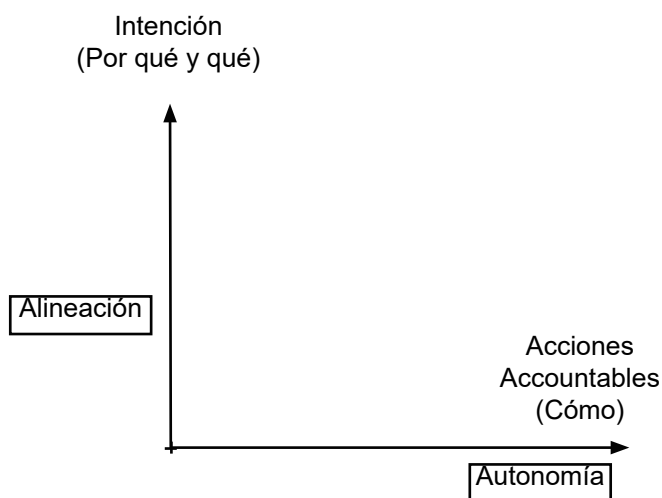


Sin embargo, habitualmente en los puestos de mando de las organizaciones la reacción instintiva más común para la gestión de las tres brechas tiende a inmovilizar o a lo menos a demorar y complicar la acción de los directivos, debido a que habitualmente se orientan a exigir más y a enfocarse en los detalles,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

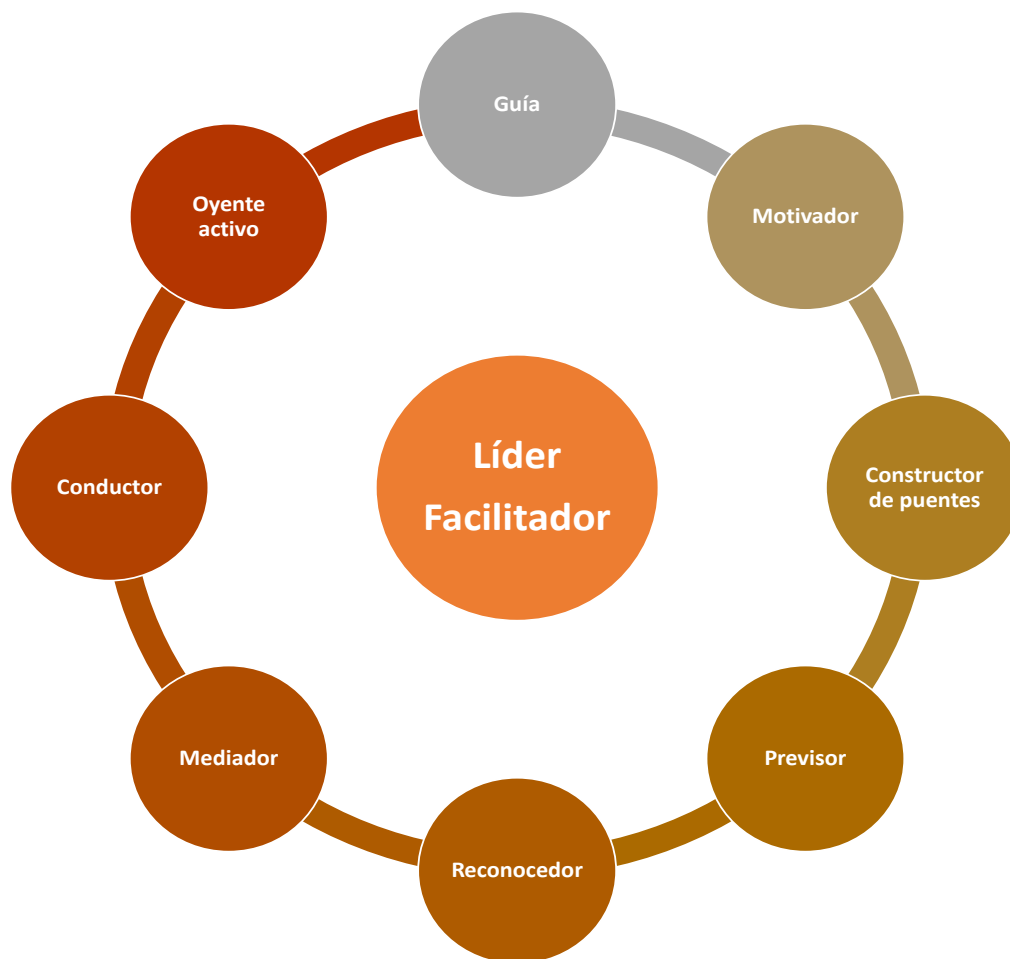
A continuación, algunos consejos para cumplir con este rol:

- 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





ARMADA DE CHILE

Centro Naval de Liderazgo

MODELO DE LIDERAZGO CARTILLA GUÍA NIVEL 1



Cadetes - Guardiamarinas □ Grumetes - Marineros - Soldados



Contenido

4

Bienvenida

8

**Resumen del Modelo de
Liderazgo de la Armada**

16

**Agregaciones de Valor del
Nivel 1**

26

**Conductas Esperadas del
Nivel 1**

64

**Correlación entre las
Agregaciones de valor,
Tareas y Conductas
esperadas**

68

Resumen del Nivel 1

74

**Anexo 'A'
Detalle de la correlación
entre las Agregaciones de
valor, Tareas y Conductas
esperadas**

92

**Anexo “B”
Propuesta de objetivos
docentes para el nivel 1**

102

**Anexo 'C'
Autoevaluación
nivel 1**



Bienvenida



BIENVENIDA

NIVEL 1 DEL MODELO DE LIDERAZGO

Bienvenido a este primer nivel de formación. Desde el inicio de la carrera, tanto como Cadete o Grumete y hasta investir el grado de Guardiamarina o Marinero/Soldado, dispondrá de esta cartilla como guía esencial. Cada materia y cada tema aquí contenidos han sido diseñados para fundamentar el crecimiento como líder al servicio de la Patria.

Este documento marca el inicio del camino como líder emergente, mostrando de forma clara cuáles son las conductas que se esperan de usted y cómo cada una aporta en su formación y al éxito colectivo de su equipo. Aquí encontrará un mapa de desarrollo que une los atributos previstos para el líder naval con sus respectivas tareas, haciendo esto tangible a través de conductas claras y precisas, enmarcadas en Agregaciones de Valor que le otorgarán una guía de crecimiento y que indicarán lo que la Institución espera de cada uno de los servidores en el trayecto hacia la excelencia y el servicio irrestricto a la Patria. Al comprender y practicar estas conductas, construirá una base sólida para su crecimiento personal y profesional.

Su importancia radica en que, desde el primer momento en la Armada de Chile, interiorice los valores, el Ethos institucional, el Código de Honor y las particularidades del ejercicio del mando y su inherente liderazgo, de forma tal que asuma una actitud de excelencia, disciplina y compromiso con su equipo a través del conocimiento e internalización de las Agregaciones de Valor y Conductas Esperadas sobre las cuales se sustenta su desarrollo como líder.

Aborde esta etapa con curiosidad, energía y compromiso. Cada conocimiento adquirido y cada conducta practicada lo acercará a convertirse en un líder íntegro y eficaz.

¿QUÉ ENCONTRARÁ EN ESTA CARTILLA?

Las cuatro Agregaciones de Valor Nivel 1	Las 104 Conductas que se espera sea capaz de cumplir, contenidas en las Agregaciones de Valor, antes enunciadas, relacionadas con las 26 tareas del MLA	Cómo las 104 Conductas se vinculan directa o indirectamente con alguna de las cuatro Agregaciones de Valor, lo que le servirá para comprender los distintos ámbitos de aplicación práctica	Descripción detallada de cada una de las Conductas Esperadas para aplicarlas en su día a día
 Autoliderazgo y servicio individual	 Competencia técnica y profesional básica	 Integración y colaboración en equipo.	 Obediencia inteligente alineada con la misión
			
			

LO QUE SE ESPERA DE USTED

 Conocer e interiorizar el significado del ejercicio del mando con liderazgo desde este nivel fundacional en sus inicios de la carrera naval.	 Participar de manera proactiva con sus pares para fomentar tanto el desarrollo personal como el colectivo, contribuyendo así al propio crecimiento vertical y el de su equipo.
 Practicar con disciplina y responsabilidad cada Agregación de Valor y las Conductas Esperadas.	 Realizar al final de cada jornada una revisión de los logros obtenidos y de las áreas susceptibles de mejora para cumplir con los estándares establecidos para el Nivel 1 del Modelo.

¡Comience hoy su crecimiento vertical en el liderazgo naval!

Resumen Modelo de Liderazgo





ARMADA DE CHILE

Centro Naval de Liderazgo

MANUAL MODELO DE LIDERAZGO

ACHMLA-00.1

MODELO DE LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE (MLA)

RESUMEN

El MLA refleja una visión estructurada, coherente y totalmente orientada hacia la excelencia en el liderazgo institucional. Los 6 atributos, claramente definidos en el Manual del Modelo, enfatizan principios fundamentales como el Ethos, la reflexión, la influencia positiva, el trabajo en equipo, la preocupación por el personal y el enfoque en la misión. Además, las 26 tareas detalladas representan acciones concretas y relevantes que dan vida a los atributos.

No solo tiene un enfoque estratégico, sino también una sensibilidad hacia el desarrollo personal, la colaboración y el compromiso ético, lo que lo hace integral y único. El nivel de detalle y conexión entre los valores institucionales y la acción práctica le otorgan especial coherencia y hacen fácil su comprensión.

Constituye una herramienta de liderazgo que no solo es útil, sino también inspirador. El hecho de presentar los 6 atributos y 26 tareas en cada uno de los niveles, manifestándose en Conductas Esperadas específicas para cada uno de estos, le otorga una estructura progresiva y dinámica. Esto implica que el desarrollo del líder es un proceso continuo en el que se van incorporando mayores niveles de responsabilidad y madurez tanto profesional como personal, lo que se ha denominado "crecimiento vertical".

Esta aproximación no solo clarifica un camino evolutivo para el liderazgo, sino que también establece un mapa concreto de desarrollo. Con cada nivel, los líderes pueden ver de manera tangible cómo se espera que evolucionen y cómo sus competencias deben alinearse con las exigencias cada vez mayores de su rol. Esto facilita el seguimiento, la evaluación y la implementación de programas de formación que se adapten a las necesidades específicas de cada etapa.

La incorporación de "Agregaciones de Valor" por cada nivel se orienta a concentrar Conductas Esperadas que marcan la diferencia entre los niveles, por tanto, el modelo no sólo define un camino claro de crecimiento vertical, sino que también establece criterios diferenciadores concretos que guían el desarrollo profesional y personal.

Además, integrar Conductas Esperadas por cada tarea para cada nivel refuerza la idea de que el liderazgo no es estático, sino un proceso que exige adaptación, aprendizaje continuo y compromiso profundo con los valores institucionales. Es una herramienta poderosa para promover la excelencia y garantizar que el crecimiento personal y profesional vaya de la mano.

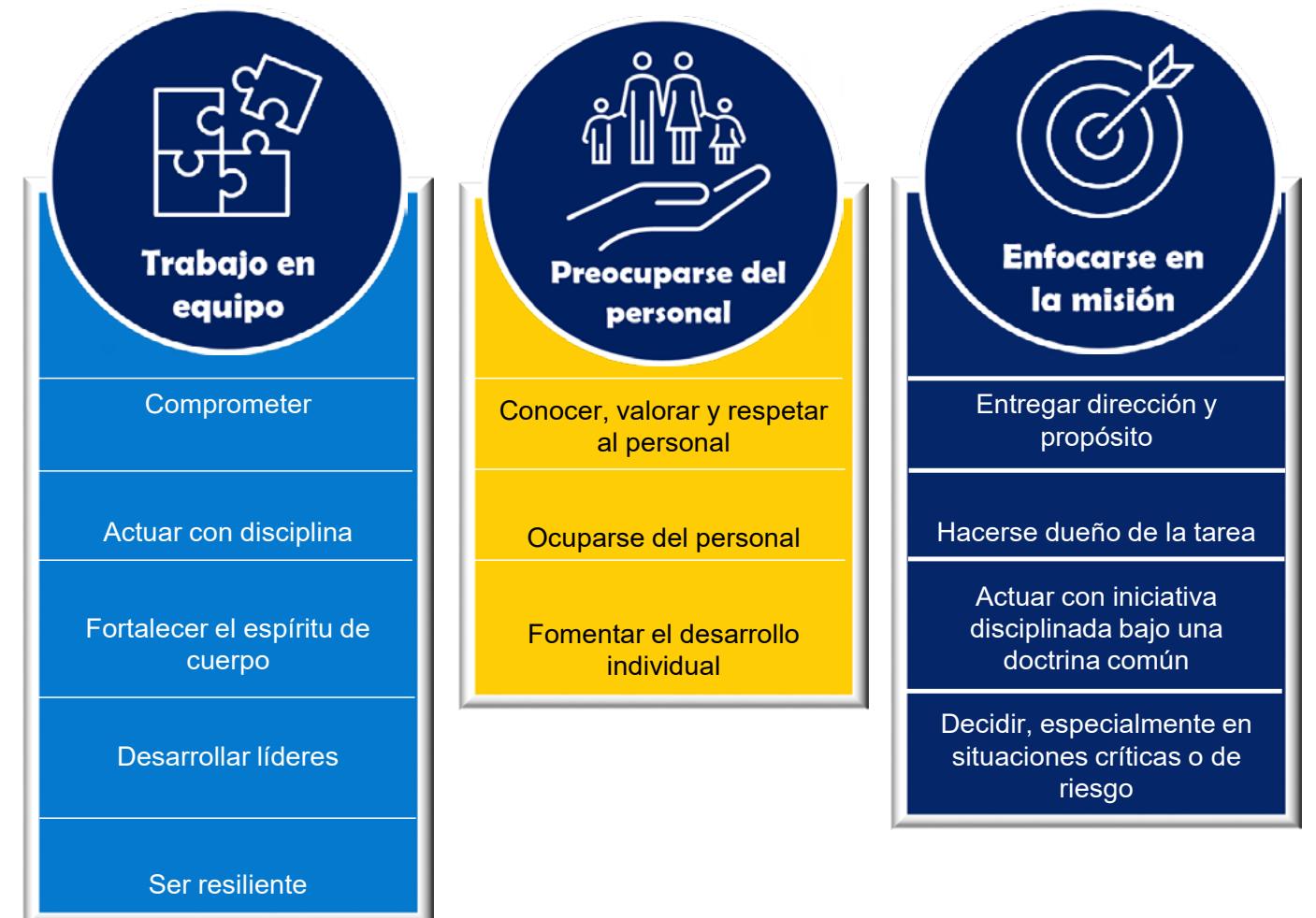
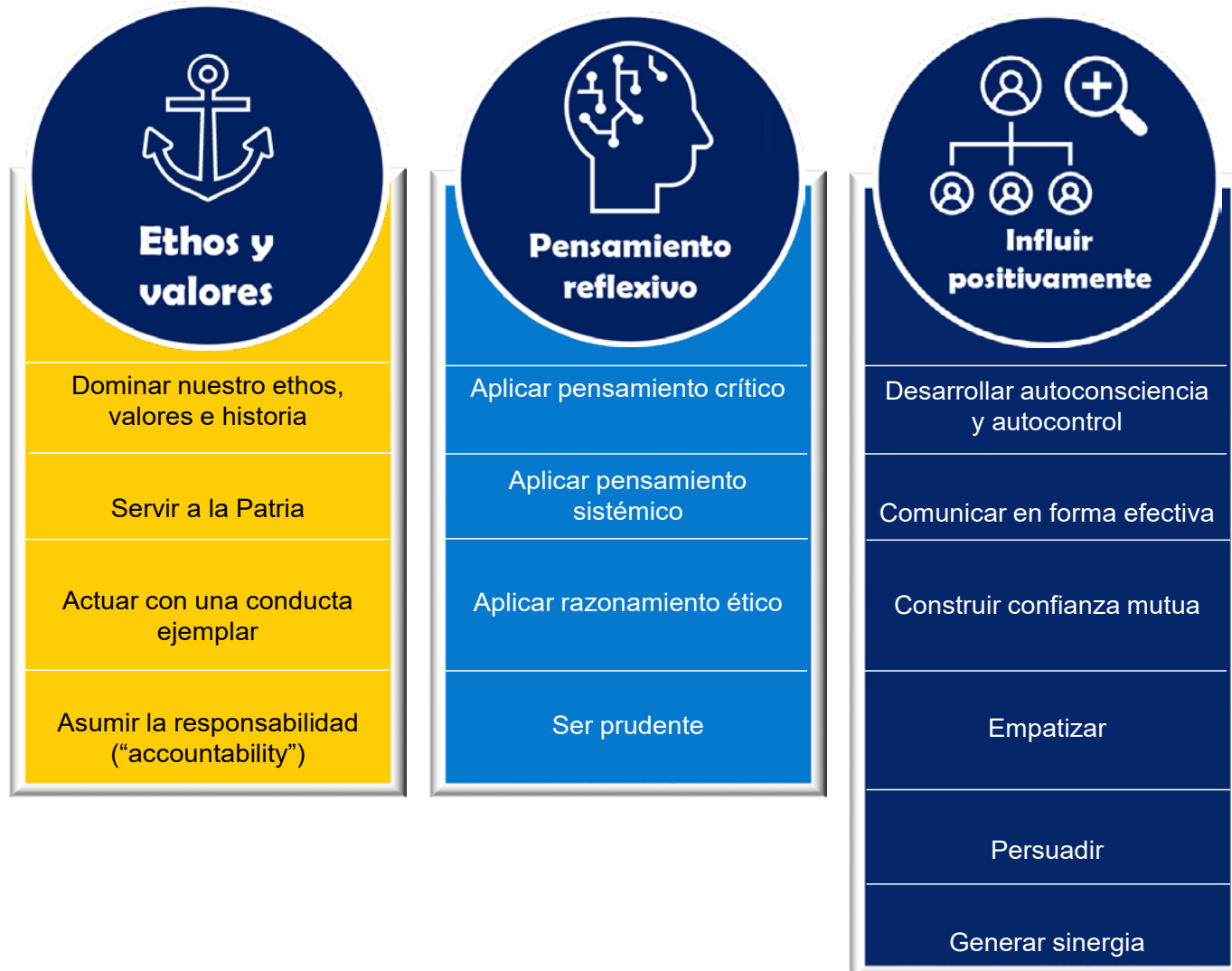
En resumen, el MLA articula de manera coherente y sólida un camino de desarrollo donde cada variable (atributos, tareas, niveles, Agregaciones de Valor y Conductas Esperadas) se interconecta para transformar la manera en que se ejerce y se evalúa el liderazgo dentro de la Institución. Este enfoque puede generar un impacto muy positivo en la cultura organizacional y en la efectividad del liderazgo.

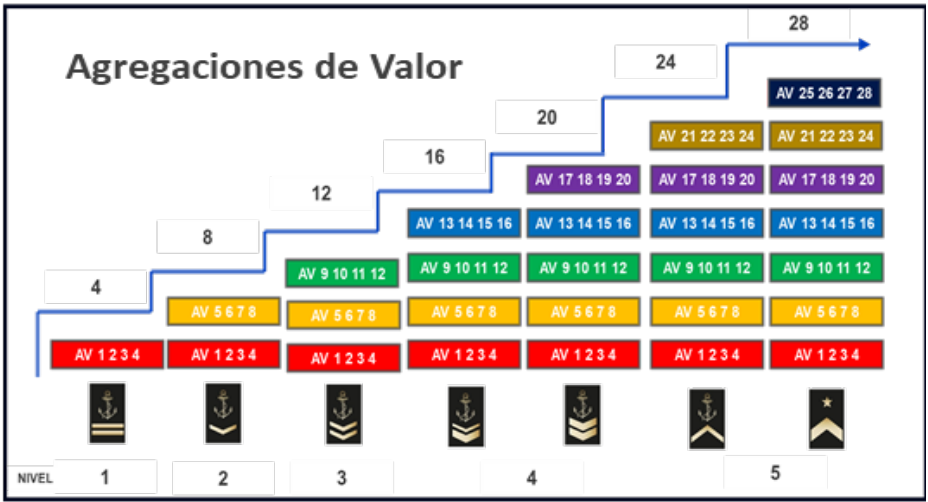
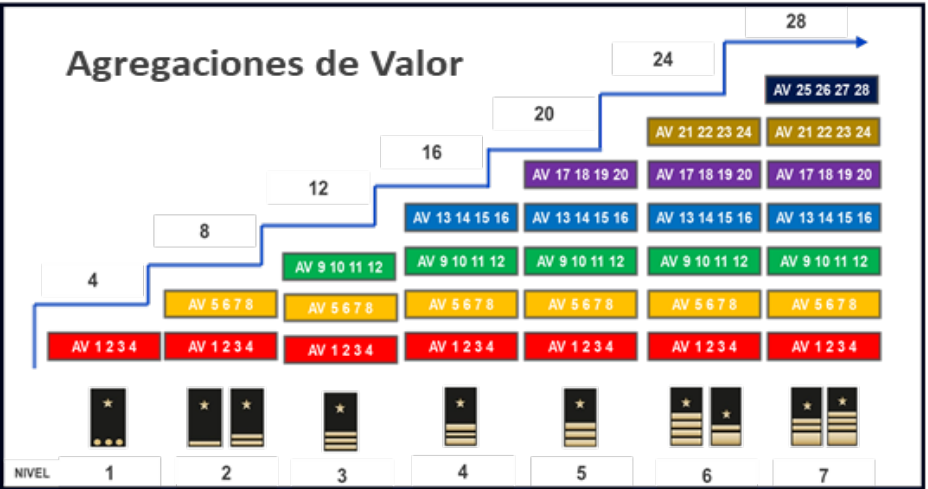
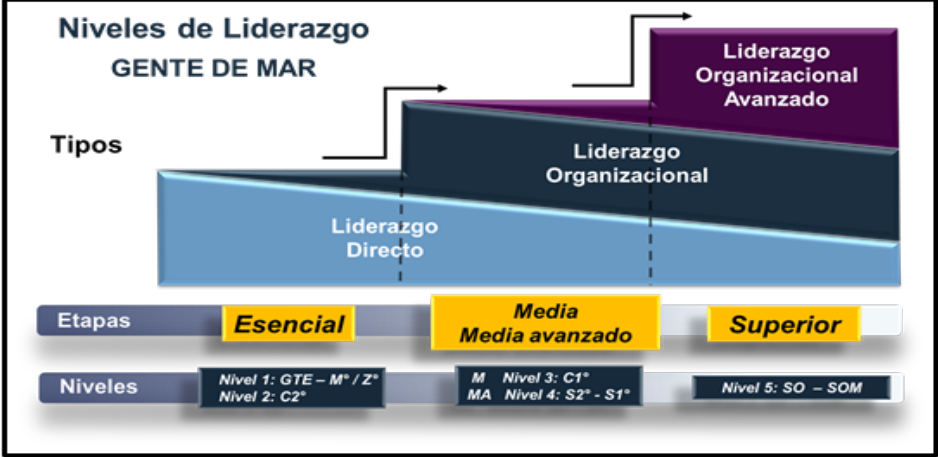
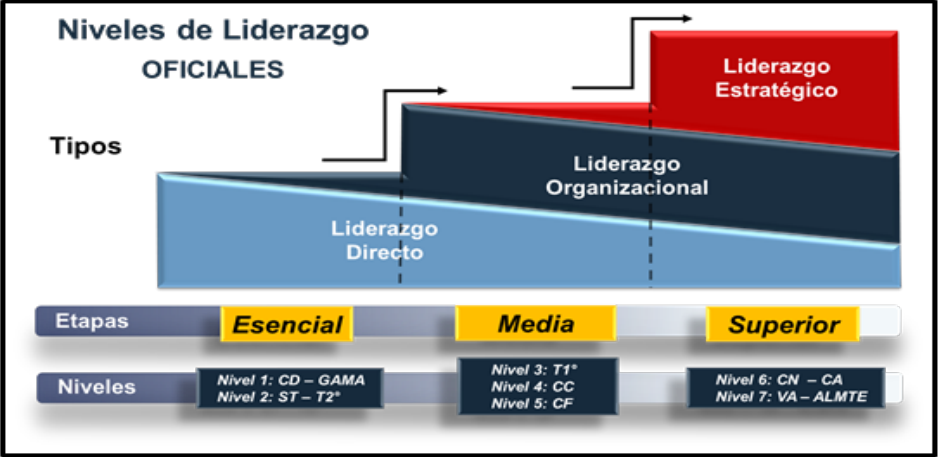
6

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

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





Conductas



esperadas



Agregaciones de valor

Nivel 1

AGREGACIONES DE VALOR
DEL NIVEL 1

A continuación, se describen las cuatro Agregaciones de Valor que conforman el Nivel 1 de su formación de liderazgo en la Armada de Chile. Cada Agregación articula un conjunto de competencias y comportamientos fundamentales que debe comprender y practicar desde sus primeros pasos como Cadete o Grumete. A través de una descripción y análisis, este texto ofrece una visión clara de:



Autoliderazgo y servicio individual:

Cómo el conocimiento de sus virtudes y defectos, unido a la adhesión a los valores, el Ethos institucional y Código de Honor, cimienta su integridad y responsabilidad.



Integración y colaboración en equipo:

De qué manera la comunicación, la escucha activa y la disciplina grupal fortalecen el espíritu de cuerpo y multiplican la eficacia colectiva.



Competencia técnica y profesional básica:

Por qué, incluso en etapas iniciales de la carrera, el dominio de conocimientos y habilidades esenciales garantiza eficiencia y seguridad en las tareas.



Obediencia inteligente alineada con la misión:

En qué consiste entender la intención del superior y ejercer la iniciativa disciplinada para alinear su acción con los objetivos institucionales.

La comprensión profunda de estas Agregaciones de Valor le permitirá establecer un marco de referencia para evaluar su desempeño, orientar el aprendizaje diario y la toma de decisiones. Practicar de forma constante los comportamientos descritos no solo asegura el cumplimiento de sus deberes, sino que también sienta las bases para un crecimiento vertical en el liderazgo naval. Las Agregaciones de Valor en el Nivel 1 permiten entender con claridad qué se espera de un líder en esta etapa. 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.

AGREGACIÓN DE VALOR 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.

¿Por qué es relevante?

Porque se centra en el autoconocimiento, la autocrítica y el compromiso con el crecimiento personal continuo.

¿Cuál es el aspecto fundamental?

Reconocer tanto virtudes como defectos, así como valorar y vivir los valores, el Ethos y las tradiciones institucionales, cimienta el fundamento del “servicio irrestricto a la Patria”.

¿Por qué agrega valor?

Porque establece la base del desarrollo personal y ético. Cuando un servidor se autoconoce, interioriza los valores institucionales y asume la responsabilidad de sus acciones, se crea un fundamento sólido sobre el que se sostienen todas las demás competencias del liderazgo. Es el punto de partida desde el cual se construye una conducta coherente y ejemplar.

¿Cuál es su impacto?

Esta agregación prepara al servidor para internarse en el conocimiento profundo de la misión institucional, fomentando la honestidad sobre sus debilidades y el compromiso con la mejora constante.



¿Qué logra?

Logra que cada individuo actúe de manera autónoma y ética, manteniendo una postura de mejora continua y autocrítica. Esto se traduce en actitudes responsables, coherentes con el Ethos y vitales para la credibilidad personal dentro de la Institución. Además, establece un estándar personal que inspira a otros a buscar la excelencia.

¿Cómo logra agregar valor?

A través de la introspección y la práctica constante del autoliderazgo:

- **Autoconocimiento:** Reconociendo fortalezas, debilidades y limitaciones.
- **Internalización de valores:** Asumiendo de forma personal los valores institucionales, el Ethos, la historia y el Código de Honor.
- **Responsabilidad personal:** Asumiendo la responsabilidad de cada tarea y aprendiendo de los errores.

En conjunto, estas acciones dotan al servidor de la capacidad para liderarse y contribuir, sentando la base para un liderazgo integral.

AGREGACIÓN DE VALOR 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.

¿Por qué es relevante?

Porque enfatiza la necesidad de contar con los conocimientos y habilidades técnicas actualizadas que permitan desempeñarse de manera eficiente..

¿Cuál es el aspecto fundamental?

La competencia profesional implica un perfeccionamiento individual activo y una actitud proactiva para mantenerse al día con los avances y requerimientos del desempeño profesional.

¿Cuál es su impacto?

Esto asegura que el servidor no solo actúe bajo valores y principios, sino que también tenga la capacidad técnica necesaria para ejecutar sus funciones con éxito.



¿Por qué agrega valor?

Porque garantiza que, además de poseer una sólida base ética y de autoliderazgo, el servidor disponga de los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para cumplir de manera efectiva con sus tareas. Esto es fundamental en contextos operativos donde la excelencia técnica impacta directamente en la eficiencia y seguridad de las operaciones.

¿Qué logra?

Logra que el servidor sea competente en el manejo de herramientas, procedimientos y conocimientos propios de su función, lo que se traduce en desempeños efectivos y seguros. Aunque en el Nivel 1 la manifestación técnica sea básica, sienta las bases para especializaciones y un desempeño profesional que se consolidará en niveles posteriores.

¿Cómo logra agregar valor?

Por medio de la formación continua y la actualización de conocimientos básicos:

- **Conocimiento institucional:** Por ejemplo, interiorizando la historia, el Ethos y el Código de Honor, lo cual incorpora aspectos técnicos y culturales esenciales.
- **Aplicación práctica:** A través de la integración paulatina de principios técnicos en la ejecución de tareas básicas, lo que posibilita el dominio progresivo de la competencia profesional.

Así, aunque en el Nivel 1 su impacto es incipiente, esta agregación se complementa con las demás y se fortalece mediante la formación y la experiencia acumulada.

AGREGACIÓN DE VALOR 3

Integrar 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

¿Por qué es relevante?

Porque se centra en la integración efectiva al equipo y en la capacidad de subordinar los intereses personales al bien común.

¿Cuál es el aspecto fundamental?

Destaca la importancia de la comunicación, la escucha activa y la comprensión del impacto de las decisiones individuales en el equipo. Fomenta relaciones basadas en la confianza y el apoyo mutuo.

¿Cuál es su impacto?

Esta agregación es decisiva para trabajar de forma colaborativa, consolidando el espíritu de cuerpo y asegurando que todos los miembros se comprometan con el logro de la misión.



¿Por qué agrega valor?

Porque el trabajo en equipo es esencial para que la suma de esfuerzos individuales se traduzca en un rendimiento superior. La integración efectiva del personal fomenta un ambiente colaborativo y de confianza, clave para enfrentar desafíos y alcanzar objetivos comunes.

¿Qué logra?

Logra la cohesión del equipo, el fortalecimiento del espíritu de cuerpo y una comunicación fluida y empática entre sus miembros. Esto se traduce en:

- Relaciones interpersonales de confianza y conocimiento mutuo.
- Una sinergia que multiplica la eficacia individual y colectiva.
- Un ambiente de trabajo en el que se comprenden y asumen las responsabilidades que a cada cual le corresponden y se potencia la creatividad colectiva.

¿Cómo logra agregar valor?

A través de prácticas y comportamientos específicos que fomentan la colaboración:

- **Comunicación efectiva:** Escucha activa, claridad en la expresión y uso coherente del lenguaje verbal y corporal.
- **Colaboración y empatía:** Reconocimiento de las fortalezas y opiniones de cada miembro, apertura a nuevas ideas y disposición para apoyar a los demás.
- **Disciplina y compromiso en equipo:** Cumplimiento puntual de las tareas, respeto a las instrucciones y una actitud orientada al cumplimiento de la misión.

Estas acciones generan un entorno de confianza y solidaridad, fundamental para el rendimiento óptimo de cualquier equipo.

AGREGACIÓN DE VALOR 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.

¿Por qué es relevante?

Porque va más allá de la obediencia ciega, enfatizando una obediencia inteligente, fundamentada en el entendimiento profundo de la intención y el propósito del superior, entendiendo sí que, el primer paso de la obediencia corresponde al saber obedecer para, desde ahí, edificar el posterior ejercicio del mando.

¿Cuál es su impacto?

Al lograr esta obediencia inteligente, se garantiza que las acciones del servidor estén alineadas con los objetivos del superior, fortaleciendo la cohesión y el compromiso con las necesidades del equipo y la misión asignada.

¿Qué logra?

Logra que cada servidor entienda y asuma las tareas asignadas, tomando decisiones y actuando de manera proactiva dentro de los parámetros establecidos por sus superiores. Se materializa en:

- Toma de decisiones oportuna y fundamentada.
- Ejecución eficiente de tareas, incluso en situaciones de riesgo o cambio.



¿Cuál es el aspecto fundamental?

Implica desarrollar la iniciativa disciplinada, planificar y administrar de forma eficiente el tiempo y los recursos, y asumir la responsabilidad inherente a cada tarea.

¿Por qué agrega valor?

Porque alinear el accionar personal con la visión y directrices del mando superior asegura que las acciones individuales contribuyan de forma coherente al logro de la misión. La obediencia inteligente, entendida no como sumisión ciega, sino como un compromiso informado, es vital en entornos complejos y críticos.

¿Cómo logra agregar valor?

Mediante comportamientos que refuerzan la alineación y el compromiso con la misión:

- **Comprensión de la misión y dirección:** Asegurándose que tanto el servidor como su equipo comprendan el “qué”, “por qué” y “para qué”, dejando el “cómo” de cada tarea a la iniciativa del servidor.
- **Gestión proactiva de la tarea:** Asumir la responsabilidad, administrar recursos y adaptarse a imprevistos sin perder de vista la intención del superior
- **Iniciativa disciplinada:** Actuar con autonomía dentro de un marco normativo y la intención provista por su superior, integrando la retroalimentación y tomando decisiones fundamentadas sin dilaciones.

De este modo, la obediencia se transforma en una herramienta de liderazgo que impulsa la eficacia operativa y la persistencia en el cumplimiento de la misión, constituyendo el paso previo y fundamental para el ejercicio del mando

EN SÍNTESIS

Cada Agregación de Valor¹ no solo refuerza aspectos específicos de su desarrollo (autoconocimiento, competencia, integración y alineación con la misión), sino que también se complementan entre sí para crear líderes completos que aporten de manera integral al éxito institucional.

En conjunto, definen una base integral para el desarrollo del liderazgo en el Nivel 1, estableciendo un equilibrio entre el crecimiento personal, la competencia técnica, la integración en el equipo y la obediencia basada en el entendimiento y la ética. Esto crea una línea clara de crecimiento vertical, donde cada uno de sus pasos se construyen sobre estos cimientos sólidos.



CRECIMIENTO VERTICAL

¹ 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 (CENLID, Manual MLA 2024).

RESUMEN AGREGACIONES DE VALOR DEL NIVEL 1

¿Qué son las Agregaciones de Valor del Nivel 1?

Son conjuntos integrados de competencias y comportamientos que orientan el desempeño del líder en su etapa inicial. Definen cómo agregar valor desde el rol de servidor en formación, alineando conducta personal, competencia técnica, trabajo en equipo y obediencia inteligente.

Estas agregaciones constituyen el marco de referencia para evaluar el desempeño, orientar el aprendizaje diario y apoyar la toma de decisiones desde el inicio de la carrera naval.

AV1

Autoliderazgo y servicio individual

Base ética y personal del liderazgo. Implica conocerse, vivir el Ethos institucional y asumir el servicio a la Patria como propósito central.

AV2

Competencia técnica y profesional básica

Capacidad de desempeñar funciones con eficiencia y seguridad, mediante el dominio progresivo de conocimientos y habilidades esenciales.

AV3

Integración y colaboración en equipo

Aporte efectivo al equipo, subordinando intereses personales al bien común y fortaleciendo el espíritu de cuerpo.

AV4

Obediencia inteligente alineada con la misión

Comprensión de la intención del superior y ejercicio de la iniciativa disciplinada para cumplir la misión de forma coherente y responsable.

INTERIORIZACIÓN Y APLICACIÓN PERSONAL

¿Qué se espera de un líder en el Nivel 1?

Que sea un contribuidor confiable, capaz de:

- ✓ Liderarse a sí mismo.
- ✓ Cumplir con competencia técnica básica.
- ✓ Integrarse activamente al equipo.
- ✓ Actuar alineado con la misión y la intención del mando.

AUTOEVALUACIÓN RÁPIDA POR AGREGACIÓN DE VALOR

AV1

Autoliderazgo

☐ Conozco mis fortalezas y debilidades

☐ Actúo coherentemente con el Ethos de la Armada

☐ Asumo responsabilidad por mis actos

AV2

Competencia técnica

☐ Cumpro mis tareas con seguridad

☐ Busco aprender y mejorar

☐ Aplico correctamente lo que sé

AV3

Trabajo en equipo

☐ Escucho y colaboro

☐ Subordino intereses personales

☐ Cumpro con disciplina grupal

AV4

Obediencia inteligente

☐ Comprendo la intención del superior

☐ Actúo con iniciativa disciplinada

☐ Alineo mis decisiones a la misión

BITÁCORA PERSONAL

¿Cuál de estas Agregaciones es hoy mi mayor fortaleza?

.....

¿Cuál debo desarrollar con mayor urgencia?

.....

¿Qué acción concreta puedo realizar para agregar más valor?

.....

El crecimiento vertical comienza cuando cada servidor agrega valor, primero en sí mismo, luego en su equipo y finalmente en la misión.

Conductas Esperadas

Nivel 1

CONDUCTAS ESPERADAS PARA EL NIVEL 1

A continuación, se presenta el desglose de las 26 tareas del modelo en el Nivel 1, detallando cómo estas se traducen en conductas observables y específicas, proporcionándose la definición de cada conducta esperada y los criterios para su manifestación en las actividades cotidianas.

Comprender en profundidad cada Conducta Esperada¹ es esencial porque no solo se trata de cumplir una lista de acciones aisladas, sino de asimilar un conjunto integrado de hábitos que refuercen la ética, credibilidad y desempeño colectivo. Al reconocer lo que se espera de usted (por ejemplo, la capacidad de reflexionar antes de actuar, de colaborar con empatía o de asumir la responsabilidad completa de sus tareas) podrá enfocar su aprendizaje y medir su progreso de manera concreta.

La puesta en práctica constante de estas conductas marca el crecimiento vertical como líder en el Nivel 1. Cada vez que interiorice y ejecute una conducta, estará construyendo la base sobre la cual se apoyarán las competencias más complejas de niveles superiores. Acá, por tanto, no solo se explica “qué” debe hacer, sino que se invita a vivir cada comportamiento como un paso decisivo en su formación de liderazgo naval. Con esto, se pretende establecer una guía para que comprenda, en forma clara, cómo cumplir cada una de las 26 tareas del MLA en este nivel.



¹ 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 (CENLID, Manual MLA 2024).

6 ATRIBUTOS

26 TAREAS

104 CONDUCTAS ESPERADAS



4 AGREGACIONES DE VALOR
POR CADA NIVEL

Atributo 1



Hacer propio el
Ethos y valores
institucionales

Tarea 1: Dominar el Ethos, valores e historia



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reconoce y demuestra comprensión básica del Ethos y valores de la Institución:** En este nivel se espera que el servidor inicie su camino interiorizando los principios fundacionales que guían a la Institución. Es fundamental que conozca y pueda articular, aunque de forma básica, los valores y el Ethos que constituyen la identidad de la Armada.
- **Conoce los principales héroes y hechos destacados de la historia de nuestra Armada y comprende su importancia:** El conocimiento de la historia es clave para comprender la tradición y legado institucional. Se espera que el servidor identifique a los héroes y eventos que han definido la trayectoria de la Institución, entendiendo su importancia para formar parte de una historia viva y orgullosa.
- **Conoce los principios y/o reglas que rigen el comportamiento de cada miembro de la Institución (Código de Honor):** Familiarizarse con las normas que rigen el comportamiento de cada miembro es esencial. Aquí el servidor debe comprender los principios estipulados en el Código de Honor, los comportamientos que son esperados y por qué estos principios elevan el desempeño y la imagen institucional.
- **Cumple con las tareas asignadas de forma consecuente con los valores y principios institucionales:** Más allá del conocimiento, es vital que sus acciones diarias observen y respeten los valores institucionales, demostrando coherencia entre lo que se aprende y lo que se practica.

Atributo 1



Hacer propio el
Ethos y valores
institucionales

Tarea 2: Servir a la Patria



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Entiende lo que nuestra Institución hace por la defensa de la Patria y cómo se sirve al país en las demás áreas de misión:** El servidor debe comprender el rol que la Marina desempeña, en las distintas áreas de misión, reconociendo la amplitud del servicio a la nación.
- **Comprende la importancia de la disposición del servicio a la patria y el cumplimiento del deber:** Se enfatiza la actitud de entrega total y el compromiso con el deber, entendiendo que el servicio a la Patria es la razón fundamental de la existencia de la Institución.
- **Comprende el "por qué" del servicio desinteresado:** Es fundamental que el servidor interiorice no solo el "qué" hacer, sino el propósito central de actuar en beneficio de la Patria sin buscar ventajas personales.
- **Entiende y comprende el sentido y la importancia del juramento a la bandera y el significado del lema de la Armada, "Vencer o Morir":** Conocer el simbolismo y el compromiso que estos emblemas representan, fortalece la identidad y refuerza la dedicación del servidor hacia la misión institucional.

Atributo 1



Hacer propio el
Ethos y valores
institucionales

Tarea 3: Actuar con conducta ejemplar



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Desarrolla habilidades de autoliderazgo, confiando en sus capacidades, manteniendo una actitud positiva y reconociendo sus debilidades y errores:** Se espera que el servidor confíe en sus propias capacidades, mantenga una actitud positiva y, de igual forma, sea honesto al reconocer sus debilidades y errores. Este es el primer paso para constituirse como referente.
- **Prioriza los objetivos y la misión del equipo al que pertenece, colaborando de manera disciplinada y sin intereses personales:** El enfoque debe centrarse en lo colectivo, subordinando cualquier interés individual al bien común y al cumplimiento de la misión.
- **Comprende claramente sus tareas, expectativas y se hace responsable por sus acciones:** La claridad en la función que le compete y la responsabilidad con la que se asume cada tarea son fundamentales para una conducta ejemplar.
- **Respeto a sus superiores y compañeros, comprendiendo cómo su conducta puede impactar la reputación de la Institución, reconociendo la importancia de actuar con integridad y transparencia:** La integridad, la transparencia y el respeto en las relaciones interpersonales refuerzan la imagen y credibilidad de la Institución, siendo clave el ejemplo que se ofrece a los compañeros.

Atributo 1



Hacer propio el
Ethos y valores
institucionales

Tarea 4: Asumir la responsabilidad (accountability)



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende que cada tarea que se emprende debe ser asumida con la total y completa responsabilidad de su ejecución y logro (accountability):** Se debe interiorizar que cada acción, por pequeña que sea, supone un compromiso que exige un sentido fuerte de propiedad y de rendición de cuenta por ella.
- **Prevé y administra tiempo y recursos para cumplir su tarea de manera eficiente y oportuna:** La proactividad en la planificación y gestión demuestra una actitud responsable y orientada a la eficiencia.
- **Asume la responsabilidad de sus propios actos y conductas:** Reconocer tanto los aciertos como los errores, y aprender de ellos, es parte integral del crecimiento personal.
- **Demuestra una actitud proactiva hacia el aprendizaje y el desarrollo continuo, solicitando asistencia cuando sea necesario:** La humildad y el espíritu de mejora constante son esenciales para fortalecer la competencia personal y profesional.

Estas conductas establecen una base sólida para el Nivel 1, enfocadas en el atributo “**Hacer propio el Ethos y valores institucionales**”, centrándose en el autoconocimiento, la internalización de los valores y el compromiso con la misión. Con la internalización de estas conductas se sienta el precedente para el crecimiento vertical, de cada servidor, en el liderazgo, donde cada nivel posterior profundizará y ampliará estas competencias de manera más compleja y exigente..

Atributo 2



Pensamiento
reflexivo

Tarea 5: Aplicar pensamiento crítico



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y reconoce la importancia del pensamiento crítico en la toma de decisiones y la relevancia de buscar siempre soluciones creativas:** Se espera que el servidor reconozca, desde el inicio, que el pensamiento crítico es esencial para tomar decisiones acertadas y buscar soluciones creativas.
- **Comprende la necesidad de analizar y validar la información recibida:** El servidor debe comprender que antes de emitir juicios o tomar decisiones, es indispensable examinar cuidadosamente la información y confirmar su validez.
- **Reconoce sus sesgos y limitaciones para evitar decisiones impulsivas, y utiliza los errores como oportunidades de aprendizaje:** Una conducta clave es la autoconciencia, donde el servidor identifica sus prejuicios o limitaciones para evitar decisiones impulsivas. Además, se valora la capacidad de transformar errores en oportunidades de aprendizaje.
- **Comprende la importancia de buscar información relevante antes de tomar decisiones:** Consiste en no precipitarse, sino en asegurarse de contar con toda la información fundamental para justificar sus decisiones.

Atributo 2



Pensamiento
reflexivo

Tarea 6: Aplicar pensamiento sistémico



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y reconoce la relevancia del pensamiento y la visión sistémica para analizar y resolver problemas:** El servidor debe empezar a comprender cómo la realidad se compone de partes interconectadas y que ver el "todo" es necesario para analizar y resolver problemas.
- **Comprende el concepto de sistema e identifica los componentes básicos de este:** Esto implica reconocer los componentes básicos que conforman cualquier sistema y entender su interrelación.
- **Entiende la relevancia de identificar el sistema en el cual opera y la interconexión entre los distintos componentes de este:** Se espera que el servidor identifique el sistema en el que opera, valorando cómo cada elemento interactúa con los otros, lo cual es fundamental para evitar soluciones superficiales que puedan generar problemas adicionales.
- **Comprende que las soluciones rápidas basadas en suposiciones, sin una visión sistémica, pueden llevar a problemas adicionales:** Consiste en ser consciente de que actuar precipitadamente, sin considerar el impacto en el conjunto, puede acarrear nuevas complicaciones.

Atributo 2



Pensamiento
reflexivo

Tarea 7: Aplicar razonamiento ético



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reconoce la importancia del razonamiento ético y su relación con los valores institucionales:** El servidor debe identificar que los juicios éticos son fundamentales y están intrínsecamente ligados a los valores institucionales.
- **Identifica situaciones o decisiones que impliquen un juicio ético, diferenciando entre lo correcto y lo incorrecto:** Se espera que sea capaz de detectar, en situaciones o decisiones cotidianas, los escenarios que requieren un análisis ético, diferenciando lo correcto de lo incorrecto.
- **Comprende los principios éticos que sustenta la Institución y comienza a aplicarlos en toda circunstancia:** La conducta prevista es que, aunque de forma sencilla al inicio, el servidor comience a incorporar los principios éticos en su accionar diario.
- **Analiza situaciones simples desde una perspectiva ética:** Se busca que, en su práctica, el servidor examine de forma elemental las situaciones para identificar dilemas éticos y aprender a resolverlos.

Atributo 2



Pensamiento
reflexivo

Tarea 8: Ser prudente



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y reconoce la importancia de la prudencia que permite actuar con mayor conciencia ante todo tipo de situaciones:** Aquí se espera que el servidor identifique momentos en los que es crucial reflexionar antes de actuar, valorando la prudencia como una herramienta para prevenir errores.
- **Identifica momentos donde es crucial pensar antes de actuar o decidir:** Significa ser capaz de identificar situaciones donde un análisis previo a la acción es necesario, demostrando autoconciencia en la toma de decisiones.
- **Evita tomar decisiones impulsivas y es tolerante con otros puntos de vista o acciones, incluso cuando estos sean opuestos o diferentes:** Se promueve la disposición a valorar diferentes perspectivas, evitando actuar de forma prematura y siendo respetuoso con ideas opuestas o diferentes.
- **Solicita orientación de sus superiores en situaciones complejas para tomar decisiones más informadas y acertadas:** Significa reconocer sus límites en situaciones complicadas y, de forma proactiva, buscar la guía y asesoría de sus superiores para tomar decisiones fundamentadas.

Estas conductas para el Nivel 1 en el atributo "**Pensamiento Reflexivo**" están diseñadas para que, desde sus inicios, el servidor aprenda a analizar, reflexionar y proceder de manera ética y razonada. La idea es sentar una base sólida que posteriormente se profundice y desarrolle en niveles superiores, aumentando la complejidad y la responsabilidad en la toma de decisiones.

Atributo 3



Influir
positivamente

Tarea 9: Desarrollar autoconciencia y autocontrol



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y reconoce la importancia del concepto de autoconciencia y autocontrol y la injerencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas:** Se espera que el servidor identifique y valore el papel fundamental de la autoconciencia y el autocontrol, entendiendo cómo las emociones inciden en su comportamiento y en la interacción con los demás.
- **Identifica sus propias fortalezas y debilidades y reconoce las emociones básicas:** El servidor debe comenzar a reconocer sus puntos fuertes y áreas de mejora, detección que incluye la capacidad de identificar y nombrar las emociones básicas que experimenta.
- **Analiza las acciones propias y sus consecuencias, reflexiona sobre ellas y actúa en consecuencia para desarrollar la autoconciencia y el autocontrol:** Se promueve la práctica de la reflexión tras las acciones realizadas: evaluar los resultados y, en función de ello, ajustar comportamientos para desarrollar un control adecuado y un mayor conocimiento personal.
- **Mantiene la calma y la racionalidad en situaciones de estrés, y practica habilidades de resiliencia, así como el mantenimiento del bienestar físico y mental:** Significa demostrar estabilidad y racionalidad en contextos exigentes, poniendo en práctica habilidades de resiliencia y cuidando su bienestar físico y mental.

Atributo 3



Influir
positivamente

Tarea 10: Comunicar en forma efectiva



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y reconoce el concepto de comunicación efectiva y su relevancia en la transmisión y recepción de órdenes e instrucciones:** El servidor identifica la importancia de la comunicación clara y precisa, comprendiendo que es vital para la transmisión y recepción correcta de órdenes e instrucciones.
- **Comprende el concepto de escucha activa y la aplica en la interacción con pares y superiores:** Se espera que el servidor no solo se exprese de manera adecuada, sino también que practique una escucha atenta y respetuosa en las interacciones tanto con pares como con superiores.
- **Comprende que la comunicación efectiva incluye tanto el lenguaje verbal como el corporal, abarcando la escucha y la transmisión de mensajes:** La comunicación efectiva, en este nivel, involucra el uso adecuado del lenguaje y la atención al lenguaje corporal, entendiendo que ambos elementos refuerzan el mensaje.
- **Comprende que la comunicación de ideas debe ser de manera clara, concisa y asertiva, empleando preguntas y respuestas simples y directas:** Se enfatiza la capacidad para emitir mensajes simples, directos y sin ambigüedades, utilizando preguntas y respuestas que faciliten la comprensión mutua.

Atributo 3



Influir
positivamente

Tarea 11: Construir confianza mutua



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Presta atención e interés en la interacción con superiores y pares para conocerlos y generar confianza:** Se espera que el servidor muestre atención en las interacciones con superiores y compañeros, buscando conocerlos y establecer bases de confianza desde el primer contacto.
- **Actúa de manera consistente y transparente, reconoce sus errores o debilidades y solicita ayuda de ser necesario:** Incluye la práctica de la honestidad, el reconocimiento de errores o debilidades y la predisposición para solicitar ayuda, lo que refuerza la transparencia.
- **Acepta críticas constructivas y colabora ofreciendo feedback o ayuda:** Es fundamental que el servidor reciba críticas de manera positiva y, a la vez, contribuya con retroalimentación o ayuda cuando se requiera, lo cual fortalece la interrelación dentro del equipo.
- **Colabora con su equipo aportando habilidades y experiencias para encontrar soluciones:** La expectativa es que el servidor se integre en el equipo, colaborando activamente y compartiendo sus conocimientos para buscar soluciones conjuntas a los retos que surjan.

Atributo 3



Influir
positivamente

Tarea 12: Empatizar



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reconoce sus emociones en diversas situaciones y cómo afectan su desempeño:** Se espera que el servidor sea capaz de identificar y reconocer las emociones que experimenta en diversas situaciones, entendiendo cómo estas pueden influenciar su rendimiento.
- **Analiza cómo sus emociones pueden influir en la toma de decisiones:** El servidor debe analizar y comprender cómo las emociones inciden en su proceso de toma de decisiones, promoviendo una actitud de autorregulación ante posibles reacciones impulsivas.
- **Practica la autorregulación para manejar reacciones impulsivas:** Significa gestionar las emociones de manera consciente para evitar reacciones desmedidas, mostrando la capacidad de mantener el control emocional en toda situación que se le presente.
- **Busca “feedback” sobre cómo sus emociones afectan a los demás:** Se fomenta la actitud de solicitar o buscar retroalimentación para comprender cómo sus emociones pueden afectar a los demás, lo que contribuye a un mejor ajuste en las interacciones interpersonales.

Atributo 3



Influir
positivamente

Tarea 13: Persuadir



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Escucha con atención y respeto a los demás:** El servidor debe mostrar una actitud receptiva, prestando atención activa a lo que comunican los demás, lo que sienta las bases para una comunicación persuasiva.
- **Comunica ideas de forma clara, simple y directa, para evitar confusiones:** Se espera que exprese sus ideas de manera sencilla y directa, evitando ambigüedades que puedan dar lugar a interpretaciones erróneas.
- **Utiliza gestos y expresiones faciales que refuerzan el mensaje verbal:** La comunicación persuasiva en este nivel también implica el uso coherente de expresiones faciales y gestos que complementen y fortalezcan el mensaje que se desea transmitir.
- **Da respuestas pertinentes y respetuosas:** La capacidad de ofrecer respuestas adecuadas que respeten las opiniones de los interlocutores es crucial para generar credibilidad y propagar el mensaje de manera efectiva.

Atributo 3



Influir
positivamente

Tarea 14: Generar sinergia



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reconoce la importancia de la colaboración y reflexiona sobre sus habilidades y áreas de mejora para contribuir eficazmente al equipo:** El servidor identifica que trabajar en conjunto produce resultados mayores que el esfuerzo individual, comprendiendo su rol dentro del equipo.
- **Reconoce y valora las diferencias en los pensamientos, reflexiona sobre sus experiencias y aprendizajes, y los comparte de manera constructiva:** Significa realizar un autoanálisis consciente para conocer qué aporta al equipo y en qué aspectos puede mejorar para contribuir de manera más efectiva.
- **Considera las ideas y opiniones de los demás e identifica las habilidades y talentos individuales:** Se enfatiza el respeto por la diversidad de pensamiento y la importancia de identificar los talentos individuales, generando un ambiente en el que se valoren las contribuciones de cada miembro del equipo.
- **Demuestra disposición para considerar nuevas ideas y enfoques distintos a los propios:** El servidor debe mostrar apertura y flexibilidad para acoger ideas diferentes a las propias, lo que fomenta la creatividad colaborativa y la generación de sinergias en el equipo.

Estas conductas para el Nivel 1, correspondientes al atributo "Influir Positivamente", están orientadas a que el servidor desarrolle, desde etapas tempranas, competencias que fortalezcan no solo su autoconocimiento y gestión emocional sino también la capacidad de comunicarse, colaborar y generar redes de confianza y sinergia dentro del equipo.

Atributo 4



Trabajo en equipo

Tarea 15: Comprometer



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Define claramente sus principios y metas y muestra disposición para colaborar con otros:** Se espera que el servidor desde un inicio sea capaz de articular claramente sus propios principios y objetivos, mostrando disposición para alinear sus metas individuales con las del equipo.
- **Cumple con las tareas asignadas en tiempo y forma y reconoce y acepta las consecuencias de sus acciones sin culpar a otros:** Es esencial que cumpla sus responsabilidades en tiempo y forma, reconociendo y aceptando las consecuencias de sus actos sin buscar excusas o culpar a terceros. Esta actitud fortalece la integridad y la responsabilidad personal en el contexto colectivo.
- **Acepta tareas asignadas por el líder del equipo y expresa opiniones y preocupaciones de manera constructiva y respetuosa:** El servidor debe aceptar las tareas impartidas por el líder del equipo, expresando sus opiniones y preocupaciones de forma constructiva y respetuosa, lo que fomenta un ambiente de colaboración y confianza.
- **Demuestra respeto y consideración por las opiniones y contribuciones de los demás:** Valorar y respetar las contribuciones y puntos de vista de los demás es fundamental, ya que esta conducta permite generar un clima de trabajo positivo y orientado al logro de metas comunes.

Atributo 4



Trabajo en equipo

Tarea 16: Actuar con disciplina



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende el concepto y la relevancia de la disciplina, tanto en contextos doctrinarios como conductuales, así como las implicancias que tiene en la ejecución de tareas individuales y colectivas:** El servidor debe internalizar la importancia de la disciplina, tanto en términos doctrinarios como en comportamientos cotidianos, entendiendo que ésta es un pilar fundamental para alcanzar la excelencia en el desempeño individual y colectivo.
- **Cumple puntualmente con los deberes asignados según los estándares establecidos y demuestra habilidades en la regulación de sus emociones, especialmente en situaciones de estrés:** Se espera un cumplimiento riguroso y puntual de las tareas asignadas, respetando los estándares establecidos, lo cual refleja además habilidades en la regulación de emociones, especialmente en momentos de tensión.
- **Sigue el conducto regular, respeta la autoridad y jerarquía de sus superiores, cumpliendo con las instrucciones recibidas:** Seguir la cadena de mando y respetar la autoridad de los superiores es una conducta clave, así como cumplir con las instrucciones recibidas, asegurando así el orden y la coherencia en la ejecución de las tareas.
- **Demuestra una actitud disciplinada, en el cumplimiento de la normativa doctrinaria para la ejecución de las tareas individuales y colectivas, actuando sin contravenir las normas o afectar negativamente al equipo:** Implica mantener una actitud que garantice el cumplimiento de la normativa y doctrinas sin generar conflictos o comportamientos que puedan afectar negativamente al equipo.

Atributo 4



Trabajo en equipo

Tarea 17: Fortalecer el Espíritu de Cuerpo



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y reconoce la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo:** El servidor debe identificar y valorar la importancia de la cohesión y la unión entre los miembros del equipo, entendiendo que esto repercute directamente en la eficacia colectiva.
- **Escucha activamente a los miembros del equipo y muestra disposición para colaborar con los demás:** Se requiere que el servidor practique una escucha atenta a las ideas y opiniones de sus compañeros, mostrando siempre disposición para colaborar y contribuir al bienestar del grupo.
- **Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de los demás y sigue las instrucciones del líder del equipo:** Mostrarse receptivo y respetuoso hacia los aportes de los otros miembros y acatar las instrucciones del líder son conductas esenciales para consolidar la confianza y el sentido de pertenencia.
- **Participa en actividades de equipo con entusiasmo, trabajando en conjunto en tareas simples para construir confianza:** La participación activa y con entusiasmo en las actividades grupales favorece la construcción de relaciones sólidas y un ambiente en el que la confianza y el compañerismo se desarrollen de manera natural.

Atributo 4



Trabajo en equipo

Tarea 18: Desarrollar líderes



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Muestra disposición para ser liderado y reconoce sus fortalezas y áreas de mejora:** En este nivel, se valora que el servidor demuestre apertura a recibir liderazgo, al mismo tiempo que es capaz de identificar y reconocer tanto sus propias fortalezas como áreas de mejora.
- **Participa activamente en las tareas del equipo y comunica ideas de manera clara:** Implica contribuir con ideas y comunicarlas con claridad, evidenciando un compromiso con los objetivos globales del equipo.
- **Demuestra compromiso con los objetivos del equipo, cumple con las tareas asignadas acepta retroalimentación de pares y superiores:** Es fundamental aceptar críticas constructivas de pares y superiores, utilizándolas como herramientas para crecer y mejorar continuamente en sus funciones dentro del equipo.
- **Cumple con las instrucciones y normas establecidas y adopta una actitud de mejora continua:** El servidor debe demostrar disciplina al seguir las directrices establecidas, adoptando una actitud proactiva para mejorar constantemente.

Atributo 4



Trabajo en equipo

Tarea 19: Ser resiliente



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reflexiona sobre sus capacidades y limitaciones, valorando el optimismo y la mentalidad ganadora como claves para superar dificultades:** El servidor debe desarrollar la capacidad de evaluar de manera honesta tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora, entendiendo que el optimismo y una mentalidad ganadora son clave para superar adversidades.
- **Reconoce y acepta las dificultades y mantiene la calma en situaciones de estrés y apoya a otros, adaptándose a los cambios del entorno:** En situaciones de alta tensión, se espera que el servidor logre mantener la calma y apoye a sus compañeros, demostrando adaptabilidad frente a cambios en el entorno.
- **Aplica técnicas de manejo del estrés y busca apoyo cuando se enfrenta a dificultades, de ser necesario:** Implica disponer de estrategias o técnicas para gestionar el estrés de manera constructiva, buscando la ayuda necesaria cuando la situación lo requiera.
- **Identifica situaciones estresantes como oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo, y gestiona las emociones negativas de manera constructiva:** Reconocer las dificultades como oportunidades de aprendizaje y desarrollo, gestionando las emociones negativas de forma constructiva, es esencial para fortalecer la resiliencia y el rendimiento a largo plazo.

En conjunto, estas conductas para el Nivel 1 en el atributo "Trabajo en equipo" se centran en desarrollar desde lo básico una actitud comprometida, disciplinada, colaborativa, y resiliente, que permita al servidor integrarse eficazmente en el equipo y contribuir al cumplimiento de la misión. Además, se sientan las bases para un crecimiento vertical en el liderazgo, donde estas competencias se profundizarán y ampliarán en los niveles superiores.

Atributo 5



Preocuparse del personal

Tarea 20: Conocer, valorar y respetar al personal



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Conoce a cada miembro de su equipo, comprende sus responsabilidades y demuestra interés y respeto hacia ellos:** Se espera que el servidor establezca, desde el inicio, relaciones individuales con cada miembro del equipo, comprendiendo sus roles y responsabilidades. Esto implica una actitud de interés genuino y respeto hacia la persona, lo que sienta las bases para futuras interacciones de liderazgo.
- **Presta atención al desarrollo de las tareas del equipo y escucha activamente cuando plantean inquietudes:** El servidor observa y se involucra en el desarrollo de las tareas del equipo. La escucha activa es esencial para captar inquietudes, sugerencias y cualquier aspecto que pueda mejorar el rendimiento colectivo, demostrando que valora cada aporte.
- **Conoce las aspiraciones, expectativas y asuntos de índole o interés personal de sus pares:** Más allá del desempeño en tareas, es fundamental que el servidor conozca las aspiraciones, expectativas y algunos aspectos de índole personal de sus pares. Este conocimiento le permite brindar un apoyo más integral y humano, creando un ambiente de cercanía y empatía.
- **Reconoce y valora el esfuerzo personal y la contribución al equipo de pares o subordinados, incluso cuando las tareas sean básicas o cotidianas:** Una conducta clave es la capacidad de reconocer y agradecer el esfuerzo de los demás, incluso en tareas que puedan parecer rutinarias. Este reconocimiento impulsa la moral y refuerza el sentido de pertenencia y compromiso con el equipo.

Atributo 5



Preocuparse del personal

Tarea 21: Ocuparse del personal



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reconoce y valora las necesidades básicas del personal, manteniendo un canal de comunicación abierto y honesto:** El servidor debe ser consciente de las necesidades fundamentales del personal, asegurándose de que tengan un canal de comunicación abierto y honesto. Esto incluye desde aspectos profesionales hasta aquellos de índole personal o familiar.
- **Presta atención a las preocupaciones y sugerencias de los subordinados, ofreciendo apoyo en situaciones profesionales, personales o familiares difíciles:** Consiste en prestar atención a lo que comunica el personal, ofreciendo apoyo concreto en situaciones difíciles y siendo un punto de referencia en la resolución de problemas o inquietudes.
- **Muestra respeto y consideración por todos los miembros del equipo:** Se espera que el servidor actúe con respeto hacia cada miembro del equipo, cultivando un ambiente de confianza en el que se valoren los esfuerzos individuales y colectivos.
- **Fomenta un ambiente de respeto y confianza, valorando y reconociendo los esfuerzos y logros del personal, así como brindando orientación cuando se aparten de los valores y principios institucionales:** Significa promover un clima basado en la confianza, donde se reconozcan y valoren los logros, pero también se corrijan desvíos respecto a los valores y directrices institucionales. Es fundamental que el servidor tome un rol activo en la construcción de este ambiente positivo.

Atributo 5



Preocuparse del personal

Tarea 22: Fomentar el desarrollo individual



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende la relevancia del desarrollo individual, identificando fortalezas y áreas de mejora a través de diálogos abiertos:** Desde el nivel 1 se espera que el servidor entienda y valore la importancia del desarrollo individual, identificando no solo sus propias fortalezas y áreas de mejora, sino también las de sus compañeros.
- **Identifica las habilidades, talentos y áreas de mejora de los miembros del equipo:** Se debe demostrar capacidad para reconocer, a través del diálogo y la observación, cuáles son los talentos y competencias individuales de cada miembro del equipo, lo que permitirá orientarlos de forma adecuada.
- **Escucha activamente las inquietudes y necesidades del personal:** Escuchar las inquietudes y necesidades del personal es central para lograr una comunicación efectiva en términos de desarrollo individual. Esto implica prestar total atención a lo que se expresa, validando y reconociendo cada aporte.
- **Comparte sus propias experiencias y aprendizajes para generar confianza:** Para generar confianza y fomentar un clima de mejora continua, el servidor debe compartir sus propias experiencias y aprendizajes. Esto no solo inspira a otros, sino que también promueve un ambiente en el que el error se convierte en una oportunidad para crecer.

Estas conductas, implementadas en el Nivel 1, permiten que el servidor no solo se preocupe por el bienestar y crecimiento de su equipo, sino que también establezca un vínculo humano y profesional que se fundamenta en el respeto, la atención personalizada y la promoción del desarrollo individual continuo. Este enfoque refuerza la idea de que “**Preocuparse del Personal**” es tan esencial como ejecutar las tareas, pues es a través de su bienestar que se sustenta el desempeño de la Institución.

Atributo 6



Enfocarse en la misión

Tarea 23: Entregar dirección y propósito



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende la misión (tarea + propósito) e Intención del superior (propósito, método y estado final deseado):** Se espera que el servidor comprenda la misión y capte la intención del superior, que abarca el propósito, el método y el estado final deseado. Esto implica asimilar no solo el “qué” sino también el “por qué” y el “para qué” detrás de cada acción.
- **Comprueba que los integrantes de su equipo comprendan el qué, quién, cuándo, dónde y para qué e intención del superior:** El servidor debe comprobar que todos los integrantes del equipo comprendan claramente qué, quién, cuándo, dónde y, sobre todo, el para qué de la tarea, junto con la intención definida por el superior.
- **Se adapta a los cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas, manteniendo siempre en consideración la intención de su superior:** Es esencial que, ante eventuales modificaciones durante la ejecución de las tareas, el servidor se ajuste manteniendo en primer plano la intención y dirección del superior, asegurando la coherencia en la acción.
- **Cumple con las instrucciones, asume la responsabilidad de las tareas asignadas, actuando con iniciativa disciplinada:** Se espera que cumpla las instrucciones y asuma la responsabilidad de sus tareas, actuando con iniciativa disciplinada: es decir, ser proactivo en resolver imprevistos sin desviarse del marco establecido.

Atributo 6



Enfocarse en la misión

Tarea 24: Hacerse dueño de la tarea



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende la misión (tarea + propósito), reconoce la importancia de la tarea y acepta la responsabilidad por sus acciones y resultados:** El servidor debe comprender completamente la misión asignada, reconociendo la importancia de esta y aceptando la responsabilidad por sus acciones y resultados de manera integral.
- **Prioriza y administra tiempo y recursos disponibles, de manera tal de cumplir eficiente y oportunamente las tareas encomendadas:** Se espera que priorice y administre de forma adecuada el tiempo y los recursos disponibles para cumplir sus tareas de manera eficiente y oportuna, demostrando capacidad para organizar sus actividades.
- **Es capaz de determinar posibles inconvenientes para el cumplimiento de sus tareas y comunicarlos oportunamente a sus superiores, solicitando orientación y apoyo cuando sea necesario:** Es fundamental que el servidor sea capaz de identificar posibles obstáculos o inconvenientes que puedan afectar el cumplimiento de la tarea y que, de ser necesario, los comunique de forma oportuna a su superior para solicitar orientación y apoyo.
- **Priorización y constancia en la ejecución:** La responsabilidad implica también gestionar las demandas del entorno, garantizando que las tareas se completen dentro del plazo establecido y sin dejar de lado la calidad del desempeño.

Atributo 6



Enfocarse en la
misión

Tarea 25: Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común (“compliance”):** El servidor debe comprender que toda acción se ejecuta dentro de un marco común de normativa y doctrina (“compliance”). Este entendimiento es la base para ejercer una libertad de acción controlada y fundamentada en la confianza otorgada por sus superiores.
- **Actúa dentro de un marco doctrinario y normativo común, desarrollando la iniciativa disciplinada basada en la confianza que le otorga su superior, lo que le permitirá actuar con libertad de acción:** Se espera que actúe respetando este marco, desarrollando la iniciativa disciplinada que le permita actuar de forma autónoma pero siempre alineado con la intención superior, la normativa y el contexto en el que se desempeña.
- **Identifica las competencias propias, así como las de sus pares o subordinados, y determina si estas cumplen con los estándares necesarios para ejecutar las tareas asignadas:** Dentro de esta tarea, el servidor debe identificar y reconocer sus competencias, así como las de sus compañeros o subordinados, para asegurarse de que cumplen con los estándares necesarios para ejecutar eficazmente las tareas asignadas.
- **Cumple las tareas entendiendo la intención del superior, el contexto y el marco normativo y temporal. Desarrolla máxima iniciativa y señala posibles inconvenientes antes de cumplirlas:** Se valora la iniciativa de cumplir con las tareas entendiendo a cabalidad la intención del superior y, además, de identificar y notificar posibles dificultades antes de que se conviertan en problemas mayores, demostrando proactividad y autonomía.

Atributo 6



Enfocarse en la
misión

Tarea 26: Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende que el proceso metodológico para la toma de decisiones requiere la aplicación de técnicas que lo hacen más preciso y menos subjetivo:** El servidor debe reconocer que la toma de decisiones requiere el uso de técnicas y metodologías que le permiten fundamentar y precisar sus opciones, reduciendo la subjetividad en situaciones críticas.
- **Reconoce la importancia de tomar decisiones, comprendiendo la misión y la intención de su superior y la relevancia que juegan los valores institucionales:** Es esencial que al tomar decisiones, tenga presente la misión, la intención del superior y los valores que sustentan la Institución. Esta integración refuerza la coherencia de la acción con los principios institucionales.
- **Incorpora las sugerencias de sus subordinados en la planificación de tareas o actividades, emplea la lógica y demuestra capacidad para resolver problemas y tomar decisiones:** Se espera que el servidor valore los aportes de sus subordinados, integrándolos en la planificación y resolución de problemas, utilizando el razonamiento lógico para llegar a soluciones viables ante los desafíos presentados.
- **Aprende de experiencias pasadas y comprende la importancia de tomar decisiones fundadas y a tiempo, evaluando y gestionando los riesgos y que la inacción, por lo general, acarrea consecuencias nocivas para su equipo:** Implica aprender de experiencias pasadas y comprender que tomar decisiones fundadas y a tiempo es crucial: la inacción suele acarrear consecuencias negativas para el equipo. Por ello, el servidor debe estar dispuesto a evaluar y gestionar los riesgos de forma proactiva.

Estas conductas para el Nivel 1 en el atributo "Enfocarse en la misión" establecen una base sólida en la que el servidor, desde sus inicios, no solo asimila la misión y la intención de sus superiores, sino que también se capacita para gestionar, adaptar y tomar decisiones de forma autónoma y disciplinada. Este proceso sentará las bases para un crecimiento vertical, donde en niveles superiores se profundizará aún más la capacidad para liderar con efectividad y coherencia.

RESUMEN CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 1



Dominar el Ethos, valores e historia	Aplicar pensamiento crítico	Desarrollar autoconciencia y autocontrol
Reconoce y demuestra comprensión básica del Ethos y valores de la Institución	Identifica y reconoce la importancia del pensamiento crítico en la toma de decisiones y la relevancia de buscar siempre soluciones creativas.	Identifica y reconoce la importancia del concepto de autoconciencia y autocontrol y la injerencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas.
Conoce los principales héroes y hechos destacados de la historia de nuestra Armada y comprende su importancia.	Comprende la necesidad de analizar y validar la información recibida.	Identifica sus propias fortalezas y debilidades y reconoce las emociones básicas.
Conoce los principios y/o reglas que rigen el comportamiento de cada miembro de la Institución (Código de Honor).	Reconoce sus sesgos y limitaciones para evitar decisiones impulsivas, y utiliza los errores como oportunidades de aprendizaje.	Analiza las acciones propias y sus consecuencias, reflexiona sobre ellas y actúa en consecuencia para desarrollar la autoconciencia y el autocontrol.
Cumple con las tareas asignadas de forma consecuente con los valores y principios institucionales	Comprende la importancia de buscar información relevante antes de tomar decisiones.	Mantiene la calma y la racionalidad en situaciones de estrés, y practica habilidades de resiliencia, así como el mantenimiento del bienestar físico y mental.
Servir a la Patria	Aplicar pensamiento sistémico	Comunicar en forma efectiva
Entiende lo que nuestra Institución hace por la defensa de la Patria y cómo se sirve al país en las demás áreas de misión.	Identifica y reconoce la relevancia del pensamiento y la visión sistémica para analizar y resolver problemas.	Identifica y reconoce el concepto de comunicación efectiva y su relevancia en la transmisión y recepción de órdenes e instrucciones.
Comprende la importancia de la disposición del servicio a la patria y el cumplimiento del deber.	Comprende el concepto de sistema e identifica los componentes básicos de este	Comprende el concepto de escucha activa y la aplica en la interacción con pares y superiores
Comprende el "por qué" del servicio desinteresado.	Entiende la relevancia de identificar el sistema en el cual opera y la interconexión entre los distintos componentes de este.	Comprende que la comunicación efectiva incluye tanto el lenguaje verbal como el corporal, abarcando la escucha y la transmisión de mensajes.
Entiende y comprende el sentido y la importancia del juramento a la bandera y el significado del lema de la Armada, "Vencer o Morir".	Comprende que las soluciones rápidas basadas en suposiciones, sin una visión sistémica, pueden llevar a problemas adicionales.	Comprende que la comunicación de ideas debe ser de manera clara, concisa y asertiva, empleando preguntas y respuestas simples y directas.



Comprometer	Conocer, valorar y respetar al personal	Entregar dirección y propósito
Define claramente sus principios y metas y muestra disposición para colaborar con otros.	Conoce a cada miembro de su equipo, comprende sus responsabilidades y demuestra interés y respeto hacia ellos.	Comprende la misión (tarea + propósito) e Intención del superior (propósito, método y estado final deseado).
Cumple con las tareas asignadas en tiempo y forma y reconoce y acepta las consecuencias de sus acciones sin culpar a otros.	Presta atención al desarrollo de las tareas del equipo y escucha activamente cuando plantean inquietudes.	Comprueba que los integrantes de su equipo comprendan el qué, quién, cuándo, dónde y para qué e intención del superior.
Acepta tareas asignadas por el líder del equipo y expresa opiniones y preocupaciones de manera constructiva y respetuosa.	Conoce las aspiraciones, expectativas y asuntos de índole o interés personal de sus pares.	Se adapta a los cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas, manteniendo siempre en consideración la intención de su superior.
Demuestra respeto y consideración por las opiniones y contribuciones de los demás.	Reconoce y valora el esfuerzo personal y la contribución al equipo de pares o subordinados, incluso cuando las tareas sean básicas o cotidianas.	Cumple con las instrucciones, asume la responsabilidad de las tareas asignadas, actuando con iniciativa disciplinada.
Actuar con disciplina	Ocuparse del personal	Hacerse dueño de la tarea
Comprende el concepto y la relevancia de la disciplina, tanto en contextos doctrinarios como conductuales, así como las implicancias que tiene en la ejecución de tareas individuales y colectivas.	Reconoce y valora las necesidades básicas del personal, manteniendo un canal de comunicación abierto y honesto.	Comprende la misión (tarea + propósito), reconoce la importancia de la tarea y acepta la responsabilidad por sus acciones y resultados.
Cumple puntualmente con los deberes asignados según los estándares establecidos y demuestra habilidades en la regulación de sus emociones, especialmente en situaciones de estrés.	Presta atención a las preocupaciones y sugerencias de los subordinados, ofreciendo apoyo en situaciones profesionales, personales o familiares difíciles.	Prioriza y administra tiempo y recursos disponibles, de manera tal de cumplir eficiente y oportunamente las tareas encomendadas.
Sigue el conducto regular, respeta la autoridad y jerarquía de sus superiores, cumpliendo con las instrucciones recibidas.	Muestra respeto y consideración por todos los miembros del equipo.	Es capaz de determinar posibles inconvenientes para el cumplimiento de sus tareas y comunicarlos oportunamente a sus superiores, solicitando orientación y apoyo cuando sea necesario.
Demuestra una actitud disciplinada, en el cumplimiento de la normativa doctrinaria para la ejecución de las tareas individuales y colectivas, actuando sin contravenir las normas o afectar negativamente al equipo.	Fomenta un ambiente de respeto y confianza, valorando y reconociendo los esfuerzos y logros del personal, así como brindando orientación cuando se aparten de los valores y principios institucionales.	Prioriza y gestiona su tiempo y recursos de manera efectiva, asegurando que las tareas se completen eficientemente y dentro del plazo establecido.



Actuar con conducta ejemplar	Aplicar razonamiento ético	Construir confianza mutua
Desarrolla habilidades de autoliderazgo, confiando en sus capacidades, manteniendo una actitud positiva y reconociendo sus debilidades y errores.	Reconoce la importancia del razonamiento ético y su relación con los valores institucionales.	Presta atención e interés en la interacción con superiores y pares para conocerlos y generar confianza.
Prioriza los objetivos y la misión del equipo al que pertenece, colaborando de manera disciplinada y sin intereses personales.	Identifica situaciones o decisiones que impliquen un juicio ético, diferenciando entre lo correcto y lo incorrecto.	Actúa de manera consistente y transparente, reconoce sus errores o debilidades y solicita ayuda de ser necesario.
Comprende claramente sus tareas, expectativas y se hace responsable por sus acciones.	Comprende los principios éticos que sustenta la Institución y comienza a aplicarlos en toda circunstancia	Acepta críticas constructivas y colabora ofreciendo feedback o ayuda.
Respeto a sus superiores y compañeros, comprendiendo cómo su conducta puede impactar la reputación de la Institución, reconociendo la importancia de actuar con integridad y transparencia.	Analiza situaciones simples desde una perspectiva ética.	Colabora con su equipo aportando habilidades y experiencias para encontrar soluciones.
Asumir la responsabilidad (accountability)	Ser prudente	Empatizar
Comprende que cada tarea que se emprende debe ser asumida con la total y completa responsabilidad de su ejecución y logro (accountability).	Identifica y reconoce la importancia de la prudencia que permite actuar con mayor conciencia ante todo tipo de situaciones.	Reconoce sus emociones en diversas situaciones y cómo afectan su desempeño.
Prevé y administra tiempo y recursos para cumplir su tarea de manera eficiente y oportuna.	Identifica momentos donde es crucial pensar antes de actuar o decidir.	Analiza cómo sus emociones pueden influir en la toma de decisiones.
Asume la responsabilidad de sus propios actos y conductas	Evita tomar decisiones impulsivas y es tolerante con otros puntos de vista o acciones, incluso cuando estos sean opuestos o diferentes.	Practica la autorregulación para manejar reacciones impulsivas.
Demuestra una actitud proactiva hacia el aprendizaje y el desarrollo continuo, solicitando asistencia cuando sea necesario.	Solicita orientación de sus superiores en situaciones complejas para tomar decisiones más informadas y acertadas.	Busca “feedback” sobre cómo sus emociones afectan a los demás.



Fortalecer el Espíritu de Cuerpo	Fomentar el desarrollo individual	Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común
Identifica y reconoce la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo.	Comprende la relevancia del desarrollo individual, identificando fortalezas y áreas de mejora a través de diálogos abiertos.	Comprende que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común (“compliance”).
Escucha activamente a los miembros del equipo y muestra disposición para colaborar con los demás.	Identifica las habilidades, talentos y áreas de mejora de los miembros del equipo.	Actúa dentro de un marco doctrinario y normativo común, desarrollando la iniciativa disciplinada basada en la confianza que le otorga su superior, lo que le permitirá actuar con libertad de acción.
Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de los demás y sigue las instrucciones del líder del equipo.	Escucha activamente las inquietudes y necesidades del personal.	Identifica las competencias propias, así como las de sus pares o subordinados, y determina si estas cumplen con los estándares necesarios para ejecutar las tareas asignadas.
Participa en actividades de equipo con entusiasmo, trabajando en conjunto en tareas simples para construir confianza.	Comparte sus propias experiencias y aprendizajes para generar confianza.	Cumple las tareas entendiendo la intención del superior, el contexto y el marco normativo y temporal. Desarrolla máxima iniciativa y señala posibles inconvenientes antes de cumplirlas.
Desarrollar líderes		Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo
Muestra disposición para ser liderado y reconoce sus fortalezas y áreas de mejora.		Comprende que el proceso metodológico para la toma de decisiones requiere la aplicación de técnicas que lo hacen más preciso y menos subjetivo.
Participa activamente en las tareas del equipo y comunica ideas de manera clara.		Reconoce la importancia de tomar decisiones, comprendiendo la misión y la intención de su superior y la relevancia que juegan los valores institucionales.
Demuestra compromiso con los objetivos del equipo, cumple con las tareas asignadas acepta retroalimentación de pares y superiores.		Incorpora las sugerencias de sus subordinados en la planificación de tareas o actividades, emplea la lógica y demuestra capacidad para resolver problemas y tomar decisiones.
Cumple con las instrucciones y normas establecidas y adopta una actitud de mejora continua.		Aprende de experiencias pasadas y comprende la importancia de tomar decisiones fundadas y a tiempo, evaluando y gestionando los riesgos y que la inacción, por lo general, acarrea consecuencias nocivas para su equipo.



		Persuadir
		Escucha con atención y respeto a los demás.
		Comunica ideas de forma clara, simple y directa, para evitar confusiones.
		Utiliza gestos y expresiones faciales que refuerzan el mensaje verbal.
		Da respuestas pertinentes y respetuosas.
		Generar sinergia
		Reconoce la importancia de la colaboración y reflexiona sobre sus habilidades y áreas de mejora para contribuir eficazmente al equipo.
		Considera las ideas y opiniones de los demás e identifica las habilidades y talentos individuales.
		Reconoce y valora las diferencias en los pensamientos, reflexiona sobre sus experiencias y aprendizajes, y los comparte de manera constructiva.
		Demuestra disposición para considerar nuevas ideas y enfoques distintos a los propios.



Ser resiliente		
Reflexiona sobre sus capacidades y limitaciones, valorando el optimismo y la mentalidad ganadora como claves para superar dificultades.		
Reconoce y acepta las dificultades y mantienen la calma en situaciones de estrés y apoya a otros, adaptándose a los cambios del entorno.		
Aplica técnicas de manejo del estrés y busca apoyo cuando se enfrenta a dificultades, de ser necesario.		
Identifica situaciones estresantes como oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo, y gestione las emociones negativas de manera constructiva.		

CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 1

¿Qué son las Conductas Esperadas?

Son comportamientos **observables, concretos y evaluables** que traducen las 26 tareas del Modelo de Liderazgo de la Armada en acciones cotidianas. No son actos aislados, sino **hábitos integrados** que construyen ética, credibilidad y desempeño colectivo.

En el Nivel 1, las conductas esperadas definen **cómo debe actuar un servidor que se está formando como líder**, estableciendo la base del crecimiento vertical.

Propósito de las Conductas Esperadas

- ✓ Clarificar qué se espera de usted en su actuar diario.
- ✓ Permitir medir el progreso personal de forma concreta.
- ✓ Asegurar coherencia entre valores, decisiones y acciones.
- ✓ Construir los cimientos del liderazgo para niveles superiores.

Interiorización y aplicación personal

¿Cómo se viven las Conductas Esperadas en el día a día?

En el Nivel 1, las conductas se manifiestan cuando el servidor:

- ✓ Comprende antes de actuar.
- ✓ Reflexiona antes de decidir.
- ✓ Cumple con responsabilidad.
- ✓ Colabora sin buscar protagonismo.
- ✓ Se alinea con la misión y la intención del superior.

Autoevaluación breve

- | | |
|---|---|
| ☐ Comprendo qué se espera de mí en este nivel | ☐ Colaboro activamente con mi equipo |
| ☐ Actúo conforme a los valores institucionales | ☐ Asumo responsabilidad total por mis tareas |
| ☐ Pienso antes de actuar | ☐ Me enfoco en la misión y la intención del superior |

Bitácora personal

¿Qué conductas esperadas tengo asimiladas y las practico hoy en día?

¿Cuales debo fortalecer con mayor urgencia?

¿Qué acción concreta puedo mejorar desde ahora?



Correlación entre las Agregaciones de valor, Tareas y Conductas esperadas



CORRELACIÓN ENTRE LAS AGREGACIONES DE VALOR, TAREAS Y CONDUCTAS ESPERADAS

En Anexo “A” adjunto, se presenta una correlación detallada entre las 104 conductas esperadas para el Nivel 1 y las cuatro Agregaciones de Valor que guiarán tu desarrollo y desempeño. En este descubrirás por qué cada una de ellas (desde el autoconocimiento y la autodisciplina hasta la comunicación, la colaboración y la obediencia inteligente) no es simplemente una lista de acciones a ejecutar, sino piezas fundamentales de un mismo engranaje: el engranaje que impulsa tu crecimiento como líder naval.

El siguiente resumen permite visualizar, en términos generales, dicha correlación:



Resumen final

Las 104 conductas están vinculadas directa o indirectamente con alguna de las cuatro agregaciones de valor. En el Nivel 1, la competencia técnica (Agregación 2) se manifiesta de manera implícita en conocimientos básicos, mientras que la mayoría de las conductas se asignan claramente a las agregaciones 1, 3 y 4, que abarcan el autoliderazgo, trabajo en equipo y alineación con la misión y la autoridad superior.



Agregación de Valor 1:
Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual
Esta agregación se enfoca en conductas relacionadas con la autogestión, interiorización de valores institucionales y responsabilidad personal. Destaca el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición al crecimiento continuo. Se incluyen conductas como la comprensión del Ethos y valores institucionales, conocimiento de la historia de la Armada y el Código de Honor, y la importancia del servicio a la patria y el cumplimiento del deber. También se enfatizan habilidades de autoliderazgo, responsabilidad (accountability), pensamiento crítico, sistémico y ético, así como la prudencia en la toma de decisiones y la orientación en situaciones complejas. Estas conductas se relacionan específicamente con el atributo “Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales” y parte del atributo “Pensamiento Reflexivo” reforzando tu capacidad para autogestionarte y desarrollarte como individuo comprometido.



Agregación de Valor 2:
Ser un servidor técnica y profesionalmente competente en el nivel correspondiente
En el Nivel 1, la competencia técnica se manifiesta de forma incipiente y está principalmente vinculada a la asimilación de conocimientos básicos institucionales, como el Ethos, la historia y el Código de Honor. No se identifican conductas altamente especializadas propias de dominio técnico en esta etapa, ya que la prioridad es el autoliderazgo y la internalización de valores. Por tanto, las conductas relacionadas con esta agregación se integran de forma general en la formación inicial y no se asignan conductas específicas exclusivas para esta agregación en el Nivel 1.



Agregación de Valor 3:
Integrar a plenitud su equipo de trabajo
Esta agregación agrupa conductas que promueven la colaboración, comunicación, confianza y cohesión grupal. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina y el apoyo mutuo. Incluye atributos como “Influir Positivamente”, “Trabajo en Equipo” y “Preocuparse por el Personal”. Las conductas asignadas se derivan de las tareas que van desde el desarrollo de autoconciencia y autocontrol, comunicación efectiva, construcción de confianza mutua, empatía, persuasión, generación de sinergia, compromiso, disciplina, fortalecimiento del espíritu de cuerpo, desarrollo de liderazgo y resiliencia. También destacan aquellas conductas vinculadas a las tareas: importancia de conocer, valorar y respetar al personal, ocuparse de sus necesidades y fomentar su desarrollo individual. Estas conductas fortalecen tu capacidad para integrar y contribuir eficazmente en equipo mediante la comunicación, colaboración y respeto mutuo.



Agregación de Valor 4:
Obedecer entendiendo la intención del superior y actuar acorde a ella
Esta agregación reúne conductas relacionadas con el atributo “Enfocarse en la Misión”. Se centran en la toma de decisiones, responsabilidad e iniciativa disciplinada dentro de un marco normativo. Las conductas incluyen la comprensión de la misión y la intención del superior, adaptación a cambios, cumplimiento responsable de tareas, gestión efectiva de tiempo y recursos, identificación y comunicación de inconvenientes, actuación bajo doctrinas y normas comunes, y toma de decisiones fundamentadas, especialmente en situaciones críticas o de riesgo. Estas conductas evidencian la capacidad para comprender y actuar conforme a los lineamientos estratégicos y doctrinales, mostrando obediencia inteligente.

Resumen

Nivel 1

RESUMEN DEL NIVEL 1

A continuación, se presenta un resumen específico del Nivel 1, resaltando la estructura general y lo que se espera sea capaz de hacer a partir de las cuatro Agregaciones de Valor y las Conductas Esperadas:

El Nivel 1 se centra en el desarrollo de competencias fundamentales que sientan la base para un liderazgo sólido en el contexto institucional. En este nivel, se espera lo siguiente:



1 ¿Qué se espera?

- **Autoconocimiento y responsabilidad personal:** Interiorizar el Ethos, los valores, la historia y el Código de Honor de la Institución.
- **Actitud ética y ejemplar:** Se requiere actuar con autoliderazgo, reconociendo tanto las propias fortalezas y debilidades como asumir la responsabilidad de sus acciones.
- **Crecimiento continuo:** Comprometerse con su desarrollo personal, usando los errores y la retroalimentación como motor para mejorar.

¿Cómo lo logra?

A través de la reflexión interna, el aprendizaje constante y la aplicación práctica de los principios institucionales en cada tarea.

2 ¿Qué se espera?

- **Conocimiento fundamental:** Aunque en el Nivel 1 la manifestación técnica es incipiente, debe demostrar un conocimiento básico sobre la historia y la misión institucional, que incluye aspectos técnicos y culturales esenciales.

¿Cómo lo logra?

A través del estudio y la familiarización con los conceptos fundamentales que sustentan el desempeño profesional dentro de la Institución, integrando los valores y tradiciones que se te transmiten.

3 ¿Qué se espera?

- **Colaboración y comunicación:** Debe ser capaz de trabajar en equipo, mostrando habilidades de comunicación efectiva, escucha activa, empatía y capacidad para construir confianza.
- **Compromiso y disciplina en el equipo:** Debe comprometerse con las metas comunes, cumplir con las tareas asignadas de forma puntual y disciplinada, y participar activamente en la creación de sinergia y un espíritu de cuerpo sólido.
- **Enfoque en el cuidado del personal:** Se espera que respete y valore a sus compañeros, atendiendo a sus necesidades y fomentando el desarrollo individual.

¿Cómo lo logra?

A través de conductas que refuercen el trabajo en equipo, como colaborar, comunicarse de forma clara y demostrar tolerancia y apoyo mutuo, orientando sus acciones al beneficio colectivo.

4 ¿Qué se espera?

- **Alineación con la misión y la intención del superior:** Debe comprender la misión (su tarea y propósito) y la intención del superior (propósito, método y estado final deseado).
- **Ejecutar con iniciativa disciplinada:** Se espera que se haga dueño de sus tareas, administre eficientemente los recursos y tome decisiones de forma autónoma pero siempre en línea con las directrices y normas establecidas.
- **Toma de decisiones basada en lógica y ética:** En situaciones críticas o de riesgo, debe ser capaz de decidir de manera fundamentada, integrando ideas y gestionando riesgos.

¿Cómo lo logra?

Mediante la comprensión integral de la misión y la dirección superior, la planificación proactiva y la adaptación a imprevistos, siempre asegurando que sus acciones se alineen con la intención y los valores institucionales.

EXTRUCTURA GENERAL Y EXPECTATIVAS DEL NIVEL 1

- **Desarrollo del liderazgo intrapersonal:** Orientado a que sea capaz de construir una base sólida desde el autoliderazgo personal, donde el conocimiento profundo de sus valores y principios se traduce en comportamientos responsables y éticos.
- **Competencia Básica:** Aunque los conocimientos técnicos específicos se desarrollarán más en niveles superiores, en el Nivel 1 se establecen los cimientos culturales y de conocimiento básico indispensables para el desempeño profesional.
- **Integración y Colaboración:** Se fomenta la integración completa en el equipo, para que logre desarrollar habilidades interpersonales que aseguren una comunicación clara, el fortalecimiento de vínculos y la creación de sinergia necesaria para lograr metas compartidas.
- **Alineación Estratégica:** Pretende desarrollar su capacidad de entender y ejecutar la misión a través de la obediencia inteligente, que no implica sumisión ciega, sino la asimilación de la intención del superior para actuar de forma autónoma y disciplinada.

En resumen, el Nivel 1 es la etapa de cimentación en la que se espera que:

- **Interiorice y viva los valores institucionales.**
- **Adquiera conocimientos fundamentales que respalden su accionar.**
- **Desarrolle habilidades para trabajar en equipo.**
- **Obedezca y actúe en sintonía con la intención del superior.**

Este nivel establece la base sobre la cual se construye el crecimiento vertical del liderazgo, permitiendo que, a medida que avance en el nivel, las competencias se profundicen y amplíen en complejidad y responsabilidad.

Nota: Se incluye como Anexo “B” (exclusivo para docencia) una visualización de los objetivos docentes, a lograr para cada una de las tareas correspondientes al nivel 1, la que debe ser entendida como una guía que pretende orientar el esfuerzo académico.



Interiorice y viva los valores institucionales

Adquiera conocimientos fundamentales que respalden su accionar

Desarrolle habilidades para trabajar en equipo

Obedezca y actúe en sintonía con la intención del superior

Anexo “A”

**Detalle de la
correlación entre las
Agregaciones de valor,
Tareas y Conductas
esperadas**

ANEXO “A”

CORRELACIÓN ENTRE LAS AGREGACIONES DE VALOR, TAREAS Y CONDUCTAS ESPERADAS

A continuación, se presenta una visión integrada de cómo cada una de las 104 Conductas Esperadas, en el Nivel 1, se asocia directamente con las cuatro Agregaciones de Valor que sustentan la formación como líder. Acá descubrirá por qué cada una de ellas (desde el autoconocimiento y la autodisciplina hasta la comunicación, la colaboración y la obediencia inteligente) no es simplemente una lista de acciones a ejecutar, sino piezas fundamentales de un mismo engranaje: el engranaje que impulsa el crecimiento como líder naval.



Comprender esta correlación permitirá identificar con claridad el porqué de cada tarea del MLA y el impacto concreto que su forma de actuar tiene en el funcionamiento del equipo y en el cumplimiento de la misión. No se trata de aprender conductas por separado, sino de internalizar la lógica que las une: cómo la disciplina personal fortalece

su ética y credibilidad; cómo la competencia técnica, aun en su fase inicial, es la base de una ejecución segura; cómo la empatía y la sincera preocupación por los demás crean el espíritu de cuerpo; y cómo la obediencia inteligente asegura que las decisiones siempre se alineen con la intención del superior.

La comprensión de esto, logrará que disponga de una herramienta poderosa para autoevaluar el desempeño y orientar su desarrollo. Cada vez que practique una conducta, sabrá a qué Agregación de Valor responde y cómo contribuye al accionar individual y colectivo.

A continuación se presenta una correlación detallada de las **104 Conductas Esperadas** para el Nivel 1, asignándolas a la **agregación de valor** con la que se asocian más directamente. Se ha enumerado cada conducta (según su aparición en cada tarea) y, al final, se incluye una breve justificación de la relación.

	Agregación de valor 1 Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual	
	Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.	
		Atributo Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales
	Conductas esperadas	
	Tarea 1. Dominar el Ethos, valores e historia	1. Reconoce y demuestra comprensión básica del Ethos y valores de la Institución. 2. Conoce los principales héroes y hechos destacados de la historia de nuestra Armada y comprende su importancia. 3. Conoce los principios y/o reglas que rigen el comportamiento de cada miembro de la Institución (Código de Honor). 4. Cumple con las tareas asignadas de forma consecuente con los valores y principios institucionales.

	Agregación de valor 1 Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual	
	Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.	
		Atributo Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales
	Conductas esperadas	
	Tarea 2. Servir a la Patria	5. Entiende lo que nuestra Institución hace por la defensa de la Patria y cómo se sirve al país en las demás áreas de misión. 6. Comprende la importancia de la disposición del servicio a la patria y el cumplimiento del deber. 7. Comprende el "por qué" del servicio desinteresado. 8. Entiende y comprende el sentido y la importancia del juramento a la bandera y el significado del lema de la Armada, "Vencer o Morir".

	Agregación de valor 1 Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual	
	Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales	9. Desarrolla habilidades de autoliderazgo, confiando en sus capacidades, manteniendo una actitud positiva y reconociendo sus debilidades y errores.
	Tarea	10. Prioriza los objetivos y la misión del equipo al que pertenece, colaborando de manera disciplinada y sin intereses personales.
	3. Actuar con conducta ejemplar	11. Comprende claramente sus tareas, expectativas y se hace responsable por sus acciones. 12. Respeta a sus superiores y compañeros, comprendiendo cómo su conducta puede impactar la reputación de la Institución, reconociendo la importancia de actuar con integridad y transparencia.

	Agregación de valor 1 Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual	
	Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales	13. Comprende que cada tarea que se emprende debe ser asumida con la total y completa responsabilidad de su ejecución y logro (accountability).
	Tarea	14. Prevé y administra tiempo y recursos para cumplir su tarea de manera eficiente y oportuna.
	4. Asumir la responsabilidad (accountability)	15. Asume la responsabilidad de sus propios actos y conductas. 16. Demuestra una actitud proactiva hacia el aprendizaje y el desarrollo continuo, solicitando asistencia cuando sea necesario.

	Agregación de valor 1 Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual	
	Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Pensamiento Reflexivo	17. Identifica y reconoce la importancia del pensamiento crítico en la toma de decisiones y la relevancia de buscar siempre soluciones creativas.
	Tarea	18. Comprende la necesidad de analizar y validar la información recibida.
	5. Aplicar pensamiento crítico	19. Reconoce sus sesgos y limitaciones para evitar decisiones impulsivas, y utiliza los errores como oportunidades de aprendizaje. 20. Comprende la importancia de buscar información relevante antes de tomar decisiones.

	Agregación de valor 1 Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual	
	Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Pensamiento Reflexivo	21. Identifica y reconoce la relevancia del pensamiento y la visión sistémica para analizar y resolver problemas.
	Tarea	22. Comprende el concepto de sistema e identifica los componentes básicos de este.
	6. Aplicar pensamiento sistémico	23. Entiende la relevancia de identificar el sistema en el cual opera y la interconexión entre los distintos componentes de este. 24. Comprende que las soluciones rápidas basadas en suposiciones, sin una visión sistémica, pueden llevar a problemas adicionales.

	Agregación de valor 1 Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual	
	Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Pensamiento Reflexivo	25. Reconoce la importancia del razonamiento ético y su relación con los valores institucionales. 26. Identifica situaciones o decisiones que impliquen un juicio ético, diferenciando entre lo correcto y lo incorrecto.
	Tarea	27. Comprende los principios éticos que sustenta la Institución y comienza a aplicarlos en toda circunstancia. 28. Analiza situaciones simples desde una perspectiva ética.
	7. Aplicar razonamiento ético	

	Agregación de valor 2 Ser un servidor técnica y profesionalmente competente en el nivel correspondiente	
	Esta agregación se refiere a la adquisición y la demostración de conocimientos y habilidades técnicas relevantes para el rol.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales	- Las conductas (1) a (8) de la tarea “Dominar el Ethos, valores e historia” y “Servir a la Patria” implican la adquisición de ciertos conocimientos técnicos e históricos fundamentales. - Sin embargo, en el Nivel 1 no se distinguen conductas altamente especializadas propias de un dominio técnico; por ello, la mayoría de las conductas de competencia profesional se integran de forma general en la formación inicial.
 	Tarea	
	1. Dominar el Ethos, valores e historia 2. Servir a la Patria.	

	Agregación de valor 1 Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual	
	Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Pensamiento Reflexivo	29. Identifica y reconoce la importancia de la prudencia que permite actuar con mayor conciencia ante todo tipo de situaciones. 30. Identifica momentos donde es crucial pensar antes de actuar o decidir.
	Tarea	31. Evita tomar decisiones impulsivas y es tolerante con otros puntos de vista o acciones, incluso cuando estos sean opuestos o diferentes. 32. Solicita orientación de sus superiores en situaciones complejas para tomar decisiones más informadas y acertadas.
	8. Ser prudente	

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Influir Positivamente	33. Identifica y reconoce la importancia del concepto de autoconciencia y autocontrol y la injerencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas.
	Tarea	34. Identifica sus propias fortalezas y debilidades y reconoce las emociones básicas. 35. Analiza las acciones propias y sus consecuencias, reflexiona sobre ellas y actúa en consecuencia para desarrollar la autoconciencia y el autocontrol. 36. Mantiene la calma y la racionalidad en situaciones de estrés, y practica habilidades de resiliencia, así como el mantenimiento del bienestar físico y mental.
	9. Desarrollar autoconciencia y autocontrol	

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Influir Positivamente	37. Identifica y reconoce el concepto de comunicación efectiva y su relevancia en la transmisión y recepción de órdenes e instrucciones.
	Tarea	38. Comprende el concepto de escucha activa y la aplica en la interacción con pares y superiores.
	10. Comunicar en forma efectiva	39. Comprende que la comunicación efectiva incluye tanto el lenguaje verbal como el corporal, abarcando la escucha y la transmisión de mensajes. 40. Comprende que la comunicación de ideas debe ser de manera clara, concisa y asertiva, empleando preguntas y respuestas simples y directas.

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Influir Positivamente	41. Presta atención e interés en la interacción con superiores y pares para conocerlos y generar confianza.
	Tarea	42. Actúa de manera consistente y transparente, reconoce sus errores o debilidades y solicita ayuda de ser necesario.
	11. Construir confianza mutua	43. Acepta críticas constructivas y colabora ofreciendo feedback o ayuda. 44. Colabora con su equipo aportando habilidades y experiencias para encontrar soluciones.

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Influir Positivamente	45. Reconoce sus emociones en diversas situaciones y cómo afectan su desempeño. 46. Analiza cómo sus emociones pueden influir en la toma de decisiones.
	Tarea	47. Practica la autorregulación para manejar reacciones impulsivas.
	12. Empatizar	48. Busca “feedback” sobre cómo sus emociones afectan a los demás.

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Influir Positivamente	49. Escucha con atención y respeto a los demás. 50. Comunica ideas de forma clara, simple y directa, para evitar confusiones.
	Tarea	51. Utiliza gestos y expresiones faciales que refuerzan el mensaje verbal.
	13. Persuadir	52. Da respuestas pertinentes y respetuosas.

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Influir Positivamente	53. Reconoce la importancia de la colaboración y reflexiona sobre sus habilidades y áreas de mejora para contribuir eficazmente al equipo. 54. Considera las ideas y opiniones de los demás e identifica las habilidades y talentos individuales. 55. Reconoce y valora las diferencias en los pensamientos, reflexiona sobre sus experiencias y aprendizajes, y los comparte de manera constructiva. 56. Demuestra disposición para considerar nuevas ideas y enfoques distintos a los propios.
	Tarea	
	14. Generar sinergia	

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Trabajo en equipo	57. Define claramente sus principios y metas y muestra disposición para colaborar con otros. 58. Cumple con las tareas asignadas en tiempo y forma y reconoce y acepta las consecuencias de sus acciones sin culpar a otros.
	Tarea	
	15. Comprometer	59. Acepta tareas asignadas por el líder del equipo y expresa opiniones y preocupaciones de manera constructiva y respetuosa. 60. Demuestra respeto y consideración por las opiniones y contribuciones de los demás.

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Trabajo en equipo	61. Comprende el concepto y la relevancia de la disciplina, tanto en contextos doctrinarios como conductuales, así como las implicancias que tiene en la ejecución de tareas individuales y colectivas. 62. Cumple puntualmente con los deberes asignados según los estándares establecidos y demuestra habilidades en la regulación de sus emociones, especialmente en situaciones de estrés.
	Tarea	
	16. Actuar con disciplina	63. Sigue el conducto regular, respeta la autoridad y jerarquía de sus superiores, cumpliendo con las instrucciones recibidas. 64. Demuestra una actitud disciplinada, en el cumplimiento de la normativa doctrinaria para la ejecución de las tareas individuales y colectivas, actuando sin contravenir las normas o afectar negativamente al equipo.

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Trabajo en equipo	65. Identifica y reconoce la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo. 66. Escucha activamente a los miembros del equipo y muestra disposición para colaborar con los demás.
	Tarea	
	17. Fortalecer el espíritu de cuerpo	67. Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de los demás y sigue las instrucciones del líder del equipo. 68. Participa en actividades de equipo con entusiasmo, trabajando en conjunto en tareas simples para construir confianza.

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
 Trabajo en equipo	Atributo	Conductas esperadas
	Trabajo en equipo	69. Muestra disposición para ser liderado y reconoce sus fortalezas y áreas de mejora. 70. Participa activamente en las tareas del equipo y comunica ideas de manera clara. 71. Demuestra compromiso con los objetivos del equipo, cumple con las tareas asignadas acepta retroalimentación de pares y superiores. 72. Cumple con las instrucciones y normas establecidas y adopta una actitud de mejora continua.
	Tarea	
	18. Desarrollar líderes	

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
 Trabajo en equipo	Atributo	Conductas esperadas
	Trabajo en equipo	73. Reflexiona sobre sus capacidades y limitaciones, valorando el optimismo y la mentalidad ganadora como claves para superar dificultades. 74. Reconoce y acepta las dificultades y mantiene la calma en situaciones de estrés y apoya a otros, adaptándose a los cambios del entorno. 75. Aplica técnicas de manejo del estrés y busca apoyo cuando se enfrenta a dificultades, de ser necesario. 76. Identifica situaciones estresantes como oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo, y gestiona las emociones negativas de manera constructiva.
	Tarea	
	19. Ser resiliente	

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
 Preocuparse del personal	Atributo	Conductas esperadas
	Preocuparse del personal	77. Conoce a cada miembro de su equipo, comprende sus responsabilidades y demuestra interés y respeto hacia ellos. 78. Presta atención al desarrollo de las tareas del equipo y escucha activamente cuando plantean inquietudes. 79. Conoce las aspiraciones, expectativas y asuntos de índole o interés personal de sus pares. 80. Reconoce y valora el esfuerzo personal y la contribución al equipo de pares o subordinados, incluso cuando las tareas sean básicas o cotidianas.
	Tarea	
	20. Conocer, valorar y respetar al personal	

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
 Preocuparse del personal	Atributo	Conductas esperadas
	Preocuparse del personal	81. Reconoce y valora las necesidades básicas del personal, manteniendo un canal de comunicación abierto y honesto. 82. Presta atención a las preocupaciones y sugerencias de los subordinados, ofreciendo apoyo en situaciones profesionales, personales o familiares difíciles. 83. Muestra respeto y consideración por todos los miembros del equipo. 84. Fomenta un ambiente de respeto y confianza, valorando y reconociendo los esfuerzos y logros del personal, así como brindando orientación cuando se aparten de los valores y principios institucionales.
	Tarea	
	21. Ocuparse del personal	

	Agregación de valor 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo	
	Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Preocuparse del personal	85. Comprende la relevancia del desarrollo individual, identificando fortalezas y áreas de mejora a través de diálogos abiertos. 86. Identifica las habilidades, talentos y áreas de mejora de los miembros del equipo. 87. Escucha activamente las inquietudes y necesidades del personal. 88. Comparte sus propias experiencias y aprendizajes para generar confianza.
	Tarea	
	22. Fomentar el desarrollo individual	

	Agregación de valor 4 Obedecen, entendiendo la intención de su superior mando y actúan acorde a ella	
	Esta agregación agrupa las conductas relacionadas con la alineación con la misión, la dirección estratégica y la ejecución de tareas conforme a las intenciones y directrices del superior. Se centra en la toma de decisiones, la responsabilidad y la iniciativa disciplinada dentro de un marco normativo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Enfocarse en la Misión	89. Comprende la misión (tarea + propósito) e Intención del superior (propósito, método y estado final deseado). 90. Comprueba que los integrantes de su equipo comprendan el qué, quién, cuándo, dónde y para qué e intención del superior.
	Tarea	
	23. Entregar dirección y propósito	91. Se adapta a los cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas, manteniendo siempre en consideración la intención de su superior. 92. Cumple con las instrucciones, asume la responsabilidad de las tareas asignadas, actuando con iniciativa disciplinada.

	Agregación de valor 4 Obedecen, entendiendo la intención de su superior mando y actúan acorde a ella	
	Esta agregación agrupa las conductas relacionadas con la alineación con la misión, la dirección estratégica y la ejecución de tareas conforme a las intenciones y directrices del superior. Se centra en la toma de decisiones, la responsabilidad y la iniciativa disciplinada dentro de un marco normativo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Enfocarse en la Misión	93. Comprende la misión (tarea + propósito), reconoce la importancia de la tarea y acepta la responsabilidad por sus acciones y resultados. 94. Prioriza y administra tiempo y recursos disponibles, de manera tal de cumplir eficiente y oportunamente las tareas encomendadas. 95. Es capaz de determinar posibles inconvenientes para el cumplimiento de sus tareas y comunicarlos oportunamente a sus superiores, solicitando orientación y apoyo cuando sea necesario. 96. Prioriza y gestiona su tiempo y recursos de manera efectiva, asegurando que las tareas se completen eficientemente y dentro del plazo establecido.
	Tarea	
	24. Hacerse dueño de la tarea	

	Agregación de valor 4 Obedecen, entendiendo la intención de su superior mando y actúan acorde a ella	
	Esta agregación agrupa las conductas relacionadas con la alineación con la misión, la dirección estratégica y la ejecución de tareas conforme a las intenciones y directrices del superior. Se centra en la toma de decisiones, la responsabilidad y la iniciativa disciplinada dentro de un marco normativo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Enfocarse en la Misión	97. Comprende que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común ("compliance"). 98. Actúa dentro de un marco doctrinario y normativo común, desarrollando la iniciativa disciplinada basada en la confianza que le otorga su superior, lo que le permitirá actuar con libertad de acción.
	Tarea	
	25. Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común	99. Identifica las competencias propias, así como las de sus pares o subordinados, y determina si estas cumplen con los estándares necesarios para ejecutar las tareas asignadas. 100. Cumple las tareas entendiendo la intención del superior, el contexto y el marco normativo y temporal. Desarrolla máxima iniciativa y señala posibles inconvenientes antes de cumplirlas.

	Agregación de valor 4 Obedecen, entendiendo la intención de su superior mando y actúan acorde a ella	
	Esta agregación agrupa las conductas relacionadas con la alineación con la misión, la dirección estratégica y la ejecución de tareas conforme a las intenciones y directrices del superior. Se centra en la toma de decisiones, la responsabilidad y la iniciativa disciplinada dentro de un marco normativo.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Enfocarse en la Misión	101.Comprende que el proceso metodológico para la toma de decisiones requiere la aplicación de técnicas que lo hacen más preciso y menos subjetivo.
	Tarea	102.Reconoce la importancia de tomar decisiones, comprendiendo la misión y la intención de su superior y la relevancia que juegan los valores institucionales.
	26. Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo	103.Incorpora las sugerencias de sus subordinados en la planificación de tareas o actividades, emplea la lógica y demuestra capacidad para resolver problemas y tomar decisiones. 104.Aprende de experiencias pasadas y comprende la importancia de tomar decisiones fundadas y a tiempo, evaluando y gestionando los riesgos y que la inacción, por lo general, acarrea consecuencias nocivas para su equipo.

Justificación Conductas Esperadas

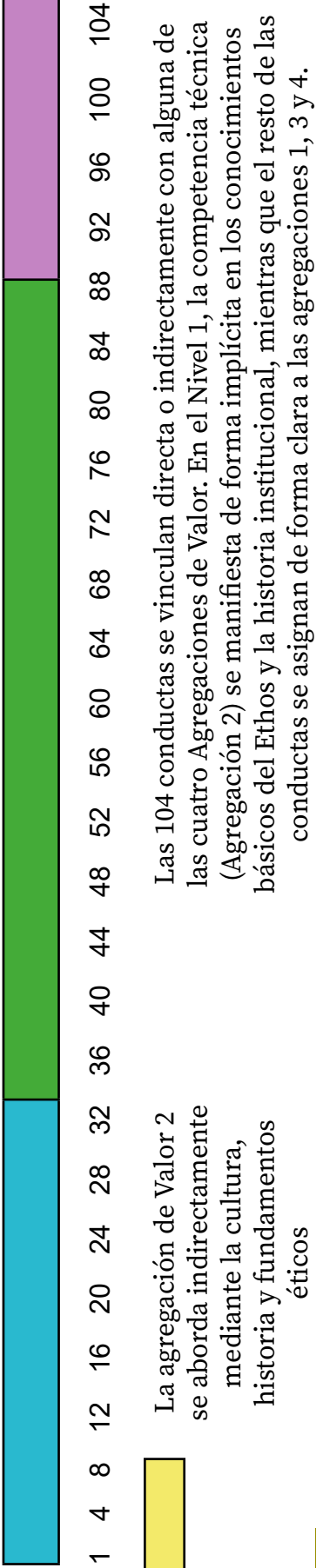
- **1 - 32:** Todas estas conductas refuerzan la capacidad del servidor para autogestionarse, internalizar la misión y valores, y desarrollarse como individuo comprometido. Se centran en el conocimiento personal, la autodisciplina y la responsabilidad, elementos básicos para liderarse a sí mismo.
- **33 - 88:** Todas estas conductas se orientan a establecer, consolidar y potenciar la capacidad del servidor para integrarse y contribuir eficazmente en equipo, mediante la comunicación, la colaboración, el respeto mutuo y el fortalecimiento de vínculos interpersonales..
- **89 - 104:** Estas conductas evidencian la capacidad del servidor para comprender y actuar en función de los lineamientos estratégicos y doctrinales impartidos por sus superiores; es decir, su alineación con la misión institucional y la obediencia inteligente.

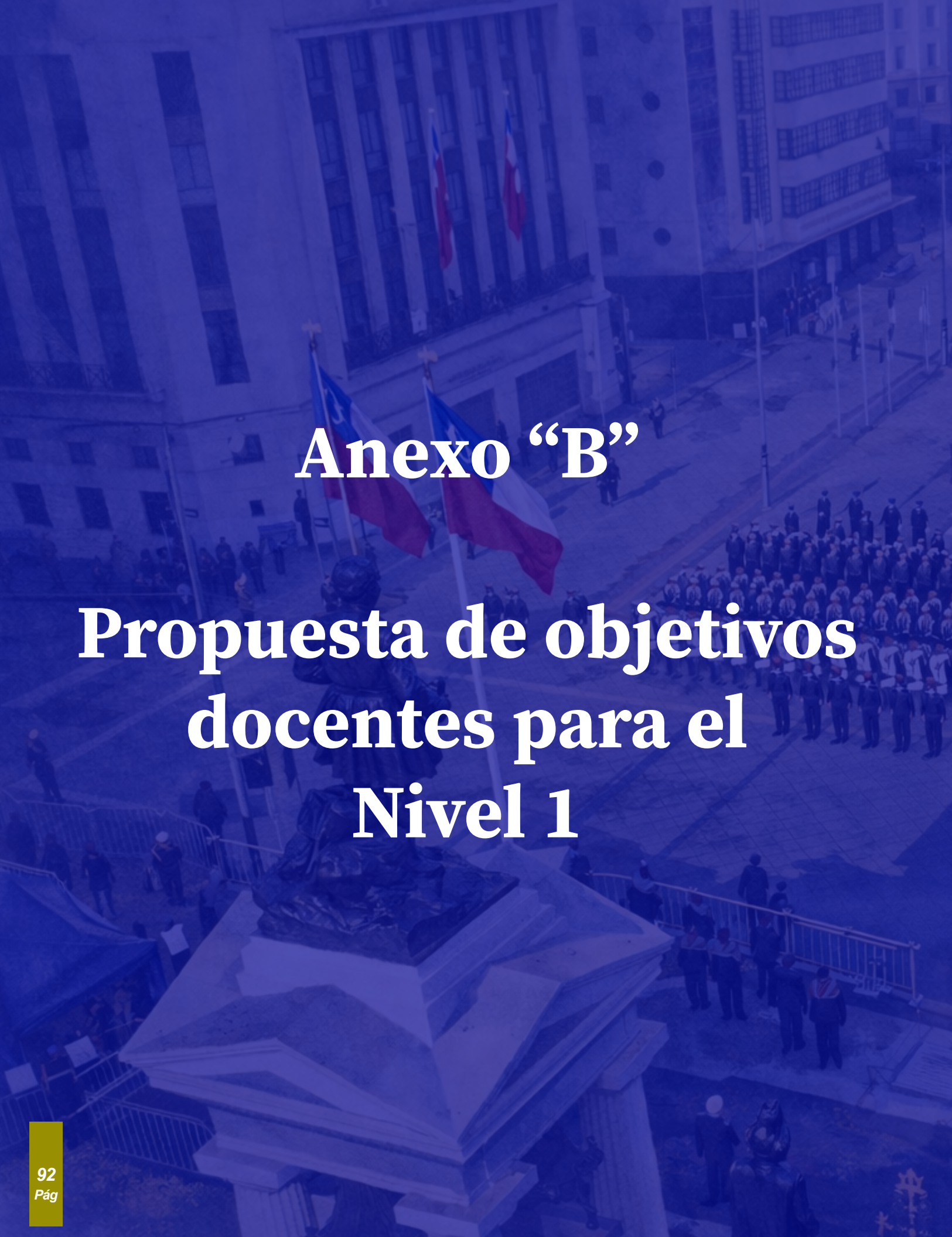
RESUMEN Y OBSERVACIONES FINALES

CORRELACIÓN DE LAS 104 CONDUCTAS ESPERADAS CON LAS AGREGACIONES DE VALOR

	AGREGACIÓN DE VALOR 1 Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual Conductas esperadas 1 -32 Enfocadas en la autogestión, internalización de valores, y responsabilidad personal		AGREGACIÓN DE VALOR 2 Ser un servidor técnica y profesionalmente competente en el nivel correspondiente Conductas esperadas 1 -8 No se detectan conductas específicas de alta especialización; los conocimientos técnicos se abordan de manera básica pero su énfasis es mayormente en la internalización de valores y tradición		AGREGACIÓN DE VALOR 3 Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo en el cumplimiento de su misión Conductas esperadas 33 - 88 Promueven comunicación, colaboración, y fortalecimiento de los lazos interpersonales dentro del equipo, influencia positiva, trabajo en equipo y preocupación del personal		AGREGACIÓN DE VALOR 4 Obedecen entendiendo la intención de su superior y actúan acorde a ella Conductas esperadas 89 - 104 Relacionadas con la comprensión y el alineamiento con la misión, la toma de decisiones y la ejecución de tareas conforme a las directrices superiores
--	--	--	---	--	--	--	---

MAPA DE CORRELACIÓN DE LAS 104 CONDUCTAS ESPERADAS





Anexo “B”

Propuesta de objetivos docentes para el Nivel 1



ANEXO “B”

PROPUESTA DE OBJETIVOS DOCENTES PARA EL NIVEL 1

A continuación, se esboza una aproximación para la implementación de la metodología 10:20:70, ofreciendo un marco referencial académico para diseñar y coordinar las materias y contenidos, correspondientes al Nivel 1. La sección de fundamentación explica por qué combinar un 10% de formación en aula, un 20% de aprendizaje interpersonal y un 70% de experiencia práctica. Esto debiese permitir un proceso de desarrollo continuo, donde la teoría se traduce en acción real.

La propuesta de materias para el 10% traduce las 26 tareas y los atributos del modelo en módulos con objetivos claros, contenidos específicos y metodologías recomendadas (talleres, debates, role-playing). Cada asignatura está vinculada a las Conductas Esperadas y a las Agregaciones de Valor, de forma tal que se comprenda no solo qué enseñar, sino cómo ese conocimiento refuerza las tareas del Modelo en este nivel.

Esta propuesta tiene como objetivo que el Nivel 1 sea un programa integrado, facilitando el desarrollo progresivo de quienes son objeto de las materias que se imparten

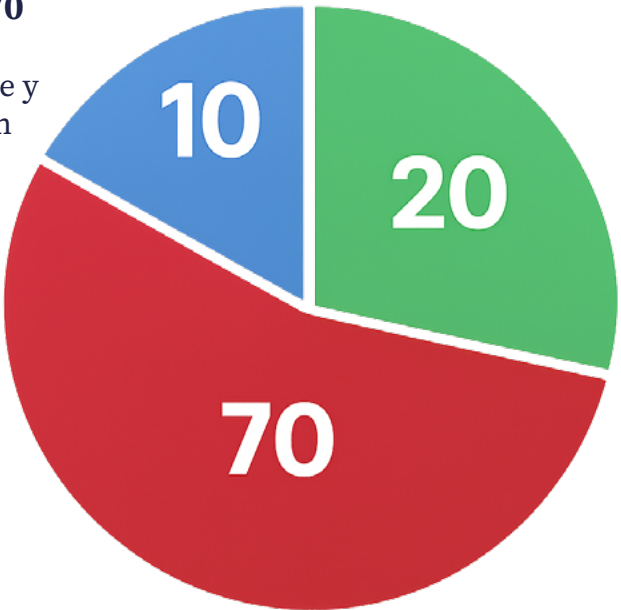
Fundamentación de la Metodología 10:20:70

La metodología 10:20:70 reconoce que el aprendizaje y el desarrollo en liderazgo trascienden la formación formal en aula. No basta con impartir conocimientos académicos; es fundamental que los servidores vivan y ejerzan estos conocimientos en su entorno de trabajo diario. Al conectar la teoría con la práctica y potenciar el aprendizaje interpersonal, este método se alinea perfectamente con la idea de un proceso continuo y evolutivo a lo largo de la carrera profesional.

Desglose del Método 10:20:70

10% Capacidad Formal en Aula:

- **Qué implica:** Talleres, cursos y seminarios que proporcionan los fundamentos teóricos y las competencias básicas de liderazgo.
- **Rol y beneficios:** Especialmente en escuelas matrices, donde se sientan las bases del liderazgo, la formación formal es cardinal para entender, por ejemplo, el contexto histórico y doctrinal que enmarca la misión institucional.



20% Aprendizaje Interpersonal:

- **Qué implica:** El aprendizaje colaborativo a través de tutorías, coaching y mentoring.
- **Rol y beneficios:** Esta parte del proceso potencia el intercambio de experiencias y la retroalimentación. La interacción con “coaches” y mentores y compañeros ayuda a afinar habilidades como la comunicación, la empatía y la capacidad de recibir y ofrecer feedback constructivo. Esto genera un ambiente de sinergia e interdependencia, en el que las interacciones diarias se convierten en oportunidades de aprendizaje.

70% Aprendizaje Experiencial:

- **Qué implica:** La mayor parte del desarrollo ocurre en el puesto de trabajo; es el “aprender haciendo”.
- **Rol y beneficios:** La experiencia directa en la gestión, resolución de problemas, toma de decisiones y manejo de situaciones imprevistas permite que el servidor interiorice los valores y competencias del liderazgo. Afrontar retos reales, analizar resultados y aprender de los errores son elementos esenciales para fortalecer el desempeño, pues el verdadero liderazgo se afianza en la práctica y en la mejora continua.

Valor Añadido y Cultura Organizacional

- **Proceso Continuo:** La integración de estos tres componentes (la formación en aula, el aprendizaje interpersonal y la experiencia en el puesto) busca asegurar que el desarrollo de liderazgo sea un proceso continuo, que no se limita a sesiones

aisladas en salas, sino que se extienda y refuerce en el ambiente del trabajo diario.

- **Adaptabilidad y Flexibilidad:** Los porcentajes son referenciales, lo que permite adaptarlos de acuerdo con las necesidades específicas de cada nivel. Por ejemplo, en el Nivel 1, donde la formación se imparte en las Escuelas Matrices, el componente del aula puede prevalecer para asentar las bases teóricas, mientras que conforme se asciende en la carrera, el componente experiencial cobra mayor relevancia.
- **Compromiso Institucional:** Este método requiere la incidencia y compromiso de todos los niveles de la cadena de mando. Al fomentar una cultura organizacional que incentive el coaching y el mentoring, cada integrante se hace responsable de su propio aprendizaje y, con ello, refuerza su sentido de compromiso y pertenencia. Así, se crea un ciclo virtuoso en el que el liderazgo se fortalece a través del ejemplo y la experiencia compartida.

Conclusión

La metodología 10:20:70 para el MLA en la Armada es especialmente relevante porque sistematiza el aprendizaje del liderazgo en un proceso continuo y creciente. Se reconoce que la verdadera transformación ocurre en el día a día del trabajo, donde la teoría se enfrenta a la práctica, se recibe retroalimentación y se aprende de los desafíos reales. Este enfoque integral no solo capacita técnicamente a los servidores, sino que también cultiva su crecimiento personal y profesional, preparando a cada individuo para asumir mayores responsabilidades y contribuir de manera efectiva a la misión institucional.

PROPUESTA DE OBJETIVOS DOCENTES PARA EL NIVEL 1 (10% AULA)

A continuación, se presenta una aproximación detallada para el Nivel 1, centrada en el 10% de formación en aula (presencial/virtual), en la cual se integran las 26 tareas. Esta propuesta está estructurada por cada atributo y sus tareas, identificando los objetivos docentes que se alinean con las Conductas Esperadas y las Agregaciones de Valor. Cabe destacar que, si bien para este nivel algunas materias se enfocan en fundamentos, se irán profundizando en niveles posteriores siguiendo el concepto de crecimiento vertical.

	Agregación de Valor 1	Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual
	Atributo 1	Hacer Propio el Ethos y Valores Institucionales
	Tarea 1	Dominar el Ethos, Valores e Historia
Objetivo	Que el líder comprenda e interiorice el legado, la tradición y los valores fundamentales de la Armada, identificándose con su historia y el Código de Honor.	
	Tarea 2	Servir a la Patria
Objetivo	Que el líder entienda su rol en la defensa y servicio al país, interiorizando el significado del juramento a la bandera, el lema “Vencer o Morir” y la vocación de servicio desinteresado.	
	Tarea 3	Actuar con Conducta Ejemplar
Objetivo	Que el líder desarrolle la capacidad de autoliderazgo, promoviendo la integridad, el reconocimiento personal (fortalezas y debilidades) y una conducta coherente con los valores institucionales.	
	Tarea 4	Asumir la Responsabilidad (Accountability)
Objetivo	Que el líder aprenda a gestionar eficazmente su tiempo y recursos, asumiendo la responsabilidad de sus acciones y respondiendo por ellas, utilizando los errores como oportunidades de mejora y aprendizaje.	

	Atributo 2	Pensamiento Reflexivo
	Tarea 5	Aplicar Pensamiento Crítico
Objetivo	Que el líder desarrolle la capacidad de analizar y evaluar información para tomar decisiones fundamentadas.	
	Tarea 6	Aplicar Pensamiento Sistémico
Objetivo	Que el líder comprenda la interrelación de los diversos componentes de su entorno de trabajo y organizacional, favoreciendo una visión holística.	
	Tarea 7	Aplicar Razonamiento Ético
Objetivo	Que el líder aprenda a enfrentar dilemas éticos, integrando los principios institucionales en su proceso de toma de decisiones.	
	Tarea 8	Ser Prudente
Objetivo	Que el líder desarrolle la capacidad para reflexionar antes de actuar, identificando situaciones críticas y evitando decisiones impulsivas.	

	Agregación de Valor 2	Ser un servidor técnica y profesionalmente competente en el nivel correspondiente.
	En la agregación de Valor 2, no se identifican objetivos, ya que se aborda indirectamente mediante la cultura, historia y fundamentos éticos.	

	Agregación de Valor 3	Integran a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo en el cumplimiento de su misión.
	Atributo 3	Influir Positivamente
	Tarea 9	Desarrollar Autoconciencia y Autocontrol
Objetivo	Que el líder reconozca y gestione sus emociones para mejorar su desempeño y sus interacciones con el equipo.	

	Tarea 10	Comunicar en Forma Efectiva
Objetivo	Que el líder mejore la habilidad para transmitir y recibir mensajes de manera clara y asertiva.	
	Tarea 11	Construir Confianza Mutua
Objetivo	Que el líder fomente relaciones de confianza mediante la transparencia en la comunicación y la práctica del feedback constructivo.	
	Tarea 12	Empatizar
Objetivo	Que el líder aprenda a ponerse en el lugar del otro, identificando y comprendiendo sus emociones.	
	Tarea 13	Persuadir
Objetivo	Que el líder desarrolle la capacidad de influir de manera positiva en los demás a través de argumentos claros y un lenguaje corporal coherente.	
	Tarea 14	Generar Sinergia
Objetivo	Que el líder fomente la colaboración y aprovechamiento de fortalezas individuales para alcanzar objetivos comunes en equipo	
	Atributo 4	Trabajo en Equipo
	Tarea 15	Comprometer
Objetivo	Que el líder aprenda a alinearse con las metas del equipo, comprometiéndose tanto con su propio rendimiento como con el logro de objetivos colectivos.	
	Tarea 16	Actuar con Disciplina
Objetivo	Que el líder refuerce la importancia de la disciplina personal y el cumplimiento de las normas establecidas en la Institución.	

	Tarea 17	Fortalecer el Espíritu de Cuerpo
Objetivo	Que el líder fomente el sentido de pertenencia y unidad en el equipo, creando un ambiente que refuerce la cooperación y el apoyo mutuo.	
	Tarea 18	Desarrollar Líderes
Objetivo	Que el líder incentive el surgimiento del liderazgo, promoviendo la capacidad de influir y guiar a compañeros a partir del ejemplo.	
	Tarea 19	Ser Resiliente
Objetivo	Que el líder aprenda a gestionar y superar situaciones adversas, fortaleciendo su capacidad para enfrentar el estrés y aprender de los desafíos.	
	Atributo 5	Preocuparse del Personal
	Tarea 20	Conocer, Valorar y Respetar al Personal
Objetivo	Que el líder aprenda a crear vínculos de confianza, reconociendo y valorando el aporte de cada miembro del equipo.	
	Tarea 21	Ocuparse del Personal
Objetivo	Que el líder desarrolle la capacidad de identificar las necesidades tanto profesionales como personales de los integrantes del equipo y responder de manera oportuna.	
	Tarea 22	Fomentar el Desarrollo Individual
Objetivo	Que el líder aprenda a promover el crecimiento y la mejora continua en cada miembro del equipo, incentivando la autoevaluación y el feedback constructivo.	

	Agregación de Valor 4	Obedecen, entendiendo la intención de su superior y actúan acorde a ella.
	Atributo 6	Enfocarse en la Misión
	Tarea 23	Entregar Dirección y Propósito
Objetivo	Que el líder comprenda el concepto de misión (tarea + propósito) y sea capaz de comunicar y orientar a su equipo con base en la intención del superior (propósito – método – estado final deseado).	
	Tarea 24	Hacerse Dueño de la Tarea
Objetivo	Que el líder asuma la responsabilidad total de las tareas asignadas, gestionando de manera eficiente tiempo y recursos.	
	Tarea 25	Actuar con Iniciativa Disciplinada Bajo una Doctrina Común
Objetivo	Que el líder incentive la autonomía y la iniciativa en el marco normativo y doctrinario, garantizando que el accionar se alinee con las directrices institucionales y del superior.	
	Tarea 26	Decidir, Especialmente en Situaciones Críticas o de Riesgo
Objetivo	Que el líder desarrolle la habilidad de tomar decisiones fundamentadas, especialmente en situaciones de riesgo, gestionando los desafíos de forma ética y oportuna.	

Síntesis Integrada del 10% para el Nivel 1

Por cada Agregación de valor y tarea asociada se efectúan proposiciones de objetivos docentes que permitan orientar el esfuerzo tendiente a estructurar las capacitaciones, materias, talleres, etc. que faciliten la transición del aprendizaje individual al ejercicio del mando y la conducción de equipos.

Se pretende que el líder desarrolle sus habilidades logrando un equilibrio entre su propio crecimiento, la competencia técnica, la integración al equipo y una obediencia fundamentada en el entendimiento y la ética. De este modo, se traza una trayectoria clara de progreso vertical, donde cada avance se apoya en estos sólidos pilares.

Esta estructura del 10% en aula para el Nivel 1 proporciona una base teórica que, al integrarse posteriormente con el 20% interpersonal y el 70% experiencial, permitirá un crecimiento continuo y vertical del liderazgo a lo largo de la carrera



Anexo “C”

Autoevaluación

Nivel 1



I. Mapa de progreso – Agregaciones de valor

Objetivo: Visualizar su nivel de desarrollo en las 4 Agregaciones de valor.

Instrucciones: Marque su nivel actual:

1. Inicia
2. En desarrollo
3. Sólido
4. Destacado

Agregación de Valor		1	2	3	4
	Autoliderazgo y servicio individual	☐	☐	☐	☐
	Competencia técnica y profesional básica	☐	☐	☐	☐
	Integración y colaboración en equipo	☐	☐	☐	☐
	Obediencia inteligente alineada con la misión	☐	☐	☐	☐

II. Semáforo – Conductas esperadas

Objetivo: Identificar brechas específicas.

Instrucciones: Marque cada conducta:



		
Siempre	A veces	Necesito mejorarlo



Atributo 1: Hacer propio el Ethos y valores institucionales

Tarea 1: Dominar el Ethos, valores e historia

N°	Conductas esperadas			
1	Reconoce y demuestra comprensión básica del Ethos y valores de la Institución	☐	☐	☐
2	Conoce los principales héroes y hechos destacados de la historia de nuestra Armada y comprende su importancia	☐	☐	☐
3	Conoce los principios y/o reglas que rigen el comportamiento de cada miembro de la Institución (Código de Honor).	☐	☐	☐
4	Cumple con las tareas asignadas de forma consecuente con los valores y principios institucionales	☐	☐	☐

Tarea 2: Servir a la Patria				
N°	Conductas esperadas			
5	Entiende lo que nuestra Institución hace por la defensa de la Patria y cómo se sirve al país en las demás áreas de misión.	☐	☐	☐
6	Comprende la importancia de la disposición del servicio a la patria y el cumplimiento del deber.	☐	☐	☐
7	Comprende el "por qué" del servicio desinteresado.	☐	☐	☐
8	Entiende y comprende el sentido y la importancia del juramento a la bandera y el significado del lema de la Armada, "Vencer o Morir".	☐	☐	☐

Tarea 3: Actuar con conducta ejemplar				
N°	Conductas esperadas			
9	Desarrolla habilidades de autoliderazgo, confiando en sus capacidades, manteniendo una actitud positiva y reconociendo sus debilidades y errores.	☐	☐	☐
10	Prioriza los objetivos y la misión del equipo al que pertenece, colaborando de manera disciplinada y sin intereses personales.	☐	☐	☐
11	Comprende claramente sus tareas, expectativas y se hace responsable por sus acciones.	☐	☐	☐
12	Respetasussuperioresycompañeros,comprendiendo cómo su conducta puede impactar la reputación de la Institución, reconociendo la importancia de actuar con integridad y transparencia.	☐	☐	☐

Tarea 4: Asumir la responsabilidad (Accountability)				
N°	Conductas esperadas			
13	Comprende que cada tarea que se emprende debe ser asumida con la total y completa responsabilidad de su ejecución y logro (accountability).	☐	☐	☐
14	Prevé y administra tiempo y recursos para cumplir su tarea de manera eficiente y oportuna.	☐	☐	☐
15	Asume la responsabilidad de sus propios actos y conductas	☐	☐	☐
16	Demuestra una actitud proactiva hacia el aprendizaje y el desarrollo continuo, solicitando asistencia cuando sea necesario.	☐	☐	☐



Atributo 2:
Pensamiento Reflexivo

Tarea 5: Aplicar pensamiento crítico				
N°	Conductas esperadas			
17	Identifica y reconoce la importancia del pensamiento crítico en la toma de decisiones y la relevancia de buscar siempre soluciones creativas.	☐	☐	☐
18	Comprende la necesidad de analizar y validar la información recibida.	☐	☐	☐
19	Reconoce sus sesgos y limitaciones para evitar decisiones impulsivas, y utiliza los errores como oportunidades de aprendizaje.	☐	☐	☐
20	Comprende la importancia de buscar información relevante antes de tomar decisiones.	☐	☐	☐

Tarea 6: Aplicar pensamiento sistémico				
N°	Conductas esperadas			
21	Identifica y reconoce la relevancia del pensamiento y la visión sistémica para analizar y resolver problemas.	☐	☐	☐
22	Comprende el concepto de sistema e identifica los componentes básicos de este.	☐	☐	☐
23	Entiende la relevancia de identificar el sistema en el cual opera y la interconexión entre los distintos componentes de este.	☐	☐	☐
24	Comprende que las soluciones rápidas basadas en suposiciones, sin una visión sistémica, pueden llevar a problemas adicionales.	☐	☐	☐

Tarea 7: Aplicar razonamiento ético				
N°	Conductas esperadas			
25	Reconoce la importancia del razonamiento ético y su relación con los valores institucionales.	☐	☐	☐
26	Identifica situaciones o decisiones que impliquen un juicio ético, diferenciando entre lo correcto y lo incorrecto.	☐	☐	☐
27	Comprende los principios éticos que sustenta la Institución y comienza a aplicarlos en toda circunstancia	☐	☐	☐
28	Analiza situaciones simples desde una perspectiva ética.	☐	☐	☐

Tarea 8: Ser prudente				
N°	Conductas esperadas			
29	Identifica y reconoce la importancia de la prudencia que permite actuar con mayor conciencia ante todo tipo de situaciones.	☐	☐	☐
30	Identifica momentos donde es crucial pensar antes de actuar o decidir.	☐	☐	☐
31	Evita tomar decisiones impulsivas y es tolerante con otros puntos de vista o acciones, incluso cuando estos sean opuestos o diferentes.	☐	☐	☐
32	Solicita orientación de sus superiores en situaciones complejas para tomar decisiones más informadas y acertadas.	☐	☐	☐



Atributo 3:
Influir positivamente

Tarea 9: Desarrollar autoconciencia y autocontrol				
N°	Conductas esperadas			
33	Identifica y reconoce la importancia del concepto de autoconciencia y autocontrol y la injerencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas.	☐	☐	☐
34	Identifica sus propias fortalezas y debilidades y reconoce las emociones básicas.	☐	☐	☐
35	Analiza las acciones propias y sus consecuencias, reflexiona sobre ellas y actúa en consecuencia para desarrollar la autoconciencia y el autocontrol.	☐	☐	☐
36	Mantiene la calma y la racionalidad en situaciones de estrés, y practica habilidades de resiliencia, así como el mantenimiento del bienestar físico y mental.	☐	☐	☐

Tarea 10: Comunicar en forma efectiva				
N°	Conductas esperadas			
37	Identifica y reconoce el concepto de comunicación efectiva y su relevancia en la transmisión y recepción de órdenes e instrucciones.	☐	☐	☐
38	Comprende el concepto de escucha activa y la aplica en la interacción con pares y superiores	☐	☐	☐
39	Comprende que la comunicación efectiva incluye tanto el lenguaje verbal como el corporal, abarcando la escucha y la transmisión de mensajes.	☐	☐	☐
40	Comprende que la comunicación de ideas debe ser de manera clara, concisa y asertiva, empleando preguntas y respuestas simples y directas.	☐	☐	☐

Tarea 11: Construir confianza mutua				
N°	Conductas esperadas			
41	Presta atención e interés en la interacción con superiores y pares para conocerlos y generar confianza.	☐	☐	☐
42	Actúa de manera consistente y transparente, reconoce sus errores o debilidades y solicita ayuda de ser necesario.	☐	☐	☐
43	Acepta críticas constructivas y colabora ofreciendo feedback o ayuda.	☐	☐	☐
44	Colabora con su equipo aportando habilidades y experiencias para encontrar soluciones.	☐	☐	☐

Tarea 13: Persuadir				
N°	Conductas esperadas			
49	Escucha con atención y respeto a los demás.	☐	☐	☐
50	Comunica ideas de forma clara, simple y directa, para evitar confusiones.	☐	☐	☐
51	Utiliza gestos y expresiones faciales que refuerzan el mensaje verbal.	☐	☐	☐
52	Da respuestas pertinentes y respetuosas.	☐	☐	☐

Tarea 12: Empatizar				
N°	Conductas esperadas			
45	Reconoce sus emociones en diversas situaciones y cómo afectan su desempeño.	☐	☐	☐
46	Analiza cómo sus emociones pueden influir en la toma de decisiones.	☐	☐	☐
47	Practica la autorregulación para manejar reacciones impulsivas.	☐	☐	☐
48	Busca “feedback” sobre cómo sus emociones afectan a los demás.	☐	☐	☐

Tarea 14: Generar sinergia				
N°	Conductas esperadas			
53	Reconoce la importancia de la colaboración y reflexiona sobre sus habilidades y áreas de mejora para contribuir eficazmente al equipo.	☐	☐	☐
54	Considera las ideas y opiniones de los demás e identifica las habilidades y talentos individuales.	☐	☐	☐
55	Reconoce y valora las diferencias en los pensamientos, reflexiona sobre sus experiencias y aprendizajes, y los comparte de manera constructiva.	☐	☐	☐
56	Demuestra disposición para considerar nuevas ideas y enfoques distintos a los propios.	☐	☐	☐



Atributo 4: Trabajo en equipo

Tarea 15: Comprometer

N°	Conductas esperadas			
57	Define claramente sus principios y metas y muestra disposición para colaborar con otros.	☐	☐	☐
58	Cumple con las tareas asignadas en tiempo y forma y reconoce y acepta las consecuencias de sus acciones sin culpar a otros.	☐	☐	☐
59	Acepta tareas asignadas por el líder del equipo y expresa opiniones y preocupaciones de manera constructiva y respetuosa.	☐	☐	☐
60	Demuestra respeto y consideración por las opiniones y contribuciones de los demás.	☐	☐	☐

Tarea 16: Actuar con disciplina

N°	Conductas esperadas			
61	Comprende el concepto y la relevancia de la disciplina, tanto en contextos doctrinarios como conductuales, así como las implicancias que tiene en la ejecución de tareas individuales y colectivas.	☐	☐	☐
62	Cumple puntualmente con los deberes asignados según los estándares establecidos y demuestra habilidades en la regulación de sus emociones, especialmente en situaciones de estrés.	☐	☐	☐
63	Sigue el conducto regular, respeta la autoridad y jerarquía de sus superiores, cumpliendo con las instrucciones recibidas.	☐	☐	☐
64	Demuestra una actitud disciplinada, en el cumplimiento de la normativa doctrinaria para la ejecución de las tareas individuales y colectivas, actuando sin contravenir las normas o afectar negativamente al equipo.	☐	☐	☐

Tarea 17: Fortalecer el espíritu de cuerpo

N°	Conductas esperadas			
65	Identifica y reconoce la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo.	☐	☐	☐
66	Escucha activamente a los miembros del equipo y muestra disposición para colaborar con los demás.	☐	☐	☐
67	Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de los demás y sigue las instrucciones del líder del equipo.	☐	☐	☐
68	Participa en actividades de equipo con entusiasmo, trabajando en conjunto en tareas simples para construir confianza.	☐	☐	☐

Tarea 18: Desarrollar líderes

N°	Conductas esperadas			
69	Muestra disposición para ser liderado y reconoce sus fortalezas y áreas de mejora.	☐	☐	☐
70	Participa activamente en las tareas del equipo y comunica ideas de manera clara.	☐	☐	☐
71	Demuestra compromiso con los objetivos del equipo, cumple con las tareas asignadas acepta retroalimentación de pares y superiores.	☐	☐	☐
72	Cumple con las instrucciones y normas establecidas y adopta una actitud de mejora continua.	☐	☐	☐

Tarea 19: Ser resiliente				
N°	Conductas esperadas			
73	Reflexiona sobre sus capacidades y limitaciones, valorando el optimismo y la mentalidad ganadora como claves para superar dificultades.	☐	☐	☐
74	Reconoce y acepta las dificultades y mantiene la calma en situaciones de estrés y apoya a otros, adaptándose a los cambios del entorno.	☐	☐	☐
75	Aplica técnicas de manejo del estrés y busca apoyo cuando se enfrenta a dificultades, de ser necesario.	☐	☐	☐
76	Identifica situaciones estresantes como oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo, y gestiona las emociones negativas de manera constructiva.	☐	☐	☐

Tarea 21: Ocuparse del personal				
N°	Conductas esperadas			
81	Reconoce y valora las necesidades básicas del personal, manteniendo un canal de comunicación abierto y honesto.	☐	☐	☐
82	Presta atención a las preocupaciones y sugerencias de los subordinados, ofreciendo apoyo en situaciones profesionales, personales o familiares difíciles.	☐	☐	☐
83	Muestra respeto y consideración por todos los miembros del equipo.	☐	☐	☐
84	Fomenta un ambiente de respeto y confianza, valorando y reconociendo los esfuerzos y logros del personal, así como brindando orientación cuando se aparten de los valores y principios institucionales.	☐	☐	☐

Atributo 5:
Preocuparse del personal

Tarea 20: Conocer, valorar y respetar al personal				
N°	Conductas esperadas			
77	Conoce a cada miembro de su equipo, comprende sus responsabilidades y demuestra interés y respeto hacia ellos.	☐	☐	☐
78	Presta atención al desarrollo de las tareas del equipo y escucha activamente cuando plantean inquietudes.	☐	☐	☐
79	Conoce las aspiraciones, expectativas y asuntos de índole o interés personal de sus pares.	☐	☐	☐
80	Reconoce y valora el esfuerzo personal y la contribución al equipo de pares o subordinados, incluso cuando las tareas sean básicas o cotidianas.	☐	☐	☐

Tarea 22: Fomentar el desarrollo individual				
N°	Conductas esperadas			
85	Comprende la relevancia del desarrollo individual, identificando fortalezas y áreas de mejora a través de diálogos abiertos.	☐	☐	☐
86	Identifica las habilidades, talentos y áreas de mejora de los miembros del equipo.	☐	☐	☐
87	Escucha activamente las inquietudes y necesidades del personal.	☐	☐	☐
88	Comparte sus propias experiencias y aprendizajes para generar confianza.	☐	☐	☐

Atributo 6:
Enfocarse en la misión

Tarea 23: Entregar dirección y propósito				
N°	Conductas esperadas			
89	Comprende la misión (tarea + propósito) e Intención del superior (propósito, método y estado final deseado).	☐	☐	☐
90	Comprueba que los integrantes de su equipo comprendan el qué, quién, cuándo, dónde y para qué e intención del superior.	☐	☐	☐
91	Se adapta a los cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas, manteniendo siempre en consideración la intención de su superior.	☐	☐	☐
92	Cumple con las instrucciones, asume la responsabilidad de las tareas asignadas, actuando con iniciativa disciplinada.	☐	☐	☐

Tarea 24: Hacerse dueño de la tarea				
N°	Conductas esperadas			
93	Comprende la misión (tarea + propósito), reconoce la importancia de la tarea y acepta la responsabilidad por sus acciones y resultados.	☐	☐	☐
94	Prioriza y administra tiempo y recursos disponibles, de manera tal de cumplir eficiente y oportunamente las tareas encomendadas.	☐	☐	☐
95	Es capaz de determinar posibles inconvenientes para el cumplimiento de sus tareas y comunicarlos oportunamente a sus superiores, solicitando orientación y apoyo cuando sea necesario.	☐	☐	☐
96	Prioriza y gestiona su tiempo y recursos de manera efectiva, asegurando que las tareas se completen eficientemente y dentro del plazo establecido.	☐	☐	☐

Tarea 25: Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común				
N°	Conductas esperadas			
97	Comprende que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común (“compliance”).	☐	☐	☐
98	Actúa dentro de un marco doctrinario y normativo común, desarrollando la iniciativa disciplinada basada en la confianza que le otorga su superior, lo que le permitirá actuar con libertad de acción.	☐	☐	☐
99	Identifica las competencias propias, así como las de sus pares o subordinados, y determina si estas cumplen con los estándares necesarios para ejecutar las tareas asignadas.	☐	☐	☐
100	Cumple las tareas entendiendo la intención del superior, el contexto y el marco normativo y temporal. Desarrolla máxima iniciativa y señala posibles inconvenientes antes de cumplirlas.	☐	☐	☐

Tarea 26: Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo				
N°	Conductas esperadas			
101	Comprende que el proceso metodológico para la toma de decisiones requiere la aplicación de técnicas que lo hacen más preciso y menos subjetivo.	☐	☐	☐
102	Reconoce la importancia de tomar decisiones, comprendiendo la misión y la intención de su superior y la relevancia que juegan los valores institucionales.	☐	☐	☐
103	Incorpora las sugerencias de sus subordinados en la planificación de tareas o actividades, emplea la lógica y demuestra capacidad para resolver problemas y tomar decisiones.	☐	☐	☐
104	Aprende de experiencias pasadas y comprende la importancia de tomar decisiones fundadas y a tiempo, evaluando y gestionando los riesgos y que la inacción, por lo general, acarrea consecuencias nocivas para su equipo.	☐	☐	☐

III. Rueda del liderazgo – Los 6 Atributos del MLA

Objetivo: Visualizar su perfil doctrinal.

Instrucciones: Elavúe cada atributo del 1 al 5:



Ethos y valores	_____	Trabajo en equipo	_____
Pensamiento reflexivo	_____	Preocuparse del personal	_____
Influir positivamente	_____	Enfocarse en la misión	_____

IV. Quiz de comprensión

Objetivo: Evaluar comprensión profunda de las 4 Agregaciones de Valor.



AGREGACIÓN DE VALOR 1: Autoliderazgo y servicio individual

- Durante una jornada exigente, una mala actitud suya comienza a afectar su desempeño. ¿Qué conducta refleja mejor lo esperado en Nivel 1?**
 - Continuar la tarea sin modificar su actitud.
 - Reconocer la situación y ajustar su conducta conforme a los valores institucionales.
 - Esperar que un superior intervenga.
 - Reducir el esfuerzo para evitar errores.
- Un error menor ocurre en una tarea asignada y no es advertido por el superior. ¿Qué se espera de un servidor en este nivel?**
 - Corregirlo solo si afecta el resultado final.
 - Informarlo y asumir la responsabilidad correspondiente.
 - Mantener silencio para no generar problemas.
 - Atribuirlo a una instrucción poco clara.
- Frente a una retroalimentación correctiva, ¿qué actitud demuestra autoliderazgo en Nivel 1?**
 - Justificar la acción realizada.
 - Aceptar la corrección y aplicar el ajuste indicado.
 - Compararse con otros que cometen errores similares.
 - Solicitar que no se registre la observación.
- ¿Cuál de las siguientes situaciones refleja mejor el servicio individual en este nivel?**
 - Cumplir tareas solo cuando están claramente supervisadas.
 - Priorizar el cumplimiento personal por sobre el propósito institucional.
 - Ajustar el esfuerzo personal para contribuir mejor a la misión asignada.
 - Evitar tareas adicionales para no cometer errores.



IV. Quiz de comprensión



AGREGACIÓN DE VALOR 2: Competencia técnica y profesional básica

- 1. Al ejecutar una tarea conocida, usted detecta una diferencia con lo aprendido previamente. ¿Qué acción refleja el estándar del Nivel 1?**
 - a. Continuar según la costumbre.
 - b. Detener completamente la tarea.
 - c. Consultar para confirmar el procedimiento correcto.
 - d. Ajustar según criterio personal.
- 2. ¿Cuál de las siguientes conductas evidencia dominio técnico básico?**
 - a. Memorizar procedimientos sin comprenderlos.
 - b. Aplicar procedimientos y verificar dudas antes de ejecutar.
 - c. Evitar tareas nuevas hasta recibir capacitación formal.
 - d. Ejecutar rápidamente para demostrar eficiencia.
- 3. ¿Qué situación refleja una brecha en la competencia técnica básica?**
 - a. Practicar procedimientos fuera del horario formal.
 - b. Usar información desactualizada sin verificarla.
 - c. Solicitar apoyo ante una duda técnica.
 - d. Revisar el propósito de la tarea antes de ejecutarla.
- 4. ¿Por qué es relevante la competencia técnica en Nivel 1?**
 - a. Para destacar individualmente.
 - b. Para reducir la supervisión directa.
 - c. Para ejecutar tareas de forma segura y conforme al estándar.
 - d. Para asumir funciones de mayor responsabilidad.

IV. Quiz de comprensión



AGREGACIÓN DE VALOR 3: Integración y colaboración en equipo

- 1. Durante un trabajo grupal, usted identifica que su forma de actuar retrasa al equipo. ¿Qué se espera en este nivel?**
 - a. Continuar para cumplir su parte.
 - b. Ajustar su conducta considerando el impacto en el equipo.
 - c. Informar al superior sin modificar su actuar.
 - d. Esperar que el equipo se adapte.
- 2. ¿Qué acción favorece la integración al equipo en Nivel 1?**
 - a. Cumplir solo las tareas asignadas.
 - b. Escuchar, comunicar oportunamente y apoyar cuando corresponde.
 - c. Evitar expresar dudas para no afectar el ritmo.
 - d. Priorizar la eficiencia personal.
- 3. ¿Cuál de las siguientes conductas fortalece el espíritu de cuerpo?**
 - a. Competir para destacar dentro del grupo.
 - b. Compartir información relevante con el equipo.
 - c. Mantener distancia para evitar conflictos.
 - d. Delegar responsabilidades cuando surgen dificultades.
- 4. ¿Por qué es importante comprender el efecto de las propias acciones en el equipo?**
 - a. Para evitar responsabilidades futuras.
 - b. Porque impactan la cohesión, confianza y misión.
 - c. Para justificar decisiones personales.
 - d. Para obtener reconocimiento individual.

IV. Quiz de comprensión



AGREGACIÓN DE VALOR 4: Obediencia inteligente alineada con la misión

- 1. Usted recibe una orden clara, pero el contexto cambia levemente durante su ejecución. ¿Qué conducta refleja el estándar del Nivel 1?
 - a. Suspende la tarea inmediatamente.
 - b. Ajustar la ejecución manteniendo la intención e informar lo resuelto.
 - c. Modificar la orden según conveniencia personal.
 - d. Continuar sin considerar el cambio.
- 2. ¿Qué diferencia a la obediencia inteligente del simple cumplimiento?
 - a. Permite modificar órdenes libremente.
 - b. Requiere comprender el propósito de la tarea.
 - c. Reduce la necesidad de disciplina.
 - d. Prioriza la rapidez sobre el criterio.
- 3. ¿Qué acción demuestra iniciativa disciplinada en este nivel?
 - a. Actuar sin consultar para resolver rápido.
 - b. Esperar siempre instrucciones detalladas.
 - c. Ejecutar dentro del marco de la intención del superior.
 - d. Cambiar la tarea si se considera innecesaria.
- 4. ¿Por qué es relevante comprender la intención del superior en Nivel 1?
 - a. Para evitar errores personales.
 - b. Para ejecutar tareas incluso sin supervisión directa.
 - c. Para asumir liderazgo del equipo.
 - d. Para cuestionar órdenes cuando no se está de acuerdo.

V. Preguntas de desarrollo

Objetivo: Evaluar reflexión, madurez y capacidad de aplicar el MLA



AGREGACIÓN DE VALOR 1: Autoliderazgo y servicio individual

- 1. Describa una situación reciente en la que haya reconocido una debilidad personal. ¿Cómo actuó y qué aprendió?.
- 2. Explique cómo aplicaría el Ethos institucional en una situación donde sus intereses personales entren en conflicto con los del equipo.



AGREGACIÓN DE VALOR 2: ompetencia técnica y profesional básica

- 1. Describa un procedimiento básico que haya aprendido recientemente. ¿Por qué es importante ejecutarlo correctamente?.
- 2. Explique una situación en la que la falta de competencia técnica podría afectar la seguridad o la misión.



AGREGACIÓN DE VALOR 3: Integración y colaboración en equipo

1. Describa una situación en la que su conducta haya impactado positiva o negativamente al equipo. ¿Qué aprendió?

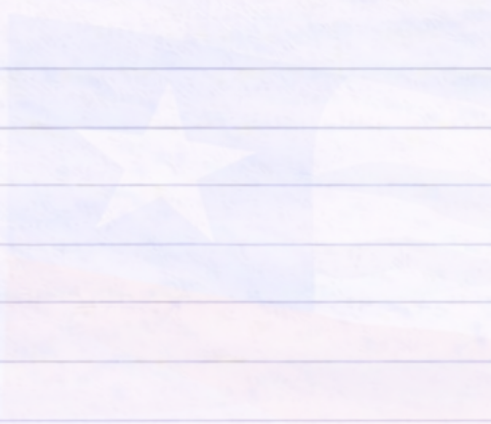
2. Explique cómo aplicaría la escucha activa en un conflicto entre camaradas.



AGREGACIÓN DE VALOR 4: Obediencia inteligente alineada con la misión

1. Describa una situación en la que haya tenido que actuar sin supervisión directa. ¿Cómo aplicó la intención del superior?.

2. Explique cómo planificaría su tiempo y recursos para cumplir una tarea compleja alineada con la misión.





Glosario nivel 1

Agregaciones de Valor (AV)

Conjuntos integrados de competencias y comportamientos que orientan el desempeño del líder en su etapa inicial, expresados en conductas observables que agregan valor como contribuidor individual.

Autoliderazgo y servicio individual

Capacidad de conocerse, regular su conducta y actuar con coherencia valórica, demostrando autocontrol, responsabilidad personal y disposición permanente a la mejora.

Código de Honor

Marco ético que guía el comportamiento naval, evidenciado en actuar con honestidad, rectitud, transparencia y asunción responsable de errores.

Conductas Esperadas

Comportamientos observables y específicos que traducen las tareas del modelo en acciones concretas, permitiendo evaluar el desempeño y el crecimiento del líder en su nivel.

Competencia técnica y profesional básica

Dominio inicial de conocimientos, habilidades y procedimientos esenciales, demostrado al ejecutar tareas correctamente, con seguridad y conforme a los estándares establecidos.

Crecimiento vertical del liderazgo

Proceso progresivo de desarrollo personal y profesional que amplía la forma de pensar, decidir y actuar, preparando al servidor para asumir mayores responsabilidades.

Disciplina

Cumplimiento consciente y constante de normas, instrucciones y estándares, tanto en lo conductual como en lo doctrinario, como base del desempeño individual y colectivo.

Espíritu de cuerpo

Sentido de pertenencia y cohesión institucional, evidenciado en la lealtad al equipo, el apoyo mutuo y la construcción de un clima de confianza y respeto.

Ethos de la Armada de Chile

Sistema de valores, principios y tradiciones de la Armada de Chile que orienta la conducta de sus integrantes en todo contexto.

Iniciativa disciplinada

Capacidad de actuar con autonomía responsable dentro del marco doctrinario y normativo, alineando la acción personal con la intención del superior.

Integración al equipo

Proceso de incorporación plena al grupo de trabajo, reflejado en el respeto a jerarquías, la comunicación adecuada y la comprensión del impacto de las propias acciones.

Intención del superior

Propósito que orienta una orden o tarea, comprendido al alinear la acción personal con la misión y priorizar correctamente el esfuerzo.

Obediencia inteligente

Cumplimiento consciente, razonado y ético de órdenes, demostrado al comprender la tarea, consultar dudas pertinentes y ejecutar con criterio y responsabilidad.

Pensamiento reflexivo

Capacidad de analizar la información, reconocer sesgos, evaluar consecuencias y aprender de la experiencia antes de actuar.

Perfeccionamiento continuo

Actitud permanente de aprendizaje y superación, expresada en la búsqueda activa de retroalimentación, corrección de errores y preparación constante.

Responsabilidad personal (Accountability)

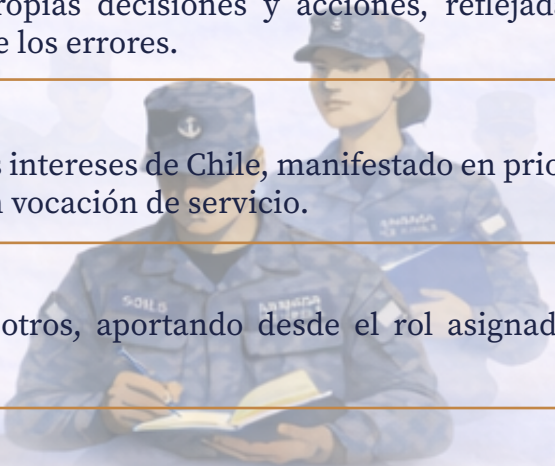
Asunción de las consecuencias de las propias decisiones y acciones, reflejada en cumplir compromisos, rendir cuentas y aprender de los errores.

Servicio a la Patria

Compromiso irrestricto con la defensa y los intereses de Chile, manifestado en priorizar el deber por sobre intereses personales y actuar con vocación de servicio.

Trabajo en equipo

Capacidad de colaborar eficazmente con otros, aportando desde el rol asignado al logro de objetivos comunes.



CENLID

CENTRO NAVAL DE LIDERAZGO

cenlid_chile





**CURSO TÉCNICAS DE COACHING PARA
EL CRECIMIENTO VERTICAL DEL
LÍDER NAVAL (MLA - NIVEL 3)**





ÍNDICE

Presentación.....	3
Modelo de Liderazgo de la Armada (Resumen).....	5
Mentalidades y Sesgos cognitivos en el Coaching de liderazgo.....	27
Coaching de Liderazgo.....	43
Herramientas para el Coaching de Liderazgo.....	62
Crecimiento vertical del Líder.....	91
Herramientas para el crecimiento vertical del Líder.....	99
Anexo “A” Lista de chequeo del Coach.....	108
Anexo “B” Paper bolsillo modelo Grow.....	111
Anexo “C” Cuadro resumen Conductas Esperadas para los niveles 2, 3 y 4.....	114



PRESENTACIÓN DEL CURSO DE TÉCNICAS DE COACHING PARA EL CRECIMIENTO VERTICAL DEL LÍDER NAVAL

BIENVENIDA

Es un honor darles la bienvenida a este curso de Técnicas de coaching en el Centro Naval de Liderazgo de la Armada de Chile. Hoy inician un camino transformador en el que se dotarán de herramientas esenciales para impulsar su propio crecimiento vertical como líderes y el de sus subordinados. En un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, la formación de líderes no puede limitarse a la simple transmisión de conocimientos técnicos. Es fundamental que cada uno de ustedes desarrolle, a través del coaching, una profunda transformación de su “software mental” y fortalezca aquellas competencias y conductas que requiere cada nivel del Modelo de Liderazgo de la Armada.

Durante este curso, se enfatizará la importancia de técnicas clave como el método GROW, el feedback constructivo, las preguntas poderosas, la comunicación efectiva y el uso de la empatía. Estas herramientas no solo les permitirán identificar y superar sus debilidades, sino que contribuirán a que internalicen las agregaciones de valor y las conductas esperadas en cada etapa de su carrera. Al dominar estas técnicas, estarán en capacidad de evolucionar y asumir roles más complejos, consolidando un mando efectivo y adaptativo, esperándose que las apliquen en sus líderes subordinados.

Al término de este curso, se espera que cada uno de ustedes pueda aplicar de manera práctica y sistemática estas técnicas de coaching, posicionando sus nuevos conocimientos al servicio de toda la Institución. Su labor se convertirá en un catalizador del cambio, inspirando a otros a embarcarse en un camino de crecimiento continuo, en el que la excelencia, la responsabilidad y el compromiso con el ethos y los valores de la Armada sean la base de un liderazgo sólido y transformador.

Los animo a participar activamente, a cuestionar, reflexionar y, sobre todo, a comprometerse con su desarrollo personal y profesional, ya que ustedes son la semilla del liderazgo del futuro de nuestra Armada. Su éxito y evolución no solo marcarán la diferencia en su trayectoria individual, sino que servirán de ejemplo para quienes, a su vez, deben experimentar el crecimiento y la internalización de las agregaciones de valor y conductas esperadas en cada nivel.



PROPÓSITO DEL MANUAL DE TÉCNICAS DE COACHING PARA EL CRECIMIENTO VERTICAL DEL LÍDER NAVAL

El presente manual tiene como propósito servir como una guía estructurada para la formación y desarrollo de líderes en la Armada de Chile, promoviendo el crecimiento vertical como un eje fundamental de evolución profesional. En un entorno operacional exigente y dinámico, donde el liderazgo es clave para la efectividad del mando, es esencial dotar a los líderes de herramientas que les permitan transformar su pensamiento, asumir nuevos niveles de responsabilidad y superar las conductas esperadas en cada etapa de su carrera.

Las técnicas de coaching de liderazgo, como el método GROW, el feedback constructivo, las preguntas poderosas, la comunicación efectiva y el uso de la empatía, constituyen el núcleo de este manual. Estas herramientas han sido seleccionadas con el objetivo de proporcionar a los líderes un marco metodológico que facilite la reflexión, el autoconocimiento y la mejora continua, asegurando que a través de esto cada servidor pueda desarrollar habilidades, fortalecer su capacidad de toma de decisiones y consolidar un mando efectivo.

El ejercicio del mando no se limita a ejercer autoridad; requiere la capacidad de inspirar, influir positivamente y generar cohesión en los equipos de trabajo, manteniendo siempre un alineamiento con el ethos y los valores fundamentales de la institución. A través de este manual, se busca no solo transmitir conocimientos, sino también fomentar una cultura de coaching, en la que el aprendizaje autodirigido y la mejora constante sean pilares del desarrollo profesional en la Armada.

En definitiva, este manual pretende ser una guía práctica que ayude a cada líder a internalizar, aplicar y perfeccionar las competencias necesarias para evolucionar dentro del Modelo de Liderazgo de la Armada (MLA), garantizando que, a medida que asciendan en la jerarquía, se encuentren preparados para enfrentar los desafíos del mando con excelencia, resiliencia y visión de futuro.





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



RESUMEN DE MODELO DE LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE **(MLA)**

Se da a conocer un resumen del Manual del Modelo de Liderazgo que la Armada de Chile implementará, tanto para Oficiales como Gente de Mar, como una “herramienta para el ejercicio del mando”, el cual integra y sistematiza, por niveles, diversas materias que caracterizan al líder naval y que dan sustento y orientan a las dotaciones para enfrentar los desafíos actuales y venideros.

Palabras clave: Mando, liderazgo, atributos, tareas, niveles, agregaciones de valor, conductas esperadas

A. 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 inglés¹), ha visualizado la necesidad de fortalecer a todos sus integrantes en aspectos tan fundamentales e inherentes a la función militar como lo son 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 presente y 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 responsabilidad que a cada cual le corresponde acorde a la jerarquía y tareas que deba realizar, satisfaciendo las expectativas que, como miembro de la Institución, genera hacia el exterior e interior de esta, agregando de paso, valor a su propio crecimiento personal y al de la Marina como un todo.

Ciertamente, ejercer el mando en el amplio espectro de las distintas áreas de misión previstas para la Defensa² y, en este entorno VUCA, requiere la capacidad de adaptarse a las condiciones imperantes, recurrir a determinados atributos previamente desarrollados y cumplir una serie de tareas, propias de los líderes, que permitirán un mejor desempeño.

Asimismo, este entorno nos presenta como desafío fundamental el preservar nuestro Ethos y formación valórica, que nos caracteriza como institución y que constituyen la base esencial para el fortalecimiento de la cohesión y cumplimiento de la misión.

¹ El término VUCA (entornos VUCA) es el acrónimo inglés de Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity

² El Estado de Chile ha creado cinco áreas de misión para las Fuerzas Armadas del país: Defensa de la soberanía e integridad territorial, Emergencia nacional y protección civil, Cooperación internacional y apoyo a la política exterior, Contribución al desarrollo nacional y a la acción del Estado y Seguridad e intereses del Territorio Marítimo.



La alineación e internalización del propósito y su enfoque en la misión, los valores fundamentales puestos en acción, el pensamiento reflexivo y el trabajo en equipo, solo por nombrar algunos atributos, deberán estar más presentes que nunca y nos permitirán avanzar, en todos los niveles, hacia una nueva base de competencias y habilidades de liderazgo, y ejercer así un mando eminentemente efectivo en un contexto operativo que seguramente será variante, enmarcado en un conjunto ampliado de misiones tradicionales y no tradicionales.

El ejercicio del mando, en cualquier nivel, requiere cada vez mayor capacidad intuitiva, en un entorno operativo híbrido y multidominio³ en todos los escenarios: estratégico, operacional y táctico. Esto se hace extensivo también a la labor diaria que cada uno realiza en su cargo o área de trabajo donde también se debe asumir la responsabilidad de mando. Ya, en las condiciones actuales, los mandos necesitan: tomar decisiones en situaciones de complejidad, incertidumbre y disrupción; impulsar el cambio, la innovación y la integración de tecnología ya sea para operaciones en tiempo de paz o en combate; hacer más con menos recursos; y motivar e influir positivamente en sus subordinados o a diversos grupos de personas. Mandos más competentes y mejor capacitados, en estas áreas, serán un factor relevante para generar el efecto disuasivo inmanente a la razón de ser institucional, pudiendo responder eficazmente en la zona gris e integrarse plenamente al ámbito conjunto, combinado e interagencial, ya sea para operaciones de guerra o distintas a esta.

Es en este contexto, donde se ha visualizado la conveniencia de sistematizar la formación en liderazgo como una herramienta para ejercer el mando, en todos los niveles de la cadena jerárquica, aplicable a Oficiales y Gente de Mar.

Consecuentemente, 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.

Todo lo anterior, se complementará con 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 y el profesionalismo que nos caracteriza.

B. FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO EN LA ARMADA DE CHILE

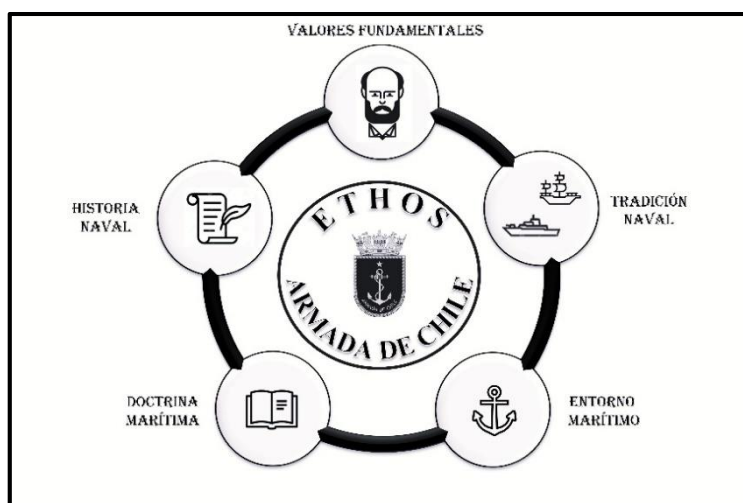
Hablar de liderazgo en nuestros días constituye ciertamente un interesante desafío, más aún si se trata de liderazgo en la Marina. En sus ya más de doscientos años de existencia,

³ Terrestre, aéreo, marítimo, espacial, ciberespacial y de la información.



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, el ethos de la Institución y la conjugación de sus elementos distintivos (Valores fundamentales, Historia Naval, Tradición Naval, Doctrina Marítima y Entorno Marítimo) orientan el pensamiento de las dotaciones y sus líderes, 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.



Elementos distintivos del Ethos de la Armada de Chile

Por otra parte, los valores institucionales continúan siendo uno de los pilares fundamentales para la carrera naval. Cuando estos se unen con el ethos institucional, 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 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.



Valores fundamentales de la Armada de Chile

C. PARTICULARIDADES DEL LIDERAZGO NAVAL

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.

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.

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 Naval implica desafíos específicos, que no son excluyentes 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.

D. MANDO, LIDERAZGO, GESTIÓN Y 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.

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.

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



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.

E. MANDO TIPO MISIÓN ("MISSION COMMAND")

El Mando tipo Misión, 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 hacer que el subordinado comprenda el propósito o el sentido de lo que se quiere lograr, 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.

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:

- 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.
- Con una autonomía, que se incrementa en forma paulatina en la medida que se logra confianza y conocimiento mutuo.
- Con un control, que se compromete y no se impone ni se desarrolla en demasía.
- Con un alineamiento, que, una vez entendido, nos lleva a nuestro objetivo en base a la intención del superior.
- Con la confianza, como elemento base del entendimiento mutuo, la discusión franca y sincera y el trabajo en equipo.
- Con la iniciativa, empoderamiento y libertad de pensamiento de los subordinados, que, siempre guiados por la intención del superior, les permite alcanzar el objetivo.
- Con la aceptación de los errores pero que exige transparencia en éstos, hacerse cargo, aprender de ellos y corregirlos.
- Con un comportamiento “accountable” que se necesita y exige en todos y cada uno de los niveles de la organización.

Teniendo en consideración lo anteriormente señalado, entendiendo la Institución que es necesario otorgar mayor flexibilidad y agilidad a los distintos procesos de conducción en los diferentes niveles de liderazgo, para avanzar eficaz y eficientemente en el logro de las metas y objetivos a alcanzar, se ha buscado la forma de fortalecer y orientar el liderazgo, para lograr un mejor compromiso, mediante la comprensión del sentido que tiene la tarea a ejecutar y la adhesión voluntaria, diseñando un modelo que permita, en la teoría y en la práctica, potenciar a todo su personal, sin excepción.

F. MODELO DE LIDERAZGO DE LA ARMADA (MLA)

1. GENERALIDADES.

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.

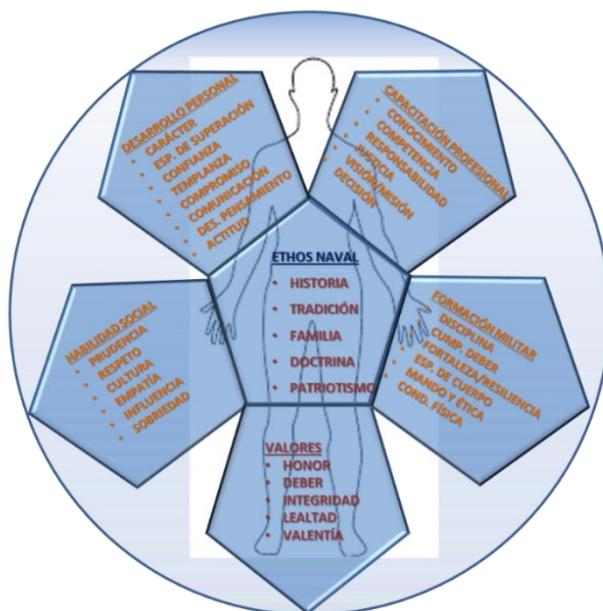
Para lograr lo anterior, es importante tener en cuenta que la formación del personal de la Armada es un proceso sistemático y acumulativo que se desarrolla durante toda la carrera; el ejercicio del Mando con Liderazgo no aflora producto de la casualidad sino de una constante capacitación, aspecto que el modelo que se ha previsto 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.



Los esfuerzos que este modelo demanda se orientan, inicialmente, a lograr el conocimiento intrapersonal y dominio de sí mismo para luego paulatinamente ir desarrollando habilidades y competencias, como también potenciando talentos, durante toda la carrera, acorde al grado, de manera de cumplir con las expectativas de desarrollo personal, buscando un eficiente desempeño colectivo.

El MLA contempla un marco conceptual y una metodología determinada para su implementación.

El Marco conceptual constituye la base del modelo y está representado gráficamente por seis pentágonos, aplicados al ser humano, centrados en el Ethos institucional (primer pentágono), sustentado por los valores fundamentales de la Institución (segundo pentágono) y en cada uno de los lados restantes del Ethos de la Armada se conectan otros 4 polígonos que representa los siguientes aspectos:



Marco conceptual del MLA

Todos estos aspectos pudiesen parecer obvios y cotidianos y hasta repetitivos en nuestra Armada, sin embargo, orientan la implementación práctica del desarrollo del liderazgo y dan cuenta de la preservación de factores que la Institución debe mantener en el tiempo como el ethos y los valores y que sirven como guía permanente para todos los integrantes de la Institución. La formación militar, la capacitación profesional, el desarrollo personal y la habilidad social son elementos constitutivos más dinámicos que pueden ir variando y que dan cuenta de la capacidad institucional de adaptación a los cambios.

Como forma de llevar lo conceptual a lo eminentemente práctico, se exploraron modelos de diferentes marinas e incluso ejércitos de países referentes, 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 de liderazgo Institucional, cuyo objetivo principal radica en mejorar esta importante cualidad y mantener el espíritu guerrero de sus integrantes y que se caracteriza por lo siguiente:

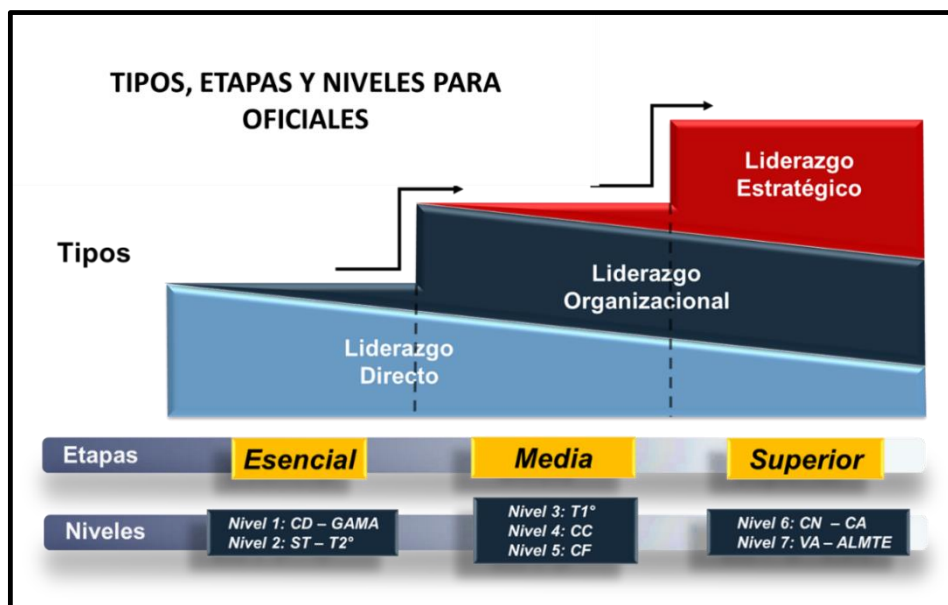
<i>Principales características del MLA</i>
Proceso continuo de formación, perfeccionamiento y capacitación, durante toda la carrera.
Aplicable en todos los grados.
Medible y evaluable
Sustentado en el ethos y valores, base del modelo conceptual.
Basado en la filosofía del Mando tipo Misión (“Mission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

2. TIPOS, ETAPAS Y NIVELES DE LIDERAZGO PARA OFICIALES Y GENTE DE MAR

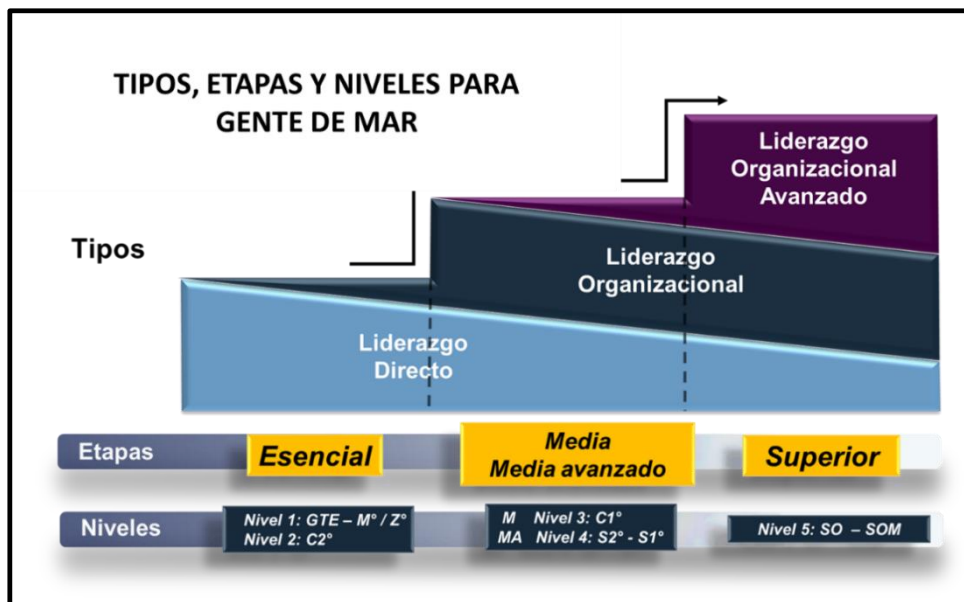
a. Descripción.

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, etapas y niveles de liderazgo para Oficiales



Tipos, etapas y niveles de liderazgo para Gente de Mar

b. Tipos de liderazgos.

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, de ahí que esté circunscrito a aquel personal de mayor experiencia y competencia profesional, lo que va aparejado a un mayor nivel de responsabilidad. 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.

c. 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 visualizado “agregaciones de valor” 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.

En síntesis, 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.

3. ATRIBUTOS Y TAREAS

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 esperado.

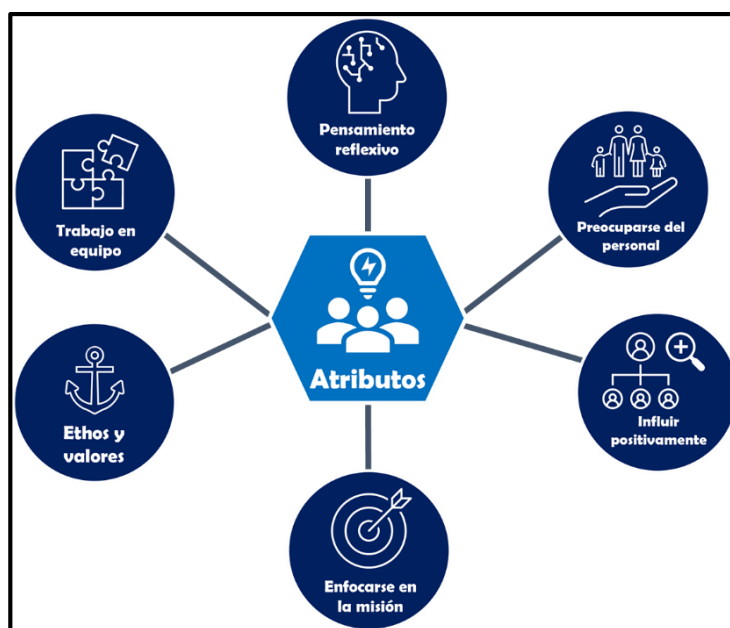
Los seis (6) atributos esenciales y las veintiséis (26) tareas clave, describen expectativas de liderazgo que son consistentes con la jerarquía y “momento” de la carrera, pero mantienen un continuo en toda la misma. A medida que los servidores pasan de un nivel de liderazgo al siguiente, se reforzarán 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 “Método de Aprendizaje 10:20:70”, donde el 10% corresponde a la capacitación formal (cursos), 20% proviene de tutorías, “coaching” y “mentoring”, entre otras, y el 70% es experiencial, centrado en las experiencias desarrolladas o vividas a bordo de una determinada Unidad o Repartición. Este método permitirá el mínimo de aula y requerirá el compromiso e involucramiento de todos en la cadena de mando. Más adelante se entregan más detalles de este método.



Atributos del Líder Naval

a. Breve descripción de los atributos determinados para el Líder Naval:

Hacer propio el Ethos de la Armada 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.

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.

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 y construir confianza mutua para generar credibilidad, adhesión y sinergia.

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.

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 líder debe tratar a sus subordinados de forma respetuosa, generando instancias para establecer una relación interpersonal, procurando una comunicación fluida, en ambos sentidos.

Enfocarse en la misión

La misión contiene el propósito y fundamenta el cumplimiento de las tareas. 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



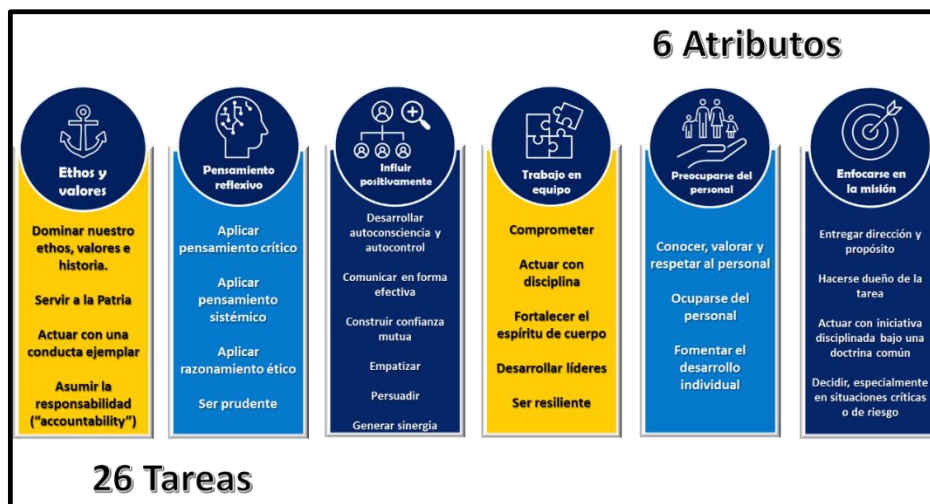
superior, basada en la filosofía del Mando tipo Misión (“Mission Command”). El líder debe establecer metas individuales y colectivas y conectarlas con las metas y objetivos de nivel superior. Asimismo, debe revisar periódicamente el avance y corregir cuando se produzcan desviaciones o desajustes. Para 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.

b. 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 para su cumplimiento 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.



Atributos y Tareas del Líder Naval



4. CRECIMIENTO VERTICAL, AGREGACIONES DE VALOR Y CONDUCTAS ESPERADAS

a. 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 inviste.

b. 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 y colectivo, asegurando que cada servidor esté preparado para contribuir de manera efectiva a la misión institucional, 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.

c. Conductas esperadas

Tal como ya fue mencionado, cada una de las tareas (26), presentes 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.



EJEMPLO DE ALGUNAS CONDUCTAS ESPERADAS PARA NIVEL 3

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.



5. 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.

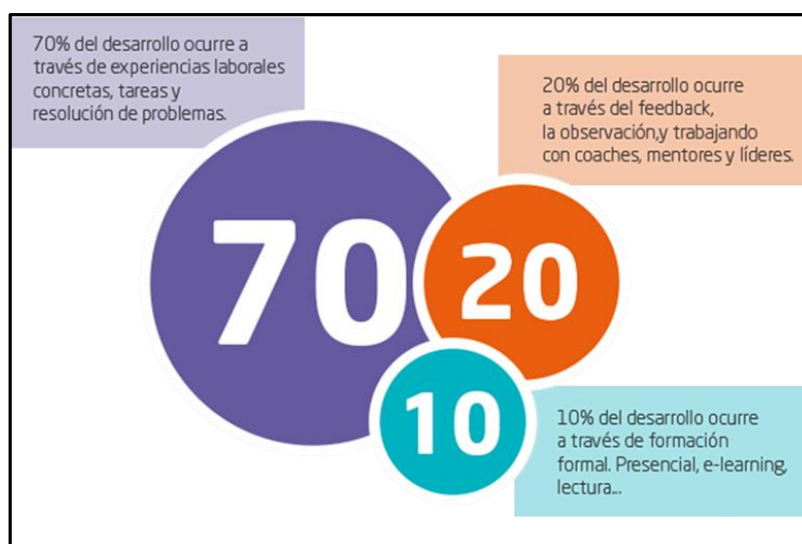
El 20% es interpersonal; es decir, se trata de aprender de los demás a través de tutorías, “coaching” y “mentoring” durante el trabajo y desempeño diario (aprendizaje colaborativo). Su principal beneficio es la retroalimentación del entorno y el intercambio con los otros miembros del equipo, donde las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





MENTALIDADES Y SESGOS COGNITIVOS EN EL COACHING DE LIDERAZGO



MENTALIDADES Y SESGOS COGNITIVOS EN EL COACHING DE LIDERAZGO

"Si cambias la forma en que miras las cosas, las cosas que miras cambian"

Wayne Dyer⁴

A. INTRODUCCIÓN

El entorno actual exige a los líderes mucho más que la acumulación de conocimientos técnicos o habilidades de gestión (crecimiento horizontal). Se requiere una transformación profunda en la forma de pensar, actuar y relacionarse, es decir, un crecimiento vertical. Para lograr este cambio sostenible, el coaching de liderazgo debe partir de la identificación y transformación de patrones mentales limitantes y de la revisión de sesgos cognitivos que impiden la evolución personal.

Antes de adentrarse en técnicas específicas de coaching, es esencial que los "Coachees" comprendan cómo las mentalidades (en particular, la diferencia entre una mentalidad fija y una mentalidad de crecimiento) y los sesgos cognitivos influyen en la percepción de los desafíos y en la toma de decisiones. Esta introspección establece la base para asumir cambios significativos que se reflejen en la integración de nuevas agregaciones de valor y la adopción de conductas esperadas propias de cada nivel jerárquico.

B. MENTALIDADES

1. La Teoría de las Mentalidades de Carol Dweck⁵

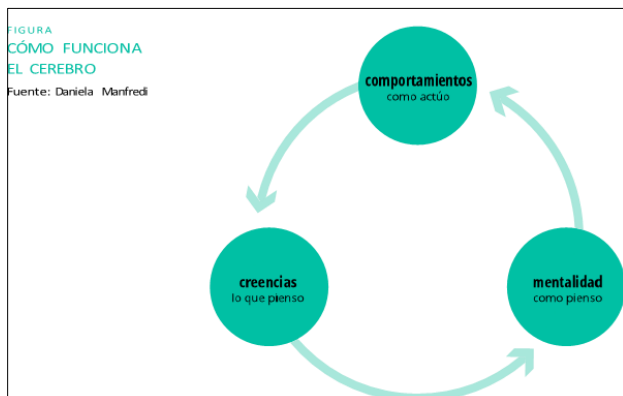
El término "mentalidad" se refiere a un conjunto de creencias sobre el funcionamiento de nuestras capacidades, ya sean intelectuales, emocionales o de habilidades específicas. Estas creencias, que se configuran a lo largo de toda la vida a partir de experiencias, educación y entorno cultural, constituyen el marco interno a través del cual interpretamos nuestras vivencias y respondemos a los desafíos.

La teoría de las mentalidades, desarrollada por la psicóloga Carol Dweck, ha revolucionado nuestra comprensión del desarrollo humano al proponer que nuestras creencias sobre la inteligencia y las habilidades no son fijas, sino que pueden evolucionar con el esfuerzo y la experiencia. Este paradigma ha tenido un gran impacto en el ámbito educativo, la formación profesional y el liderazgo, ya que invita a repensar la relación entre fracaso, éxito y aprendizaje.

⁴ Psicólogo y escritor de libros de autoayuda estadounidense (1940-2015).

⁵ Profesora de la cátedra Lewis and Virginia Eaton de Psicología social en la Universidad Stanford. Dweck conocida por sus trabajos en el llamado "mindset" psicológico (1946-)

2. Orígenes y Contexto Histórico



Carol Dweck inició sus investigaciones en el campo de la motivación y la personalidad en la década de 1980, explorando cómo las "self-theories" o auto teorías influyen en el desarrollo de las personas. Su trabajo fue pionero al demostrar que las creencias acerca de la inteligencia y el talento actúan como filtros a través de los cuales interpretamos nuestras experiencias.

Estas investigaciones dieron lugar a la distinción entre dos mentalidades opuestas que, a lo largo de diferentes etapas de la vida, afectan la forma en que enfrentamos retos y oportunidades.

3. Los Dos Tipos de Mentalidades

Una de las contribuciones más conocidas de Dweck es la diferenciación entre la mentalidad fija y la mentalidad de crecimiento:

Mentalidad Fija (Concepto Básico):

Las personas que adoptan una mentalidad fija consideran que la inteligencia, el talento y otras habilidades son cualidades innatas y estáticas; es decir, se cree que estos rasgos están predeterminados y no pueden ser modificados de manera significativa.



Características Distintivas:

- Evitación de retos: Se prefieren actividades en las que se garantiza el éxito, evitando situaciones que puedan revelar limitaciones personales.
- Rechazo al fracaso: El error se interpreta como una incapacidad o defecto personal.
- Miedo a la crítica: Las retroalimentaciones se perciben como juicios definitivos sobre la persona.
- Fijación en el resultado: Se prioriza demostrar aptitud en lugar de desarrollar habilidades, lo que puede limitar el aprendizaje y la resiliencia.



Mentalidad de Crecimiento (Concepto Básico):



En contraste, la mentalidad de crecimiento se fundamenta en la creencia de que la inteligencia y las habilidades pueden desarrollarse a través del esfuerzo, la práctica y la perseverancia. Según este enfoque, los desafíos son oportunidades para aprender y crecer.

Características Distintivas:

- Aceptación de retos: Los individuos con esta mentalidad buscan situaciones que les permitan desarrollarse, entendiendo que los errores son un paso necesario en el proceso de aprendizaje.
- Persistencia: Frente a las dificultades, muestran una mayor resiliencia y motivación para superar obstáculos.
- Valoración de la crítica constructiva: Las retroalimentaciones se utilizan como herramientas para mejorar y ajustar estrategias.
- Enfoque en el proceso: Se prioriza el esfuerzo y el aprendizaje continuo, apreciando el camino hacia la mejora más que los resultados inmediatos .

4. Evidencia Empírica y Aplicaciones

La investigación de Dweck y otros estudios posteriores han demostrado que la mentalidad de crecimiento está estrechamente vinculada a un mayor rendimiento académico, mejor adaptación frente a fracasos y una mayor disposición a asumir desafíos.

Por ejemplo:

- **Entornos Educativos:**
Intervenciones basadas en la enseñanza de la mentalidad de crecimiento han mostrado mejoras en la motivación de los estudiantes, reducción de la ansiedad ante los exámenes y un incremento en la persistencia ante tareas difíciles.
- **Desarrollo Personal y Profesional:**
En el ámbito laboral y del liderazgo, fomentar una mentalidad de crecimiento implica crear culturas organizacionales orientadas al aprendizaje, donde los errores se consideran parte del proceso de innovación y superación.

Además, la implementación de programas de formación que ayuden a los individuos a transitar de una mentalidad fija a una de crecimiento ha contribuido a mejorar no solo



el rendimiento, sino también el bienestar emocional y la capacidad de liderazgo en distintas áreas.

Factores que Condicionan la Formación de las Mentalidades

Las creencias sobre nuestras capacidades se forman a partir de una combinación de factores:

- **Entorno Familiar y Escolar:**
El tipo de elogios y retroalimentación que se reciben desde temprana edad influye en la percepción de las propias habilidades. Por ejemplo, elogiar la inteligencia "innata" puede fomentar una mentalidad fija, mientras que valorar el esfuerzo y la perseverancia propicia una mentalidad de crecimiento.
- **Experiencias Personales:**
Los éxitos y fracasos vividos a lo largo de la vida ayudan a consolidar la forma en que nos vemos a nosotros mismos y nuestras capacidades para aprender y mejorar.
- **Cultura y Sociedad:**
Las normas sociales y los modelos a seguir también juegan un papel crucial, ya que determinadas culturas enfatizan la habilidad innata, mientras otras destacan la importancia del desarrollo personal y la mejora continua.

Implicancias prácticas y perspectivas de futuro

Comprender la teoría de Dweck no solo ofrece una base teórica para el análisis del rendimiento y la motivación, sino que también abre la puerta a intervenciones prácticas. Algunos puntos a destacar son:

- **Transformación Personal:**
Adoptar una mentalidad de crecimiento invita a las personas a ver el fracaso como una oportunidad para aprender, favoreciendo procesos de automejora y adaptación ante el cambio.
- **Innovación en Educación y Liderazgo:**
Las instituciones que integren estos conceptos en sus programas educativos y de formación de líderes pueden fomentar entornos más resilientes, innovadores y colaborativos.
- **Críticas y Desafíos:**
Aunque la teoría de Dweck ha tenido un impacto positivo, también ha sido objeto de críticas por simplificar la complejidad del desarrollo humano. Investigaciones recientes sugieren que la influencia cultural, socioeconómica y emocional también juegan un papel determinante, lo que invita a matizar y complementar esta perspectiva.

5. Conclusión

La teoría de las mentalidades de Carol Dweck nos reta a reconsiderar la visión tradicional sobre la inteligencia y el talento. Al entender que las habilidades pueden desarrollarse con esfuerzo y dedicación, se abren caminos hacia una mayor resiliencia, motivación y capacidad de aprendizaje. Este enfoque no solo transforma la manera en



que enfrentamos los desafíos personales y profesionales, sino que también sienta las bases para prácticas de enseñanza y liderazgo que promuevan el crecimiento continuo y la superación de límites autoimpuestos.

6. ¿Los dos tipos de mentalidades son excluyentes, es decir, una persona solo puede tener un solo tipo de mentalidad o es que, en la realidad, todos tenemos un poco de ambas?

Como ya se mencionó, la teoría de Carol Dweck plantea dos tipos de mentalidades (fija y de crecimiento), sin embargo, no se trata de una división estricta en la que una persona solo pueda pertenecer a una u otra categoría de manera absoluta. En la realidad, cada persona tiende a exhibir características de ambas mentalidades, dependiendo del contexto, las experiencias previas y el ámbito de la vida en el que se encuentren.

Por ejemplo, alguien puede mostrar una mentalidad de crecimiento en áreas donde se siente inspirado y motivado, como en actividades creativas o en ciertos aspectos de su carrera, demostrando apertura a aprender de los errores y a enfrentar desafíos como oportunidades de mejora. En otros contextos, especialmente bajo presión o en áreas en las que se tiene menos confianza, esa misma persona podría recurrir a creencias propias de una mentalidad fija, donde se prefiere evitar el riesgo de fracasar o mostrar debilidades.

Esta dualidad indica que la mentalidad no es inmutable o exclusiva, sino que es un espectro en el que se puede trabajar para favorecer aquellos rasgos que impulsan el aprendizaje y la resiliencia. De hecho, uno de los aportes fundamentales de Dweck es que, mediante la intervención adecuada y la práctica consciente, es posible fomentar y desarrollar una inclinación mayor hacia la mentalidad de crecimiento en diversas áreas de la vida.

En estricto rigor, la mayoría de las personas tienen un poco de ambas mentalidades, y reconocer cuándo y en qué contexto se manifiestan sus tendencias permite diseñar estrategias para potenciar el crecimiento personal y profesional. Esta visión más matizada y dinámica es clave para entender cómo podemos transformar nuestras creencias para enfrentar los desafíos de manera más flexible y exitosa.

Algunos ejemplos concretos o estudios de caso que ilustran esta combinación de mentalidades en diferentes contextos.

- **Desempeño Académico:**
 - ✓ Mentalidad fija: Un estudiante puede pensar "no soy bueno en matemáticas" y evitar desafíos adicionales o incluso abandonar esfuerzos ante el primer indicio de dificultad.



- ✓ Mentalidad de crecimiento: El mismo estudiante, en otra situación o en otro momento, puede adoptar una postura más proactiva al decir "Sé que puedo mejorar con práctica y esfuerzo", lo que le lleva a pedir ayuda, a estudiar de forma constante o a practicar nuevos ejercicios.
Este cambio de enfoque demuestra que la respuesta a un reto puede variar, mostrando cómo la mentalidad no es una etiqueta permanente, sino que puede ajustarse y desarrollarse según la experiencia y el entorno.
- **Reacción ante el Fracaso:**
 - ✓ Mentalidad fija: Una persona con esta perspectiva puede ver el fracaso como una confirmación de sus limitaciones y, por ende, desanimarse o incluso evitar nuevos intentos.
 - ✓ Mentalidad de crecimiento: En cambio, alguien con una inclinación hacia el crecimiento es capaz de analizar sus errores, considerarlos como una fuente de retroalimentación y utilizarlos para mejorar en futuras oportunidades. Estos ejemplos muestran la diferencia en la interpretación del fracaso: mientras una mentalidad fija lo asocia con una carencia intrínseca, la mentalidad de crecimiento lo ve como un paso necesario hacia el progreso.
- **Recepción de Críticas:**
 - ✓ Mentalidad fija: En este caso, la crítica puede sentirse como un ataque personal y una prueba de incapacidad, llevando a defensas y negación de áreas de mejora.
 - ✓ Mentalidad de crecimiento: Por el contrario, la crítica se convierte en una herramienta valiosa para realizar ajustes y convertirse en una versión mejorada de uno mismo.
Estos comportamientos resaltan la importancia de la apertura al feedback y la capacidad de transformar la información constructiva en un motor de aprendizaje.
- **Entornos Laborales y de Liderazgo:**
 - ✓ En algunos contextos: Un líder puede mostrar una mentalidad fija al resistirse a delegar tareas por miedo a exponer sus propias limitaciones o a perder control de la situación.
 - ✓ En otros contextos: Ese mismo líder puede adoptar una mentalidad de crecimiento al ver la delegación como una oportunidad para fortalecer y desarrollar las capacidades de su equipo, fomentando un entorno de aprendizaje y mejora continua.
Aquí se evidencia que las actitudes pueden variar según situaciones específicas, tanto en el ámbito profesional como personal, mostrando una combinación de ambos tipos de mentalidades.

Conclusión

Los ejemplos anteriores ilustran que no se trata de un "todo o nada". La mayoría de las personas poseen y manifiestan características de ambas mentalidades a lo largo de



sus vidas. La clave está en el reconocimiento de estas tendencias y en el trabajo consciente para potenciar una mentalidad de crecimiento en las áreas donde los comportamientos fijos pueden limitar el desarrollo. Al ser conscientes de esta dualidad, se pueden diseñar estrategias (tanto en coaching como en la vida diaria) que ayuden a transitar hacia una mayor apertura al aprendizaje, la resiliencia y la innovación.

Sin perjuicio de lo anterior, aunque en cada uno de nosotros coexistan aspectos de la mentalidad fija y de la mentalidad de crecimiento, lo ideal es propender hacia esta última. Cultivar una mentalidad de crecimiento significa adoptar una postura en la que el esfuerzo, la perseverancia y la capacidad de aprender de los fracasos se consideren las herramientas fundamentales para el desarrollo personal y profesional.

Esto se traduce en ver los desafíos como oportunidades para mejorar y no como pruebas constantes de limitaciones innatas. Por ejemplo, en lugar de interpretar un error como una señal de incapacidad, una persona con mentalidad de crecimiento lo ve como una retroalimentación valiosa que le indica en qué puede trabajar para mejorar. Esta perspectiva fomenta la resiliencia, el aprendizaje continuo y, en última instancia, el éxito en diversas áreas, desde el desempeño académico hasta el liderazgo en contextos complejos, como los de la Armada o entornos corporativos.

Las investigaciones que respaldan la teoría de Dweck demuestran que aquellos que adoptan una mentalidad de crecimiento no solo enfrentan mejor los obstáculos, sino que además desarrollan una mayor autoestima y una capacidad superior para innovar y adaptarse a los cambios. Por ello, promover esta mentalidad es especialmente relevante en contextos educativos y de coaching, donde se busca no solo el rendimiento inmediato, sino el desarrollo integral y sostenible de las personas.

Sin embargo, es importante reconocer que el proceso de transformación no es inmediato. Se trata de un continuo trabajar en el autoconocimiento, la identificación de patrones fijos en determinadas situaciones y la implementación consciente de estrategias para fomentar el cambio. Este camino implica tanto la reflexión individual como la retroalimentación constructiva en un entorno de apoyo.

Comprensión de la importancia para una persona que va a iniciar un proceso de coaching, ya sea como coach o coachee, sobre la injerencia de los tipos de mentalidades.

Internalizar la importancia de conocer y entender los tipos de mentalidades es crucial para cualquier persona que inicia un proceso de coaching (ya sea en el rol de coach o de coachee) por las siguientes razones:



- **Autoconocimiento Profundo:**
Comprender la diferencia entre una mentalidad fija y una mentalidad de crecimiento permite identificar cómo se han configurado las creencias personales respecto al potencial, el fracaso y el aprendizaje. Este autoconocimiento es el primer paso para poder cuestionar y transformar patrones limitantes, abriendo la puerta a un cambio real y sostenido.
- **Receptividad al Cambio y al Feedback:**
Cuando las personas interiorizan que sus capacidades pueden desarrollarse, se vuelven más abiertas a la retroalimentación. Una mentalidad de crecimiento fomenta la disposición a aprender de los errores y a considerar los desafíos como oportunidades, lo cual es fundamental para que el proceso de coaching sea efectivo.
- **Mejora en la Toma de Decisiones:**
Conocer las propias inclinaciones mentales ofrece una base sólida para cuestionar decisiones automáticas o reacciones impulsivas, permitiendo al coachee adoptar un enfoque más consciente y estratégico. Esto también ayuda al coach a detectar cuándo las decisiones están guiadas por una creencia limitante y, en consecuencia, diseñar intervenciones que promuevan una mentalidad más abierta.
- **Resiliencia y Adaptabilidad:**
Al comprender que una mentalidad de crecimiento implica reconocer que el talento y las habilidades pueden desarrollarse con el tiempo y el esfuerzo, tanto el coach como el coachee pueden recuperar energías y recursos emocionales tras los fracasos y transformar las experiencias negativas en aprendizajes valiosos. Esta resiliencia es esencial para superar obstáculos y para impulsar el desarrollo personal y profesional.
- **Base para el Crecimiento Vertical del Liderazgo:**
En modelos de coaching de liderazgo, donde se aspira a un crecimiento vertical que trasciende la mera acumulación de habilidades técnicas, es vital que el líder evolucione su “software mental”. Internalizar el conocimiento sobre los tipos de mentalidades le permite al coachee transformarse internamente, integrando nuevas agregaciones de valor y adoptando conductas esperadas que son consistentes con niveles superiores de liderazgo.

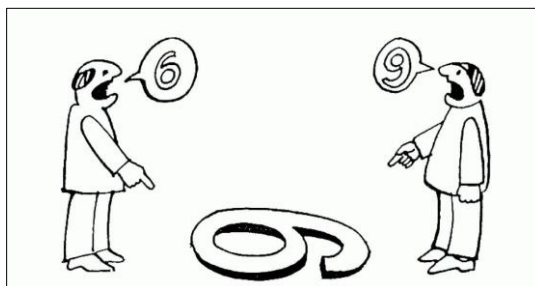
En resumen, tanto el coach como el coachee se benefician enormemente al comprender que sus creencias básicas sobre el potencial y la capacidad de cambio no son fijas. Este conocimiento no solo facilita el proceso de coaching al hacer más receptiva la mente al cambio, sino que también fortalece la capacidad de asumir nuevos retos de manera autónoma y constructiva, cimentando la base para todo el crecimiento vertical en el liderazgo.

C. SESGOS COGNITIVOS

1. ¿Qué son los sesgos cognitivos?

Los sesgos cognitivos son atajos o errores sistemáticos en la forma en que nuestro cerebro procesa la información y toma decisiones. Se originan al intentar simplificar la enorme cantidad de datos que recibimos, haciendo uso de "heurísticas" o reglas prácticas que, si bien suelen ser útiles en la mayoría de las situaciones, a veces nos llevan a juicios distorsionados o erróneos.

Estos sesgos se basan tanto en mecanismos evolutivos (destinados a permitir respuestas rápidas en entornos complejos) como en factores emocionales y motivacionales, que nos ayudan a mantener una imagen coherente de nosotros mismos o a reducir ansiedad frente a situaciones inciertas.



la

2. Orígenes de los sesgos cognitivos

Los sesgos se generan por varios motivos:

- **Recursos Cognitivos Limitados:** Nuestro cerebro no puede procesar toda la información disponible en detalle, por lo que recurre a atajos mentales (heurísticas) para simplificar el proceso de toma de decisiones. Esto es especialmente útil en situaciones de emergencia o cuando la información es escasa, pero puede conducir a errores en el juicio.
- **Factores Emocionales:** Las emociones de una persona actuarán sí o sí a la hora de tomar una postura frente a una decisión o comportamiento. Por ejemplo, si la decisión afecta a los seres queridos, y no a unos desconocidos, la evaluación de la situación se realizará de una forma diferente, acá es donde las emociones toman un rol protagónico.
- **Factores Motivacionales:** Los juicios de los seres humanos están influidos por sus actitudes y creencias formadas a lo largo de su vida. Es muy probable que se elijan las creencias y estrategias que más ayuden a llegar a las conclusiones a las que se quieren llegar ("forzando" un resultado de manera anticipada).
- **Influencia Cultural y Social:** Las personas tienen tendencia a conformarse con las opiniones expresadas antes por los demás o a actuar de formas socialmente deseables. Esto puede influir en comportamientos colectivos, como votar, opinar, tomar una decisión y otra interacción social. Más de alguna vez seguramente ha estado en una reunión con tomadores de decisión los cuales dada su posición de liderazgo en la jerarquía en una organización, al realizar una decisión, sesgan al resto de personas al opinar, y, por lo tanto, el resto de los integrantes seguirá aprobando el mismo punto de vista que la persona que más rango jerárquico tiene en la mesa, sin siquiera cuestionar u objetar los fundamentos del primero.



- **Heurística o atajos mentales como causa de sesgo cognitivo:** La mente del ser humano utiliza reglas sencillas para llegar a una conclusión de forma rápida y barata (en cuanto a capacidad de procesamiento mental). El objetivo no es captar el problema en toda su complejidad, ni siquiera llegar a la solución óptima, sino llegar rápidamente a una solución “suficientemente buena”, minimizando el esfuerzo mental, lo que claramente puede generar un error en la correcta toma de decisiones y asignación de recursos.

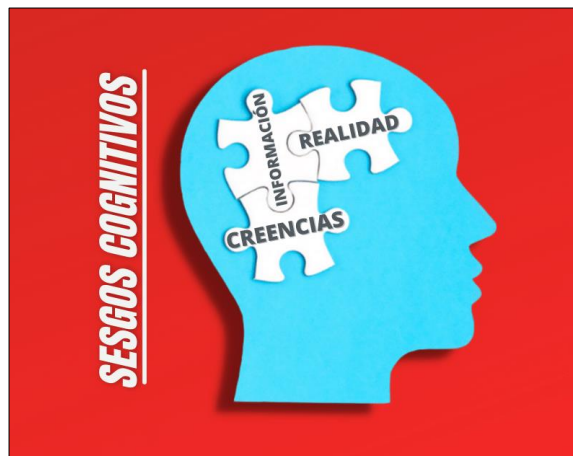
3. Tipos de Sesgos Cognitivos y Cómo se Manifiestan

Existen numerosos sesgos, pero a continuación se destacan algunos de los más conocidos:

- **Sesgo de Confirmación:**
 - ✓ Definición: Es la tendencia a buscar, interpretar y recordar únicamente la información que confirma nuestras creencias preexistentes, ignorando o minimizando la evidencia que las contradice.
 - ✓ Manifestación: Por ejemplo, si alguien cree que un estilo de liderazgo rígido es el único eficaz, tenderá a recordar los casos en que ese estilo funcionó y despreciar situaciones en las que se necesitaron enfoques más flexibles.
- **Sesgo de Disponibilidad:**
 - ✓ Definición: Este sesgo implica sobrevalorar la probabilidad de un evento basándonos en la facilidad con la que ejemplos o memorias relacionados vienen a la mente.
 - ✓ Manifestación: Si has visto recientemente muchos informes de accidentes aéreos, podrías sobreestimar el riesgo de volar, incluso si estadísticamente es uno de los medios de transporte más seguros.
- **Error de Atribución Fundamental:**
 - ✓ Definición: Es la tendencia a atribuir el comportamiento de los demás a sus características personales, en lugar de considerar el contexto o factores situacionales que también pueden influir.
 - ✓ Manifestación: Si un compañero llega tarde a una reunión, podrías concluir que es desorganizado, sin considerar que pudo estar afectado por circunstancias ajenas a su control (por ejemplo, tráfico inesperado).
- **Efecto Halo:**
 - ✓ Definición: Se da cuando la percepción positiva (o negativa) de una característica de una persona se extiende a otras áreas.
 - ✓ Manifestación: Una persona atractiva puede ser percibida automáticamente como más competente o confiable, sin que exista una relación lógica directa entre apariencia y habilidad.

- **Sesgo de Autocomplacencia:**

- ✓ Definición: Este sesgo es la tendencia a atribuir nuestros éxitos a factores internos (por ejemplo, habilidad o esfuerzo) y a culpar los fracasos a circunstancias externas.
- ✓ Manifestación: Puede llevar a descartar críticas constructivas, ya que se interpreta el fracaso como un accidente o una circunstancia ajena, impidiendo un autoanálisis realista.



- **Sesgo de Representatividad:**

- ✓ Definición: Consiste en juzgar la probabilidad de un evento basándose en lo similar que es a un “estereotipo” o caso típico, en lugar de en estadísticas reales.
- ✓ Manifestación: Esto puede llevar, por ejemplo, a asumir que alguien encaja en una categoría profesional sólo por ciertos rasgos superficiales, sin considerar otros factores relevantes.

Conclusión

Cada uno de estos sesgos es una manifestación de cómo, en la práctica, nuestro cerebro recurre a simplificaciones para gestionar la complejidad del entorno. Aunque estos atajos suelen ser útiles, pueden tener un impacto negativo en la toma de decisiones y en la forma en que interpretamos nuestra realidad. Comprender su origen y manifestación es esencial, ya que nos permite iniciar un proceso de autoconciencia y, si es necesario, trabajar en reestructurar nuestros patrones de pensamiento para fomentar una visión más crítica y adaptable.

Comprensión de la importancia para una persona que va a iniciar un proceso de coaching, ya sea como coach o coachee, sobre la injerencia de los sesgos cognitivos.

Internalizar la importancia de conocer los sesgos cognitivos es fundamental para cualquiera que inicie un proceso de coaching, ya sea desde la perspectiva del coach o del coachee, por varias razones:

- **Mayor Autoconocimiento y Reflexión:**

Los sesgos cognitivos actúan como filtros automáticos a través de los cuales interpretamos la información y evaluamos nuestras experiencias. Al identificarlos, el coachee (y el coach) adquiere una mayor conciencia de cómo y por qué responden de cierta manera en situaciones difíciles. Este autoconocimiento es esencial para poder cuestionar y, eventualmente, transformar aquellos patrones limitantes que obstaculizan el crecimiento personal.



- **Mejora en la Toma de Decisiones:**
Estos sesgos pueden distorsionar la percepción de la realidad y conducir a decisiones basadas en supuestos incorrectos o en una interpretación sesgada de los hechos. Comprenderlos permite a ambos (coach y coachee) reconocer cuándo sus juicios pueden estar siendo afectados por un sesgo, lo que abre la puerta a evaluar las opciones de manera más objetiva y racional.
- **Apertura a la Retroalimentación y al Cambio:**
En el coaching, el feedback constructivo es vital para el desarrollo. Sin una comprensión de los sesgos, por ejemplo, el sesgo de confirmación, es fácil caer en la trampa de buscar únicamente información que valide creencias preexistentes, lo que impide la apertura a nuevas ideas y al cambio. Al internalizar la influencia de estos sesgos, tanto el coach como el coachee pueden trabajar con una mentalidad más flexible y receptiva a la retroalimentación, haciendo más efectivo el proceso de coaching.
- **Neutralidad y Efectividad de la Intervención:**
Para el coach, tener un entendimiento profundo de los sesgos cognitivos le permite detectar cuándo las respuestas o acciones del coachee están siendo influenciadas por patrones de pensamiento distorsionados. Esto facilita el diseño y la aplicación de técnicas específicas para reestructurar esos patrones, mejorando así la eficacia de la intervención y acelerando el desarrollo del coachee.
- **Construcción de una Base Sólida para el Crecimiento Vertical:**
En el contexto del coaching de liderazgo, donde se busca un crecimiento vertical (una transformación profunda en la forma de percibir y actuar ante desafíos complejos), reconocer y trabajar sobre los sesgos cognitivos se vuelve indispensable. Estos sesgos pueden funcionar como barreras internas que limitan la capacidad de adoptar nuevas agregaciones de valor y conductas esperadas en cada nivel. Por ello, comprenderlos y aprender a gestionarlos es un prerrequisito para lograr el tipo de transformación que se espera en un liderazgo efectivo y adaptativo.

En resumen, conocer y trabajar sobre los sesgos cognitivos no solo potencia el autoconocimiento, sino que también mejora la toma de decisiones, fomenta una mayor apertura a la retroalimentación y crea una base robusta para intervenciones de coaching efectivas. Este proceso de introspección y ajuste es esencial para transformar el “software mental” y facilitar avances significativos en el crecimiento personal y profesional.

D. ¿LOS PARADIGMAS DE LAS MENTALIDADES FIJA Y DE CRECIMIENTO TIENEN QUE VER CON LOS SESGOS COGNITIVOS O SON TEMAS DIFERENTES QUE CONVIENE TRATARLOS POR SEPARADO?

Ambos temas están relacionados, pero tienen matices y enfoques distintos, por lo que, inicialmente, conviene tratarlos por separado para luego integrar sus intersecciones.



Mentalidades (fija y de crecimiento): Estos paradigmas se centran en las creencias fundamentales sobre la capacidad personal. Una mentalidad fija implica la idea de que las habilidades y la inteligencia son inmutables, mientras que la mentalidad de crecimiento sostiene que, con esfuerzo y aprendizaje, se pueden desarrollar nuevas competencias. Estas creencias configuran la manera en que las personas abordan desafíos, errores y críticas.

Sesgos Cognitivos: Se refieren a los atajos o errores sistemáticos en el proceso de pensamiento que pueden distorsionar la percepción y la toma de decisiones. Ejemplos comunes son el sesgo de confirmación (la tendencia a favorecer la información que confirma nuestras creencias) o el sesgo del status quo (preferencia por mantener las cosas como están).

Intersecciones y Diferencias:

- **Intersecciones:**

Una mentalidad fija puede estar reforzada por ciertos sesgos cognitivos, como el sesgo de confirmación, que lleva a buscar únicamente evidencia que valide la creencia de que “uno no puede cambiar o desarrollar nuevas habilidades.” De este modo, los sesgos pueden servir de mecanismo que refuerza patrones de pensamiento rígidos.

- **Diferencias:**

Mientras que las mentalidades abordan una visión global sobre cómo percibimos nuestras capacidades y el proceso de aprendizaje, los sesgos cognitivos son procesos automáticos y generales en el procesamiento de información. Los sesgos pueden afectar decisiones en múltiples campos y situaciones, no solo en la evaluación de la propia capacidad de cambio.

En la práctica: Para procesos de coaching y desarrollo personal, es útil primero analizar y comprender la mentalidad del individuo, ya que ello establecerá una base sobre cómo enfrentan el fracaso o las críticas. Posteriormente, trabajar en la detección y corrección de sesgos cognitivos puede complementar el proceso, ayudando a que la persona revise y transforme sistemáticamente aquellas creencias limitantes que se refuerzan mediante patrones de pensamiento erróneos.

En conclusión, aunque se relacionan, pues ambos influyen en cómo interpretamos y respondemos a la realidad, es aconsejable abordarlos por separado al principio para luego integrar sus conocimientos y estrategias de intervención de manera holística, permitiendo así un cambio profundo y más efectivo.



E. ALGUNAS SUGERENCIAS

A continuación, se proponen dos “check lists” separadas (una para mentalidades y otra para sesgos cognitivos) que pueden servir de guía para coaches y coachees para identificar y evitar comportamientos o patrones que puedan estancar el desarrollo organizacional y personal.

Cultivar una Mentalidad de Crecimiento

- **Autoevaluación de Creencias:**
 - ✓ ¿Reconozco cuándo actúo con una mentalidad fija (p.ej., evitando desafíos o temiendo el fracaso)?
 - ✓ ¿Estoy abierto a considerar que las habilidades se pueden desarrollar a través del esfuerzo?
- **Actitud ante los Desafíos:**
 - ✓ ¿Veo los desafíos como oportunidades de aprendizaje, en lugar de amenazas a mi autoestima?
 - ✓ ¿Me permito experimentar sin miedo al error, sabiendo que éste es parte natural del proceso de mejora?
- **Receptividad a la Retroalimentación:**
 - ✓ ¿Acepto y busco activamente la retroalimentación para crecer, incluso si inicialmente resulta incómoda?
 - ✓ ¿Utilizo la crítica constructiva para ajustar y mejorar mi desempeño?
- **Fomento del Aprendizaje Continuo:**
 - ✓ ¿Incorporo en mi rutina prácticas que favorezcan el autoaprendizaje (por ejemplo, diarios de reflexión o revisiones semanales)?
 - ✓ ¿Promuevo un ambiente en mi equipo donde se valore el error como una oportunidad para aprender en lugar de castigarlo?
- **Mentalidad Compartida:**
 - ✓ ¿Estoy contribuyendo a crear una cultura organizacional que priorice el crecimiento continuo y la superación de limitaciones preestablecidas?
 - ✓ ¿Fomento el diálogo abierto sobre las dificultades y los éxitos, permitiendo que otros también transformen sus creencias limitantes?

Detección y Corrección de Sesgos Cognitivos

- **Identificación de Pensamientos Automáticos:**
 - ✓ ¿Me detengo a reflexionar cuando surge un pensamiento impulsivo para preguntarme si está influenciado por un sesgo?
 - ✓ ¿Reconozco patrones en mi forma de pensar (por ejemplo, confiar solo en información que confirma mis creencias)?



- **Cuestionamiento del Sesgo de Confirmación:**
 - ✓ ¿Busco activamente evidencia que contradiga mis creencias actuales para tener una visión más completa de la situación?
 - ✓ ¿Fomento el hábito de preguntar “¿qué información podría desafiar mi punto de vista?”
- **Evaluación de la Disponibilidad de Información:**
 - ✓ ¿Verifico si mi juicio se apoya en ejemplos recientes o memorables en lugar de en datos objetivos?
 - ✓ ¿Intento basar mis decisiones en información estadística o más representativa, más allá de recuerdos o casos aislados?
- **Reflexión Sobre Atribuciones y Estereotipos:**
 - ✓ ¿Me pregunto si estoy atribuyendo comportamientos o resultados a características personales sin considerar el contexto?
 - ✓ ¿Evito generalizar y catalogar a personas basándome en un solo aspecto, reconociendo la complejidad de cada situación?
- **Incorporación de Feedback Externo:**
 - ✓ ¿Solicito opiniones de colegas o mentores que puedan señalarme de manera objetiva posibles sesgos en mi razonamiento?
 - ✓ ¿Establezco mecanismos para revisar mis decisiones y recalibrar mi percepción de la realidad en función de la evidencia?

Estas check lists están diseñadas, a modo de ejemplo, para ser herramientas prácticas. Al implementarlas, tanto coaches como coachees podrán identificar comportamientos y patrones mentales que limitan el crecimiento, y tomar medidas para transformarlos, favoreciendo así un ambiente de aprendizaje y liderazgo que impulse el crecimiento vertical en la organización.

Referencias

- ❖ <https://www.gestiondelcambio.net/carol-dweck-y-la-teoria-de-la-mentalidad-de-crecimiento/>
- ❖ https://lamenteesmaravillosa.com/mentalidad-fija-mentalidad-crecimiento-carol-dweck/#google_vignette
- ❖ <https://epicurea.org/carol-dweck-un-resumen-de-las-mentalidades-fijas-y-de-crecimiento/>
- ❖ <https://pacoacuna.com/mentalidad-fija-vs-mentalidad-de-crecimiento/>
- ❖ <https://www.despertarmagia.com/mentalidad-definicion-ejemplos-y-libros-mentalidad-de-crecimiento-mentalidad-fija-y-otros-tipos/>
- ❖ <https://www.psicoactiva.com/blog/mentalidad-fija-vs-mentalidad-crecimiento-dos-posturas-basicas-dan-forma-nuestras-vidas/>
- ❖ <https://conductual.es/heuristicos/sesgos-cognitivos-tipos-ejemplos/>
- ❖ <https://www.psicologia-online.com/que-son-los-sesgos-cognitivos-tipos-lista-y-ejemplos-5283.html>
- ❖ <https://www.psyciencia.com/sesgos-cognitivos-tipos-y-descripciones/>



COACHING DE LIDERAZGO



COACHING DE LIDERAZGO

A. INTRODUCCIÓN.

En el corazón del "Modelo de Liderazgo de la Armada" 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 la madurez, el 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 favorece el crecimiento vertical. El crecimiento vertical se refiere al proceso de adquirir formas de pensar más sofisticadas, complejas y maduras, que permiten afrontar los desafíos del liderazgo actual, esencialmente la capacidad de comprender la creciente complejidad, en los distintos niveles de liderazgo.

Se puede decir entonces, que existe una relación positiva entre el desarrollo de la madurez, el coaching de liderazgo y el crecimiento vertical del líder, siempre y cuando el coaching se enfoque en desarrollar el potencial que cada servidor requiere para desempeñar sus funciones. Lo anterior, implica que los coachees (denominación que se le da a quien va a ser objeto del coaching), con la ayuda de su coach, salgan de su zona de confort, se enfrenten a situaciones críticas, escuchen activamente, empaticen con la realidad de otras personas y reflexionen sobre sus propias creencias y acciones. Así, podrán desarrollar las habilidades y competencias necesarias para liderar el cambio y la innovación en la medida que suban en la jerarquía Institucional.

B. ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO DECIMOS COACHING?

La necesidad de cambiar, perfeccionar, innovar y adaptarnos a nuevas realidades es una constante en nuestras vidas. Cada vez nos planteamos retos más desafiantes y queremos alcanzar niveles de mayor eficacia y satisfacción en los distintos ámbitos en que nos desenvolvemos.

Sin embargo, son numerosas las ocasiones en que nos sentimos frustrados o desanimados por los resultados que obtenemos. Y es que cambiar no es fácil, sobre todo si lo que se busca es lograr cambios significativos que perduren en el tiempo y estén alineados con nuestros más profundos deseos y anhelos.

La metodología coaching se presenta entonces como una potente herramienta para generar cambio, desarrollo y crecimiento en personas y equipos. Su aplicación se ha

masificado durante los últimos años y cada día oímos más hablar de coaching, pero ¿sabemos realmente a qué nos referimos cuando hablamos de coaching?

Si bien el coaching se ha difundido enormemente en los últimos años, no existe una única definición para referirse de manera clara y precisa a este tipo de metodología de intervención. Es así como existen numerosas definiciones de coaching dependiendo de las distintas escuelas y corrientes. A continuación, se presenta un resumen de los puntos más coincidentes a la hora de hablar de coaching:

- Proceso de acompañamiento no directivo: el coaching es un proceso reflexivo y creativo, en donde un profesional debidamente capacitado (coach) acompaña a una persona (coachee) a alcanzar un objetivo. Su enfoque es en esencia “no directivo”, es decir, sin transferencia de conocimiento desde el coach hacia el coachee, ya que parte de la base que es el coachee quien posee los recursos para lograr lo que desea. Y en caso de no disponer de ellos, tiene la capacidad de desarrollarlos y descubrir por sí mismo cómo hacerlo.
- Se desarrolla por un determinado período de tiempo y tiene un fuerte énfasis en resultados.
- Se basa en la conversación: un diálogo transformador entre un tutor (coach) y uno o más pupilos (coachees) en un contexto productivo donde, a través de la realización de preguntas dirigidas al coachee, este puede explorar sus propias creencias, valores, fortalezas y limitaciones, así como a establecer un objetivo claro de proceso y planes de acción para alcanzarlo.



- Persigue que una persona alcance su máximo potencial o la mejor versión de sí mismo, pudiéndose enfocar a distintos ámbitos, tales como a la mejora de la experiencia de la vida, el rendimiento laboral y el bienestar de las personas.
- Es un proceso de cambio en el que el coachee va tomando conciencia de su realidad actual (punto de partida) y situación deseada (punto de llegada). En este proceso, el coach acompaña en la implementación de los cambios, internos y externos definidos por el coachee, necesarios para conseguir lo que se propone.
- Persigue un cambio de paradigma o de enfoque ante las situaciones que enfrenta.

La Federación Internacional de Coaching (IFC) propone una definición que integra los elementos anteriores y es la siguiente:



“El coaching es un proceso creativo y generador de reflexiones llevado a cabo con un individuo o grupo con el objetivo de inspirarles a maximizar su potencial personal y profesional.”

La esencia del coaching reside en que los resultados que se logran son consecuencia de nuestras acciones o conductas y éstas, a su vez, son el reflejo de nuestros pensamientos.

La mejora del rendimiento se produce cuando enriquecemos nuestros modelos mentales y podemos generar nuevas respuestas, incrementando el nivel de conciencia y facilitando el paso a la acción; todo ello, a base de preguntas y retroalimentación constructiva.

Cada persona cuenta con sus propios paradigmas basados en su sistema de supuestos, valores y creencias. Este sistema se construye desde que nacemos, pero se sigue modificando hasta el momento actual. Es así como configura un marco de referencia y constituye la estructura interna que sostiene a cada ser humano.

El coaching es una herramienta que permite al coachee tomar consciencia de sus propios paradigmas, revisarlos, cuestionarlos y decidir cambiarlos si así lo desea. Cambiando el marco de referencia desde donde se mira la realidad pueden verse e interpretarse cosas distintas, destacando algunas y obviando las demás, lo que conlleva un cambio en la visión de mundo, cómo nos posicionamos frente a él y la forma en que comprendemos las situaciones, las personas y las relaciones. El siguiente capítulo de este Manual, tratará en forma específica la teoría de las mentalidades y los denominados sesgos cognitivos, de forma tal de ver cómo ambos conceptos o teorías inciden en alguien que pretenda adentrarse en el ámbito del coaching.

C. ORÍGENES E HISTORIA DEL COACHING

La idea de desarrollar activamente a las personas, como emparejar a unas con menos experiencia con otras con más experiencia, no es un concepto nuevo en absoluto y se remonta a miles de años atrás. Una de las palabras, utilizadas en un principio, para el desarrollo de personas fue la de "mentor" o "mentoría". Esta proviene de la antigua Grecia, donde en el poema épico La Odisea, el hijo del protagonista, Telémaco, queda al cuidado de un anciano sabio llamado Mentor.

El mundo de la filosofía ha influido considerablemente en el desarrollo del coaching, en particular con Sócrates y con su método de la Mayéutica. El filósofo ayudaba a aprender a los demás haciendo preguntas a su interlocutor y dejando que encontrara la respuesta por sí mismo. Así lo describe Platón (369/368 a.C.):

“Los que tienen trato conmigo, aunque parecen algunos muy ignorantes al principio, en cuanto avanza nuestra relación, todos hacen admirables progresos. Y es evidente que no aprenden nunca nada de mí, pues son ellos mismos y por sí mismos los que descubren y engendran muchos bellos pensamientos”.



En la actualidad se reconoce las diferencias que existen entre coaching y la mentoría (mentoring⁶). Desde el siglo XVI, la palabra "coach" se usaba para referirse a un carruaje tirado por caballos que llevaba a alguien desde su lugar hasta su destino. En el siglo XX, los grandes autobuses con filas de asientos se llamaban "coaches", y su objetivo era llevar a las personas desde su lugar hasta su destino. No fue hasta la década de 1880 que la palabra "coach" se usó específicamente para referirse a alguien en un entorno deportivo que daba clases particulares, lo que ocurrió a estudiantes de remo en el río Cam en Cambridge.

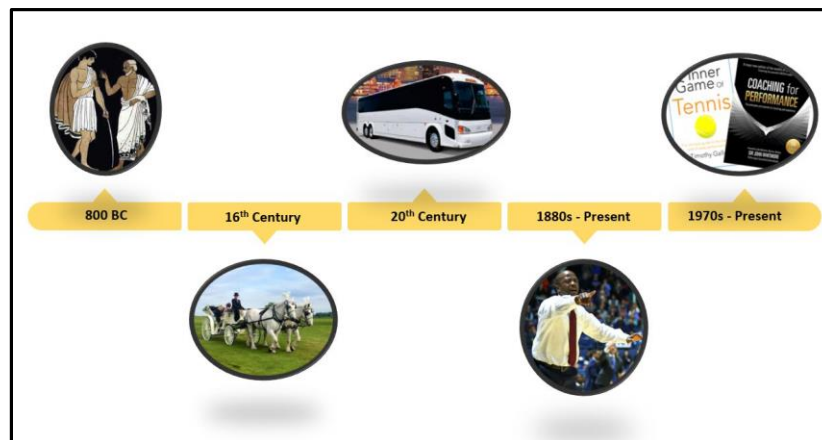
Con el tiempo, el término se asoció con músicos, oradores y actores que buscaban "coaches" (entrenadores) que les ayudaran a mejorar sus habilidades y alcanzar el siguiente nivel. A pesar de estos diferentes usos, la idea de coach no ha cambiado mucho, entendiendo como elemento fundamental que un entrenador ayuda a alguien a avanzar desde su situación actual hasta su meta.

En la década de 1960, dos reconocidos psicólogos, Abraham Maslow y Carl Rogers, iniciaron el movimiento humanista, que sostenía que las personas tienen un deseo intrínseco de alcanzar su máximo potencial. En su concepto de "juego interior", Tim Gallwey en su libro de 1974, "El juego interior del tenis", afirmaba que el juego interior de un jugador, como sus actitudes y creencias, era tan importante como el juego externo, es decir, sus habilidades físicas y competencias. Aunque inicialmente se refería al tenis, esta perspectiva se adoptó rápidamente en el ámbito empresarial.

Los programas de coaching experimentaron un rápido crecimiento en la década de 1980 y principios de la de 1990, cuando dos líderes empresariales, Graham Alexander y Sir John Whitmore (2017), desarrollaron el concepto de una estructura para su programa de coaching, convirtiéndolo en el ahora ampliamente conocido Modelo GROW (Objetivo, Realidad, Opciones y Voluntad). El Modelo GROW, en el que profundizaremos más adelante, se convirtió en la base de muchos programas de coaching modernos y, en 1988, Whitmore publicó su libro "Coaching for Performance" (Coaching para el Rendimiento).

Si bien el coaching se afianzó con fuerza en el sector privado en la década de 1990 entre los altos ejecutivos, con el tiempo se ha incorporado a cada vez más industrias y a todos los niveles laborales. Estos programas iniciales se centraban en un grupo selecto de los más altos niveles ejecutivos de varios gobiernos, empresas e instituciones.

⁶ 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.



Representación de la evolución del coaching

El coaching, y en particular el modelo GROW, ha sido adoptado con éxito por numerosas Fuerzas Armadas alrededor del mundo, entre ellas la Armada de Estados Unidos, las Fuerzas Armadas de Nueva Zelanda y las de Singapur. En estos contextos, se utiliza como una herramienta estratégica para potenciar el liderazgo, mejorar la toma de decisiones y promover el autoconocimiento, aspectos esenciales tanto en ambientes operativos como en el desarrollo personal y profesional de los integrantes. Al aplicar el modelo GROW, se facilita un proceso estructurado y reflexivo que ayuda a los militares a adaptarse a entornos complejos, afrontar los desafíos actuales y prepararse para futuros cambios. De este modo, el coaching no solo contribuye a la eficacia operativa, sino que también fomenta una cultura de crecimiento y resiliencia, elementos imprescindibles para mantener la competitividad y eficiencia en un contexto de constante evolución y alta exigencia.

D. ¿CUÁNDO HACER COACHING Y PARA QUÉ?

El coaching se presenta como una herramienta fundamental en momentos de transición y cambio, tanto en el ámbito personal como en el profesional. Cuando un individuo se enfrenta a desafíos laborales, asume nuevas responsabilidades o atraviesa situaciones de incertidumbre en su vida, el coaching facilita la clarificación de objetivos, la gestión de emociones y la adaptación a entornos cambiantes. Además, cuando se detecta la presencia de bloqueos o estancamientos, ya sea por creencias limitantes o patrones de comportamiento profundamente arraigados, el coaching se convierte en el espacio adecuado para explorar, cuestionar y transformar dichos obstáculos.

Asimismo, el coaching es especialmente útil para mejorar el desempeño y desarrollar habilidades específicas. En contextos donde se requiere optimizar la comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo o la resolución de conflictos, este proceso provee las herramientas para potenciar las competencias interpersonales y estratégicas. Al mismo tiempo, promueve la integración de diversas áreas del conocimiento, impulsando la capacidad de adaptación y la innovación, factores esenciales en entornos cada vez más complejos y competitivos.



Otro aspecto central del coaching es el fomento del autoconocimiento y el aprendizaje continuo. El proceso invita a la reflexión profunda sobre las propias emociones, creencias y patrones mentales, lo que permite identificar áreas de mejora y, a partir de ahí, trabajar de manera consciente hacia el desarrollo de un potencial totalmente renovado. Esta autoconciencia es la base tanto para superar limitaciones individuales como para fortalecer la confianza y la resiliencia, pilares que se traducen en un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.

En términos generales, el coaching se emplea cuando se quiere transformar el potencial interno en resultados tangibles. Su propósito es ayudar a la persona a superar barreras, alcanzar metas y, en última instancia, generar un impacto positivo tanto en su desarrollo personal como en el desempeño organizacional. Esta visión integral hace que el coaching no sea solo una metodología de mejora puntual, sino un camino estratégico para el crecimiento y la transformación a largo plazo.

E. FUNDAMENTOS DEL COACHING

A continuación, se presentan algunos fundamentos esenciales del coaching, que sustentan la práctica y la hacen una herramienta poderosa para el crecimiento personal y profesional:

El coaching se fundamenta en el **autoconocimiento**. Se parte de la premisa de que cada individuo posee un potencial interno y capacidades valiosas que, muchas veces, aún no ha reconocido plenamente. El proceso invita a profundizar en la reflexión sobre fortalezas, áreas de mejora y creencias limitantes, permitiendo a la persona comprender sus patrones de pensamiento y comportamiento. Esta toma de conciencia es indispensable para establecer objetivos claros y diseñar estrategias de cambio transformadoras.

Otro pilar central es la relación de **empatía, confianza y confidencialidad** entre el coach y el coachee. A través de una comunicación abierta y sincera, el coach actúa como facilitador y escucha activamente, creando un ambiente seguro donde se pueden explorar



ideas y emociones sin temor al juicio. Este vínculo permite que el coachee se sienta respaldado y comprenda que la responsabilidad de su cambio recae en él mismo, mientras el coach adapta sus intervenciones de forma personalizada a las necesidades específicas de cada uno.

El establecimiento de **objetivos claros y medibles** constituye otro fundamento esencial. Definir metas específicas y alcanzables orienta al coachee a



focalizar sus esfuerzos y avanzar de manera estructurada hacia la transformación deseada, permitiendo evaluar el progreso y ajustar el plan de acción conforme surgen nuevos aprendizajes o desafíos. En este sentido, las metas actúan como faros que iluminan el camino del crecimiento personal y profesional.

Dentro de este marco, el uso de **preguntas poderosas** se erige como un recurso fundamental y constituye el lenguaje mismo del coaching. Estas preguntas, formuladas de manera abierta y desafiante, no solo estimulan la reflexión profunda, sino que también ayudan a descubrir recursos internos, ampliar perspectivas y replantear supuestos limitantes. Al guiar sin dirigir, las preguntas poderosas empoderan al coachee para que explore nuevas posibilidades y se apropie de su proceso de cambio, facilitando así una auténtica transformación.

Finalmente, el **feedback constructivo** y la revisión continua complementan este proceso. La capacidad de recibir y proporcionar retroalimentación objetiva y sin juicios permite al coachee identificar áreas de mejora, celebrar sus avances y reorientar sus estrategias en función de los resultados obtenidos, reforzando la responsabilidad personal y afianzando las competencias necesarias para un crecimiento sostenible.

En resumen, el coaching se fundamenta en el autoconocimiento, la construcción de relaciones basadas en la empatía y la confianza, el establecimiento de objetivos claros, el uso de preguntas poderosas y la retroalimentación continua. Estos elementos, integrados de forma dinámica, crean el ambiente ideal para que las personas transformen sus limitaciones en oportunidades y tracen un camino de desarrollo real y duradero.

F. ÁMBITOS DE APLICACIÓN

El coaching resulta apropiado cuando hay una necesidad de cambio manifiesta en el coachee y éste se encuentra dispuesto a realizar los esfuerzos necesarios para cambiar. Esta necesidad de cambio puede darse en distintos ámbitos, tal como se explicará a continuación.

1. Ejecutivo

El denominado coaching ejecutivo es aquel que se aplica al ámbito empresarial.

Algunos ejemplos de casos en que su aplicación resulta adecuada en este ámbito son:

- Contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo.
- Mejorar relaciones difíciles con jefes, pares, subordinados, clientes, equipos de trabajo.
- Desarrollar habilidades personales, tales como empatía, inteligencia emocional y/o habilidades de gestión.
- Reducir los niveles de estrés y tensión laboral.
- Enfrentar resistencias en la implementación de procesos de cambio.
- Evitar fracaso ejecutivo.



- Mejorar niveles de satisfacción y relaciones interpersonales.
- Potenciar habilidades y capacidades desconocidas pese al buen desempeño registrado.
- Mejorar el repertorio de habilidades para pensar y planificar de un modo más estratégico los desafíos organizacionales.



En este ámbito, uno de los temas a trabajar que aparece más habitualmente es mejorar las habilidades de liderazgo. En consecuencia, algunos problemas comunes que pueden aflorar en las sesiones de coaching son: la necesidad de ejercer un control más eficaz; un foco en la acción, en vez del pensamiento; una necesidad de hacer lo correcto; impaciencia; necesidad de ser asociado a éxito y evitar fallas; búsqueda de altos niveles de autodeterminación y sentirse empoderados; una necesidad de saber; un exagerado sentido de responsabilidad; compromiso excesivo o una lucha por equilibrar las demandas laborales con otras áreas de su vida, por mencionar algunos.

2. Vida (life coaching)

El coaching de vida o life coaching se focaliza en metas que pertenecen al ámbito personal. El proceso se orienta a la evaluación de la vida del coachee y los cambios que pudiera querer realizar en ésta.

Generalmente, el objetivo de proceso es el desarrollo de las competencias necesarias para lidiar con:

- Cambios de etapas de vida
- Fortalecimiento de relaciones personales
- Nuevas definiciones de desarrollo profesional o empleo
- Enfrentar nuevos desafíos
- Administración de finanzas y/o alcanzar una mayor realización personal
- Establecer un más claro propósito en la vida



En este tipo de coaching, a menudo, el factor limitante para el avance del coachee son sus propias creencias limitantes y el coach debe estar atento a cuando estas aparezcan en las conversaciones de las sesiones.

El coachee debe tomar consciencia acerca de la forma en que se ve a sí mismo. La idea es que se transforme en líder activo de lo que sucede en su vida, fortaleciendo su autoconfianza, autoestima y capacidad de elegir.

3. Educativo

En este caso, se aplica la metodología coaching al ámbito de la educación, ya sea a profesores y/o estudiantes. El objetivo no es enseñar o transferir conocimiento, sino crear las condiciones apropiadas para aprender y crecer en base al propio conocimiento que tiene cada persona.

Los principios del coaching educativo son los siguientes:

- Potencial del estudiante: Una de las claves del coaching educativo no está en instruir, sino en encontrar y desarrollar el verdadero potencial de cada uno de los estudiantes.
- Autoconsciencia: Solamente es posible sacar lo mejor de los estudiantes cuando se es consciente de las propias creencias limitantes y se adopte una actitud no directiva y abierta al cambio. En esta relación de aprendizaje debe existir un entorno que permita potenciar la autoconsciencia, la reflexión, la observación y la interpretación de aquello que se experimenta. Esto es aplicable tanto para el docente como para los estudiantes.
- Empoderamiento: Para empoderar a los estudiantes y hacerles más independientes, es necesario educarlos no a partir del conocimiento, sino a partir de la responsabilidad que implica este conocimiento.
- Feedback: La retroalimentación constante es indispensable para poder maximizar el aprendizaje y beneficiarse de las sesiones.
- Desarrollo de competencias: Para poder aplicar el coaching en el aula es necesario desarrollar distintas competencias: escucha activa, inteligencia emocional, paciencia, atención, compasión, entre otras.

4. Deportivo

Este tipo de coaching se aplica específicamente al contexto de los deportes. A grandes rasgos, persigue potenciar el talento y los recursos del deportista para hacer que su rendimiento crezca a través de un plan de acción. Va más allá de las condiciones físicas, focalizándose en el mundo interior de la persona, adentrándose en sus motivaciones, deseos y valores





fundamentales. Los esfuerzos se centran en trabajar la motivación, compromiso y autoestima del coachee.

Algunos temas a tratar en este tipo de coaching son:

- Lograr realizar planificaciones más realistas
- Maximizar el rendimiento
- Gestionar mejor las emociones y presión
- Alcanzar mejores niveles de concentración
- Manejo más adecuado de la frustración
- Aumentar cohesión grupal

Cabe señalar, sin embargo, que el coaching también se ha expandido a otros contextos como el coaching de equipos, el coaching de salud, y el coaching ontológico, entre otros, lo que demuestra la capacidad del coaching para adaptarse a necesidades específicas.

No obstante, en una primera aproximación, los ámbitos que se han planteado son ideales para que se pueda comprender las aplicaciones más habituales y consolidadas.

G. COACHING DE LIDERAZGO Y SU APLICACIÓN EN EL MLA

1. Importancia del Coaching de Liderazgo para afianzar el Modelo de Liderazgo de la Armada

El Coaching de Liderazgo constituye un proceso de acompañamiento estratégico orientado a transformar la manera en que los líderes, tanto Oficiales como Gente de Mar, asumen sus roles y responsabilidades a medida que avanzan en la escala jerárquica. En un entorno marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA), este enfoque se convierte en una herramienta esencial para ayudar a los líderes a internalizar el ethos, los valores y las competencias definidas en el Modelo de Liderazgo de la Armada (MLA). Su principal objetivo es que, a través de un proceso estructurado de reflexión, retroalimentación y establecimiento de objetivos, los líderes logren superar debilidades y adopten las conductas esperadas que garanticen un mando efectivo y adaptativo.

2. Definición y Conceptualización del Coaching de Liderazgo

El **Coaching de Liderazgo** es un proceso personalizado y estructurado que potencia el desarrollo integral de los líderes. Se centra en descubrir, fortalecer y aplicar competencias, valores y habilidades inherentes al liderazgo, trascendiendo la acumulación de conocimientos técnicos (crecimiento horizontal) para impulsar una transformación profunda del “software mental” (crecimiento vertical). De esta manera, el coaching permite que cada líder evolucione en su capacidad para pensar de forma sistémica, actuar con eficacia y comprender el impacto de sus decisiones en toda la organización.



Al convertir la teoría en práctica, el coaching actúa como un puente entre los valores y ethos institucional y las exigencias operativas en entornos complejos. Mediante técnicas como el uso de preguntas poderosas y la retroalimentación continua, el proceso de coaching garantiza que el liderazgo se traduzca en comportamientos concretos, adaptativos y alineados con la misión institucional.



3. Elementos esenciales del proceso de Coaching de Liderazgo

El éxito del Coaching de Liderazgo, en el marco del MLA, se basa en varios elementos imprescindibles:

- **Autoconocimiento y reflexión crítica:** Se promueve la autoevaluación profunda a través de **preguntas poderosas y técnicas de reflexión**. Este proceso invita a los líderes a reconocer sus fortalezas, identificar áreas de mejora y cuestionar creencias limitantes, aspectos fundamentales para el crecimiento vertical.
- **Feedback constructivo y retroalimentación continua:** La evaluación objetiva y constante permite ajustar comportamientos y fortalecer competencias. La **retroalimentación**, obtenida de superiores y equipos, sirve para medir las conductas esperadas en cada nivel jerárquico y garantizar la mejora continua.
- **Establecimiento de Objetivos:** El coaching orienta a los líderes a definir **metas claras y alcanzables**, alineadas con las agregaciones de valor específicas para cada nivel del MLA. Estos objetivos configuran planes de acción concretos que potencian la capacidad de enfrentar desafíos y generar cambios positivos.



- **Desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales:** Fortalecer la inteligencia emocional, la empatía, y la comunicación efectiva es esencial para construir relaciones basadas en la confianza y la colaboración. Estas habilidades son fundamentales para el ejercicio del Mando tipo Misión, donde la autonomía y la iniciativa son vitales.



- **Sustento del crecimiento vertical del líder:** Este elemento impulsa la transformación del “software mental” del líder. Más allá de mejorar habilidades existentes, el coaching fomenta una evolución profunda en la forma de pensar, de relacionarse y de actuar lo que se traduce, en definitiva, en lograr alcanzar el siguiente nivel de liderazgo en un proceso de “ascenso” y crecimiento vertical que le permite a los servidores comportarse a la altura del grado que inviste y las responsabilidades que le corresponden.

4. Objetivo principal del Coaching de liderazgo en el marco del MLA

El fin último del Coaching de Liderazgo es facilitar que, a medida que los líderes asumen mayores responsabilidades, dispongan del acompañamiento necesario para internalizar su nuevo rol. Esto se traduce en:



- **Comprender y adoptar las Conductas Esperadas:** El coaching ayuda a los líderes a transformar actitudes reactivas o limitadas en comportamientos proactivos, alineados con las “agregaciones de valor” y los atributos definidos en el MLA. Este proceso facilita la transición hacia un liderazgo maduro, capaz de dirigir con eficacia.
- **Superar debilidades y**

fortalecer competencias: A través de un diagnóstico claro y planes de acción personalizados, el coach ayuda a identificar brechas en la formación y a desarrollar estrategias para contrarrestarlas. De esta manera, el líder se prepara para roles de mayor complejidad y responsabilidad.



- **Fomentar una cultura de Coaching:** Integrar el coaching de manera sistemática promueve una cultura en la que recurrir a un coach se entiende como una inversión en el desarrollo profesional. Esta cultura incentiva el aprendizaje autodirigido, la rendición de cuentas y la mejora continua a lo largo de toda la carrera.
- **Alinear la visión personal con la Misión Institucional:** El coaching facilita que la visión personal del líder se conecte con los objetivos estratégicos de la Armada, garantizando que cada acción y decisión contribuya al gran propósito institucional, generando cohesión en todos los niveles.

5. Integración del Coaching con el MLA

El MLA se estructura en múltiples niveles y etapas para formar líderes capaces de enfrentar desde el contacto directo hasta la dirección estratégica. Entre sus componentes destacan:

- **Tipos, Etapas y Niveles de Liderazgo:** Se reconoce la evolución del liderazgo, que abarca desde el liderazgo directo, donde la cercanía y el ejemplo personal son cruciales, hasta el liderazgo estratégico, que demanda visión de futuro y la capacidad de unificar esfuerzos en entornos multidisciplinarios. Cada etapa incluye claras "agregaciones de valor" y competencias específicas (conductas esperadas).
- **Atributos y Tareas:** El MLA define seis atributos esenciales (hacer propio el ethos y los valores, pensar de forma reflexiva, influir positivamente, trabajar en equipo, conocer y preocuparse por el personal y enfocarse en la misión) que se desglosan en 26 tareas clave. Esta sistematización asegura la evaluación y fortalecimiento continuo de competencias a lo largo de la carrera.
- **Crecimiento Vertical y Conductas Esperadas:** El crecimiento vertical impulsa una transformación profunda en la mentalidad del líder. A través de la implementación de "agregaciones de valor" (conjuntos de comportamientos y competencias medibles), se facilita la evolución del líder desde un nivel operativo hacia uno estratégico y sistémico. Las conductas esperadas, definidas de forma clara, permiten una evaluación objetiva y la corrección continua mediante feedback y coaching.

El Coaching de Liderazgo opera en esta estructura facilitando que los líderes internalicen y vivan cada uno de estos componentes en su día a día. Mediante intervenciones individualizadas, los Oficiales y la Gente de Mar son guiados para que puedan llevar a la práctica toda la conceptualización que contempla el MLA, haciendo tangible las Agregaciones de Valor y las Conductas Esperadas contenidas en estas, asegurando que el mando que ejercen se traduzca en resultados efectivos y resonantes.



Conclusión

La integración del Coaching de Liderazgo en el desarrollo del Modelo de Liderazgo de la Armada no solo consolida la base teórica del sistema, sino que la transforma en un proceso dinámico, personalizado y orientado a resultados. Este enfoque permite que cada líder, a través del autoconocimiento, la retroalimentación constante y el establecimiento de objetivos claros, evolucione de manera continua y se prepare para enfrentar los desafíos del entorno operativo del siglo XXI. Así, el Coaching de Liderazgo se erige como el instrumento clave para lograr un mando efectivo, capaz de transformar el potencial interno en acciones concretas, y que alinea la visión personal de los líderes con la misión institucional de la Armada, consolidando una cultura de excelencia, resiliencia y responsabilidad en todos los niveles.

Este proceso de Coaching de Liderazgo es, en definitiva, el complemento perfecto para el MLA, garantizando que la teoría, los valores y el ethos de la Armada se conviertan en una práctica viva y transformadora, asegurando así el éxito tanto en la formación individual como en el rendimiento colectivo de la institución.

H. HERRAMIENTAS PARA EL COACHING DE LIDERAZGO

En el proceso de Coaching de Liderazgo, especialmente en el exigente contexto de la Armada, existen herramientas fundamentales que permiten transformar la mentalidad y las prácticas de los líderes, llevando su desarrollo personal y profesional a nuevos niveles. Estas herramientas están diseñadas para abordar tanto las dimensiones técnicas como las emocionales e interpersonales del liderazgo, facilitando una transición que va más allá del aprendizaje meramente horizontal y que impulsa lo que se conoce como crecimiento vertical.

Recordemos que el crecimiento vertical implica la transformación profunda del “software mental” del líder, permitiéndole adoptar conductas y competencias que lo preparen para asumir roles de mayor complejidad y responsabilidad. En este sentido, el Coaching de Liderazgo se vale de un conjunto de herramientas que promueven el autoconocimiento, la reflexión crítica y la mejora continua. Entre las herramientas fundamentales se destacan:

- **El Método GROW:** Una estructura sistemática para establecer metas, evaluar la realidad, explorar opciones y comprometerse con acciones específicas.
- **El Feedback Constructivo:** Un mecanismo de retroalimentación que enfoca en reforzar fortalezas y corregir áreas de mejora de forma objetiva y constante.
- **Las Preguntas Poderosas:** Herramientas de cuestionamiento que invitan a la reflexión profunda, impulsando la autoexploración y el descubrimiento de nuevas perspectivas.
- **La comunicación efectiva:** Entendida como la capacidad de transmitir ideas, emociones y necesidades de manera clara y comprensible, asegurando que el mensaje se reciba y se interprete tal como se pretendía. Para lograrlo, se utilizan diversas



técnicas, entre las que destaca la escucha activa, que permite crear un intercambio genuino y empático entre las partes involucradas.

- **El Uso de la Empatía:** La capacidad de ponerse en el lugar del otro, facilitando el ajuste personalizado de las intervenciones y fortaleciendo la relación coach-coachee.

Estas herramientas, aplicadas de manera integrada, no solo permiten que cada líder defina y alcance objetivos concretos, sino que también facilitan la transición exitosa de un nivel a otro al superar las conductas esperadas y desarrollar competencias más profundas. Así, se garantizan procesos de transformación personal y profesional que se traducen en un mando efectivo y adaptativo, preparado para enfrentar los desafíos del entorno actual.

A continuación se describen cada una de estas herramientas, subrayando su definición, principios clave y la importancia que tienen en el proceso de Coaching de Liderazgo en el contexto del MLA.

A continuación se presenta una descripción detallada de las principales herramientas para el Coaching de Liderazgo orientado al crecimiento vertical, junto con una explicación de por qué cada una es fundamental para potenciar el desarrollo de los líderes:

1. Método GROW

Definición:

El modelo GROW es una estructura de coaching basada en cuatro fases:

- **Goal (Meta):** Establecer objetivos claros y específicos.⁷
- **Reality (Realidad):** Evaluar la situación actual y detectar brechas.
- **Options (Opciones):** Explorar estrategias y alternativas para superar obstáculos.
- **Will (Compromiso/Way Forward):** Definir un plan de acción concreto y comprometerse con él.

Importancia:

⁷ Dentro de la fase "Goal" del modelo GROW, el uso de la sigla SMART resulta fundamental para establecer metas claras y alcanzables. SMART es un acrónimo que significa:

- **Specific (Específica):** La meta debe ser concreta y clara, sin ambigüedades.
- **Measurable (Medible):** Es necesario definir criterios para evaluar el progreso y el cumplimiento de la meta.
- **Achievable (Alcanzable):** La meta debe ser realista y alcanzable con los recursos y capacidades disponibles.
- **Relevant (Relevante):** Debe estar alineada con los objetivos generales y ser significativa para el desarrollo personal o profesional.
- **Time-bound (Limitada en el Tiempo):** Es importante establecer un plazo concreto para alcanzar la meta, lo que ayuda a mantener el enfoque y a generar urgencia.

Esta metodología SMART facilita que los líderes definan objetivos que encajen perfectamente en el proceso de coaching, impulsando el crecimiento vertical mediante metas concretas y medibles, esenciales para avanzar de un nivel a otro de manera eficaz.



- **Orientación y Enfoque:** Permite que los líderes definan metas alineadas con las competencias y conductas esperadas en cada nivel del Modelo de Liderazgo de la Armada.
- **Diagnóstico y Toma de Decisiones:** Facilita una evaluación honesta del estado actual, lo que es esencial para identificar áreas de mejora y generar alternativas innovadoras.
- **Planificación y Seguimiento:** Asegura un compromiso con acciones específicas, ayudando a que el crecimiento vertical se traduzca en resultados medibles y una progresión sostenida.

2. Feedback Constructivo

Definición:

El feedback constructivo es una herramienta de retroalimentación orientada a proporcionar comentarios claros, específicos y orientados a la mejora. Se centra en identificar tanto fortalezas como áreas a desarrollar, siempre con un enfoque de mejora y aprendizaje.

Importancia:

- **Corrección y Aprendizaje:** Ayuda al líder a conocer el impacto de sus acciones y a identificar comportamientos que necesitan ajuste.
- **Motivación y Desarrollo Continuo:** Al recibir comentarios de forma sistemática, el líder se siente impulsado a mejorar, lo que refuerza la adaptación y el crecimiento vertical.
- **Fortalecimiento de la Confianza:** Cuando se aplica de manera respetuosa y objetiva, el feedback contribuye a crear un ambiente de confianza y seguridad interpersonal.

3. Preguntas Poderosas

Definición:

Las preguntas poderosas son interrogantes diseñados para estimular la reflexión profunda, desafiar creencias limitantes y promover la autoexploración. Estas preguntas, abiertas y orientadas al descubrimiento, invitan al líder a pensar de manera crítica sobre sus procesos, decisiones y comportamientos.

Importancia:

- **Fomento del Autoconocimiento:** Permiten que el líder examine sus propias limitaciones y fortalezas, facilitando la identificación de áreas de mejora para un crecimiento vertical sostenible.
- **Estimulación de la Reflexión y la Innovación:** Al desafiar el status quo, las preguntas poderosas generan nuevas perspectivas y alternativas, lo que es esencial para la transformación del “software mental”.



- **Generación de Compromiso y Acción:** Invitan al líder a explorar soluciones por sí mismo, lo que refuerza la responsabilidad personal y la toma de decisiones proactivas.

4. Comunicación efectiva

Definición:

Se refiere al proceso intencional y bidireccional en el que el líder Coach transmite y recibe información de manera clara, estructurada y empática. Esto implica articular el mensaje con precisión y, a su vez, emplear la escucha activa para comprender en profundidad las inquietudes, necesidades y puntos de vista del coachee. La integración de la escucha activa en la comunicación efectiva asegura que tanto la expresión verbal como la no verbal se configuren en un diálogo que favorezca la transferencia de conocimientos y la construcción de relaciones de confianza.

Importancia:

- **Fortalece la confianza:** Facilita la construcción de relaciones sólidas y de confianza entre líder y equipo.
- **Claridad en metas y valores:** Permite transmitir de manera precisa la visión, objetivos y valores de la organización, asegurando que todos estén alineados.
- **Mejora la toma de decisiones:** Reduce malentendidos, lo que resulta en decisiones más fundamentadas y efectivas.
- **Fomenta el desarrollo personal: Abre espacios para el feedback y el intercambio de ideas, promoviendo el crecimiento individual y colectivo.**
- **Integración de la escucha activa: Garantiza que se capten no solo palabras, sino también emociones y necesidades, perfeccionando el diálogo y la respuesta.**

5. Uso de la Empatía

Definición:

La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro para comprender sus emociones, perspectivas y motivaciones. En el contexto del coaching, implica percibir y responder de manera sensible a las necesidades y desafíos del líder.

Importancia:

- **Conexión Emocional:** Fomenta una relación de confianza y respeto mutuo, esencial para que el líder se sienta apoyado y comprendido durante el proceso de transformación.
- **Adaptación Personalizada:** Permite al coach ajustar las intervenciones y el feedback de acuerdo con las emociones y el contexto personal del líder.
- **Fortalecimiento de la Autoestima y la Motivación:** Al sentir que sus valores y vivencias son reconocidos, el líder se anima a enfrentar desafíos y a comprometerse con el cambio, facilitando la transición de un nivel a otro.



Conclusión

La integración del método GROW, el feedback constructivo, las preguntas poderosas, la comunicación efectiva y la empatía conforman un conjunto robusto de herramientas para el Coaching de Liderazgo en la Armada. Estas herramientas son esenciales para apoyar el crecimiento vertical, ya que permiten que cada líder defina metas claras, evalúe su situación actual, explore alternativas y se comprometa con un plan de acción que le permita superar sus debilidades y fortalecer sus competencias. Al interiorizar y aplicar estas herramientas, los líderes no solo mejoran sus habilidades de comunicación y toma de decisiones, sino que también se preparan de manera integral para asumir roles con mayor responsabilidad y lograr un mando efectivo y adaptativo, alineado con los altos estándares del Modelo de Liderazgo de la Armada.





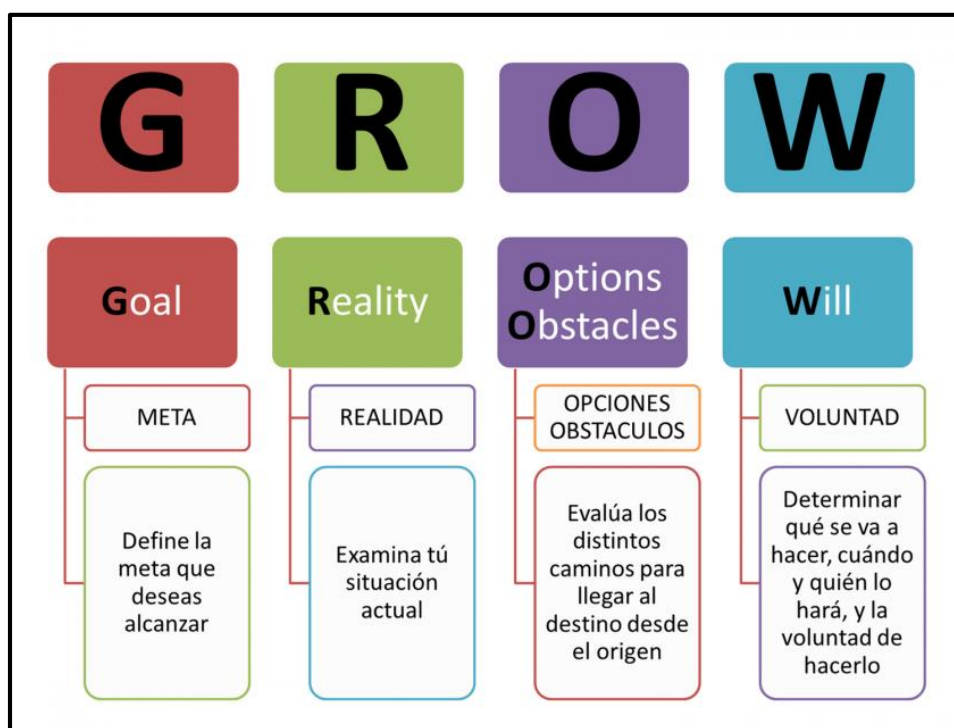
HERRAMIENTAS PARA EL COACHING DE **LIDERAZGO**



HERRAMIENTAS PARA EL COACHING DE LIDERAZGO

A. EL 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 claras, alcanzables, medibles y alineadas con los objetivos profesionales o personales, animando al coachee a visualizar el éxito deseado y establecer objetivos alcanzables.



Se exploran preguntas como "¿qué quiere lograr?" o "¿cuál es el resultado deseado?".
Ejemplos de Preguntas:

- ¿Qué le gustaría haber logrado al finalizar este año en su vida profesional/personal que le haga sentir orgulloso?"
- "Si pudiera cambiar o mejorar algo en su vida actual, ¿qué sería y por qué?"

Estas preguntas están diseñadas para ayudar al coachee a pensar en grande y de manera específica sobre sus aspiraciones, animándolo a definir objetivos.

Realidad (Reality):

En esta etapa, se realiza un análisis objetivo y honesto de la situación actual del coachee.

El coachee 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?".

Ejemplos de Preguntas:

- "¿Qué obstáculos ha encontrado hasta ahora en su camino hacia alcanzar sus metas?"
- "Describa una situación reciente donde sintió que no estaba avanzando hacia su objetivo como deseaba."

Estas preguntas tienen como objetivo hacer que el coachee reflexione sobre su situación actual, identifique desafíos y reconozca recursos disponibles o faltantes.

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.

Se incentiva al coachee a pensar creativamente en posibles soluciones, considerando un amplio rango de estrategias para superar obstáculos y avanzar hacia sus metas.

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



Ejemplos de Preguntas:

- "Si las limitaciones de tiempo y recursos no fueran un problema, ¿qué enfoque tomaría para alcanzar sus objetivos?"
- "Piense en alguna vez que superó un desafío similar, ¿qué estrategias utilizó que podrían ser útiles ahora?"

El propósito de estas preguntas es estimular el pensamiento creativo y la generación de soluciones, incentivando al coachee a considerar todas las posibles vías de acción.

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.

Ejemplos de Preguntas:

- "¿Qué paso concreto está dispuesto a tomar esta semana para acercarse a su objetivo?"
- "En una escala del 1 al 10, ¿cuán comprometido está con la realización de estas acciones? ¿Qué necesita para aumentar esa cifra?"

Estas preguntas buscan comprometer al coachee con acciones específicas, fomentando la reflexión sobre su nivel de compromiso y los apoyos o ajustes necesarios para asegurar el éxito.

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.



1. ETAPA 1 OBJETIVOS (GOALS): Método SMART.

a. 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.

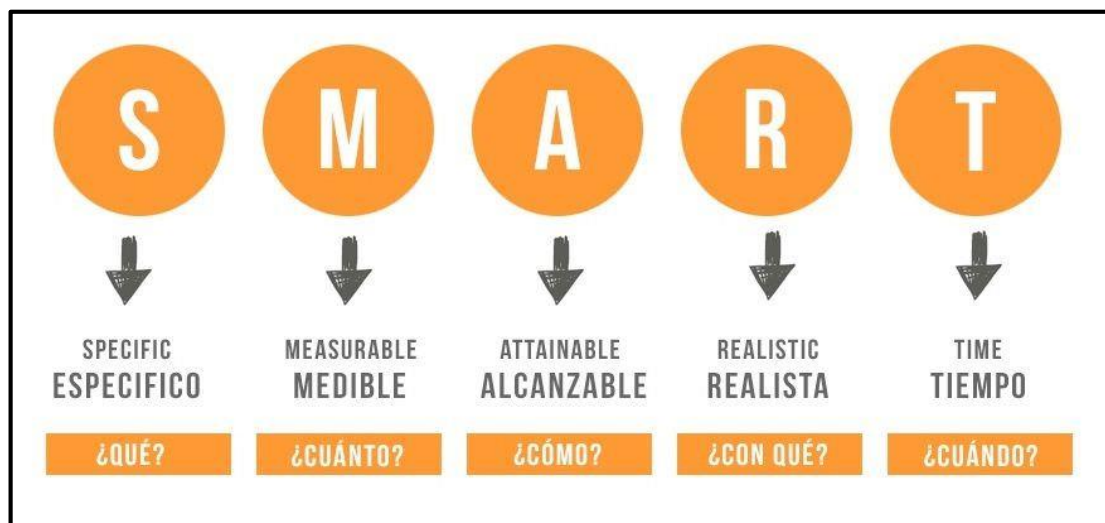
Alcanzable: Las metas deben ser realistas y alcanzables; deben desafiar al individuo, pero permanecer dentro del ámbito de lo posible. Esto implica considerar los recursos y limitaciones existentes y establecer objetivos que, aunque ambiciosos, sean factibles de lograr. En el desarrollo personal, esto 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.



b. Ejemplos.

La aplicación del método SMART al establecimiento de metas personales en Coaching facilita un enfoque estructurado y dirigido hacia el crecimiento y desarrollo personal. Al definir metas que son específicas, medibles, alcanzables, realistas y de duración limitada, se aumenta significativamente la probabilidad de éxito, permitiendo a los individuos avanzar de manera efectiva hacia sus aspiraciones de desarrollo personal.

A continuación, se presentan dos ejemplos de metas personales detalladas para el crecimiento y desarrollo personal, aplicando el método SMART:

1. Mejorar la Gestión del Tiempo y la Productividad.

- **Específica:** Deseo mejorar mi gestión del tiempo para aumentar mi productividad diaria, evitando la procrastinación y maximizando el uso eficiente de mi tiempo.
- **Medible:** Estableceré como indicador de éxito la capacidad de completar el 90% de las tareas planificadas para el día, evaluado semanalmente.
- **Alcanzable:** Implementaré técnicas de gestión del tiempo, como la planificación diaria de tareas, para estructurar mi día de manera más efectiva.
- **Realista:** Reconozco que perfeccionar la gestión del tiempo requiere práctica y ajustes continuos. Me comprometo a dedicar 30 minutos cada



noche para planificar el día siguiente, asegurándome de asignar tiempo para descansos y actividades de esparcimiento.

- **De Duración Limitada:** Mi objetivo es lograr una mejora significativa en mi gestión del tiempo y productividad en un plazo de 3 meses, revisando mis progresos semanalmente para hacer ajustes necesarios.

2. Crecer en Madurez Personal y Mentalidad Profesional.

- **Específica:** Quiero crecer en madurez personal y adoptar una mentalidad profesional más sólida, mejorando mi capacidad para tomar decisiones consideradas y manejar responsabilidades con seriedad.
- **Medible:** Definiré este crecimiento por mi capacidad para tomar decisiones difíciles, considerando las consecuencias a largo plazo, en al menos tres situaciones críticas en los próximos seis meses. Además, buscaré retroalimentación de coaches y/o mentores o supervisores sobre mi progreso.
- **Alcanzable:** Para lograrlo, me comprometeré a leer un libro al mes sobre desarrollo personal y profesional, y buscaré la mentoría de un profesional con experiencia en mi campo de interés.
- **Realista:** Dada mi carga laboral y compromisos personales, puedo dedicar 4 horas a la semana para la lectura y una hora mensual para reuniones de mentoría.
- **De Duración Limitada:** Mi objetivo es lograr un avance notable en mi madurez personal y mentalidad profesional en un año, con revisiones trimestrales con mi mentor para evaluar el progreso y ajustar el plan de acción.

3. Ejemplo de Expansión de un Objetivo para su estudio en más detalle.

Para ampliar y profundizar en el ejemplo SMART de crecimiento en madurez y mentalidad profesional, consideraremos un enfoque más detallado y específico, desglosando cada aspecto del objetivo y añadiendo elementos concretos para su seguimiento y evaluación. Recordemos que este es nada más que un ejemplo guía, los objetivos deben ser fijados de común acuerdo entre el Coach y el Coachee, siendo este último quien debe tomar **LA PROPIEDAD** de éste.

- **Específico:** Quiero desarrollar una mayor madurez personal y una mentalidad profesional robusta, que se manifieste en una mejora significativa de mi habilidad para enfrentar y gestionar situaciones de alta presión, conflictos interpersonales y decisiones estratégicas en mi rol. Esto implica no solo tomar



decisiones consideradas, sino también ejercer un liderazgo compasivo, comunicarme de manera efectiva y clara, y manejar las responsabilidades con integridad y seriedad.

- **Medible:** Para medir el crecimiento en madurez y mentalidad profesional: Implementaré un sistema de autoevaluación después de cada situación crítica, calificando mi desempeño en una escala de 1 a 10 en áreas como la toma de decisiones, gestión de conflictos, comunicación y liderazgo.

Buscaré retroalimentación específica y constructiva de al menos tres pares o supervisores después de situaciones críticas, enfocándome en las áreas mencionadas.

Registraré y analizaré estas evaluaciones en un diario de crecimiento personal, estableciendo objetivos específicos de mejora para cada mes basados en las retroalimentaciones recibidas.

- **Alcanzable:** Para alcanzar estos objetivos, me inscribiré en un programa de desarrollo profesional que incluya cursos en línea sobre liderazgo emocional, gestión de conflictos y comunicación asertiva. Además, seleccionaré cuidadosamente seis libros (uno cada dos meses) altamente recomendados en estas áreas, comenzando con títulos como "Inteligencia Emocional" de Daniel Goleman y "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" de Stephen Covey.
- **Realista:** Mi compromiso de tiempo será de cinco horas semanales divididas entre la lectura (3 horas) y la participación en cursos o talleres en línea (2 horas), lo cual es factible considerando mi carga laboral actual y mis compromisos personales. Además, dedicaré una hora cada dos semanas para reuniones con un profesional experimentado en mi campo, quien pueda ofrecerme orientación práctica y feedback.
- **De Duración Limitada:** Mi plan es alcanzar un nivel notablemente más alto de madurez personal y mentalidad profesional en el transcurso de un año. Para asegurar un seguimiento adecuado, estableceré revisiones trimestrales con mi Lider Coach, donde evaluaremos mi progreso basándonos en mi diario de crecimiento personal, las retroalimentaciones recibidas y mi autoevaluación. Estas revisiones servirán para ajustar el plan de acción según sea necesario, estableciendo nuevos objetivos específicos para el siguiente trimestre basados en los avances logrados y los desafíos encontrados.

Este enfoque detallado y estructurado no solo clarifica el camino hacia el logro de objetivos de crecimiento en madurez y mentalidad profesional, sino que también proporciona herramientas concretas para la autoevaluación y la



mejora continua. El compromiso con este plan, asegura no solo aspirar a ser un mejor profesional y líder, sino de tomar acciones definidas y medibles hacia esa transformación.

Estas metas, al ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y con una duración limitada, proporcionan un marco claro para el crecimiento y desarrollo personal, permitiendo a la persona enfocarse en acciones concretas y evaluar su progreso a lo largo del tiempo.

2. ETAPA 2 REALIDAD (Reality): En esta etapa se pueden usar las siguientes tres herramientas:

a. Principios Clave en las Conversaciones de Coaching.

Inicio de la conversación de coaching: Es fundamental dejar claro desde el principio que estamos entrando en un espacio de coaching. Por ejemplo, el coach podría comenzar diciendo: "Vamos a adentrarnos en un espacio de coaching donde lo acompañaré a explorar sus ideas y le ayudaré a encontrar sus propias respuestas".

Definición conjunta del objetivo: Para que la sesión sea lo más fructífera posible, tanto el coach como el coachee deben estar en la misma página respecto al propósito de su encuentro. Una buena manera de hacer esto es preguntando: "¿Qué espera lograr al final de nuestra sesión de hoy?".

Centrarse en el pensamiento del coachee: La atención del coach debe estar en cómo el coachee piensa y aborda las situaciones, más que en los problemas en sí. Esto promueve un mayor conocimiento de sí mismo y aprendizaje autónomo. Por ejemplo, en vez de sugerir soluciones, una pregunta útil sería: "¿Qué alternativas considera viables para superar este obstáculo?".

Propiedad del coachee sobre el resultado y acciones a seguir: Es clave que el coachee asuma la responsabilidad tanto de los resultados de la conversación como de las acciones posteriores. Una forma de cerrar la sesión sería: "Reflexionando sobre nuestra charla, ¿qué acciones se compromete a realizar?".

b. Tres habilidades esenciales en el coaching.

Comunicación efectiva: La comunicación efectiva es mucho más que oír las palabras que se dicen; es un proceso comprensivo que implica prestar atención completa al coachee, entendiendo su mensaje en su totalidad. Esto incluye captar no solo lo que se comunica verbalmente, sino también los mensajes no verbales, como el tono de voz, las pausas, el lenguaje corporal y las emociones subyacentes. Al comunicar efectivamente, el coach demuestra empatía y respeto, creando un ambiente de confianza y apertura. Un aspecto crucial de la



comunicación es la capacidad de reflejar y parafrasear lo que el coachee ha dicho, asegurándose de que se ha comprendido correctamente y validando sus sentimientos y pensamientos. Esto fomenta una comunicación más profunda y significativa, permitiendo que el coachee se sienta escuchado y comprendido en un nivel más profundo. Se podría preguntar: "¿Hay algo más que quisiera compartir?".

Indagación profunda: La indagación profunda se basa en formular preguntas abiertas y poderosas que invitan al coachee a reflexionar y explorar sus pensamientos, creencias, valores y opciones de una manera más profunda y reflexiva. Estas preguntas son diseñadas para desafiar suposiciones, revelar nuevas perspectivas y promover el autodescubrimiento. Al evitar preguntas que se responden con un simple sí o no, el coach anima al coachee a pensar de manera más expansiva y creativa. La indagación profunda requiere de un entendimiento de cuándo y cómo plantear preguntas que guíen al coachee a considerar sus situaciones desde diferentes ángulos, ayudándole a identificar soluciones y acciones que antes no habían considerado. Esta habilidad es fundamental para facilitar el crecimiento personal y profesional del coachee, permitiéndole tomar decisiones más informadas y conscientes. Se podría preguntar: "¿Qué posibilidades ve para mejorar su relación con su supervisor?".

Observación y retroalimentación: Esta habilidad se centra en la capacidad del coach para observar detenidamente y ofrecer retroalimentación constructiva que pueda abrir caminos hacia el autoconocimiento y el desarrollo personal del coachee. La observación atenta permite al coach notar patrones, comportamientos, lenguaje corporal y cambios emocionales que el coachee puede no ver por sí mismo. Ofrecer retroalimentación es un arte que implica hacerlo de manera que sea aceptable y útil para el coachee, enfocándose en observaciones específicas y comportamientos observados sin emitir juicios. Esta retroalimentación puede ser un catalizador para la reflexión y el cambio, permitiendo al coachee reconocer éxitos y áreas de mejora. La clave está en equilibrar la retroalimentación positiva con áreas de potencial desarrollo, siempre desde una perspectiva de apoyo y crecimiento. Se podría preguntar: "¿Cómo puede utilizar eso a su favor?".

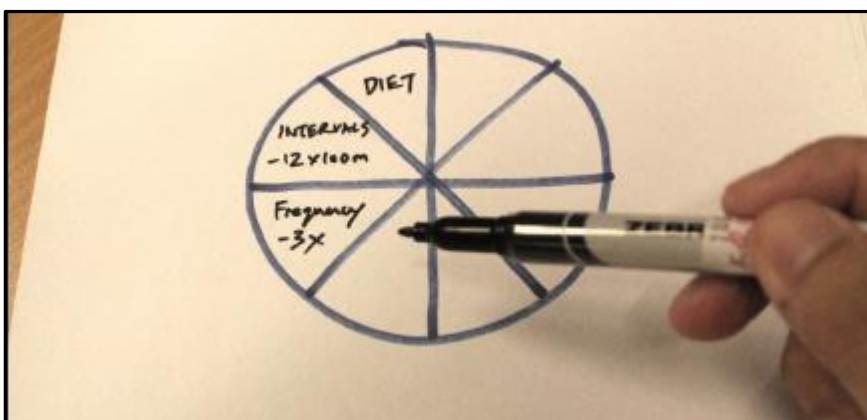
3. ETAPA 3 OPCIONES (Options): HERRAMIENTA DE LA RUEDA DE OPCIONES.

La "Rueda de Opciones", una herramienta esencial en el ámbito del coaching ofrece un enfoque dinámico y reflexivo para que las personas analicen diversas opciones dentro de las que deben elegir. Sirve para valorar las distintas opciones, así como para trazar objetivos enfocados en potenciar alguna de ellas. Este método utiliza una representación gráfica, dividiendo una rueda en segmentos que simbolizan opciones diferentes para el coachee. Veamos cómo se despliega este proceso:



Paso 1: Seleccionar Opciones de Interés: Iniciamos identificando opciones fundamentales que el coachee desea explorar. Estas pueden variar, abarcando algunas muy diversas.

- **Paso 2: Dibujar la Rueda:** Con las opciones definidas, procedemos a esbozar un círculo dividido en porciones iguales, donde cada porción representa una de las opciones elegidas. Esta rueda actúa como un mapa visual para evaluar y reflexionar sobre cada aspecto vital de cada una de ellas.
- **Paso 3: Valorar la Satisfacción o preferencia con la Opción:** A continuación, el coachee califica su grado de satisfacción o preferencia en cada opción, usando una escala de 1 a 10, donde 1 simboliza poca satisfacción o preferencia y 10, una alta satisfacción o preferencia. Se marca en la rueda la puntuación de cada área, trazando una línea en el punto que mejor represente la valoración del coachee.



- **Paso 4: Interpretación Visual:** Analizando las marcas en la rueda, tanto el coachee como el coach observan su forma general. Basado en la puntuación de las opciones, eligen aquellas que les pueden ser de utilidad para alcanzar el objetivo.
- **Paso 5: Reflexión y Definición de Metas:** Este momento invita a una conversación detallada sobre las opciones que el coachee desea elegir, basándose en las desigualdades observadas. Se establecen metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) para cada opción. Este paso es vital para convertir la introspección en pasos de acción claros y concretos.
- **Paso 6: Implementación y Evaluación:** Finalmente, el coachee se compromete a emprender acciones específicas para alcanzar sus objetivos. El coach brinda apoyo, recursos y acompañamiento durante este trayecto. La "Rueda de



Opciones" puede revisarse y ajustarse periódicamente para reflejar el avance y adaptar los objetivos según sea necesario.

La eficacia de la "Rueda de Opciones" radica en su capacidad para proporcionar una perspectiva visual nítida de las opciones que el coachee seleccione, resaltando las que merecen más esfuerzo. Al promover la autoevaluación y una reflexión profunda, esta herramienta motiva a la acción.

a. Ejemplos:

En el contexto del coaching dentro de la Armada, la herramienta de la "Rueda de Opciones" se presenta como una metodología valiosa para guiar a los coachees a través de decisiones importantes y planificación de su desarrollo personal y profesional. A continuación, se describen dos ejemplos prácticos de cómo utilizar la Rueda de Opciones en la etapa de Opciones (Options) del modelo GROW.

Ejemplo 1: Selección de la Especialidad.

Contexto: Un marinero está en el punto de su carrera donde necesita decidir su especialidad. Las opciones incluyen mecánico de máquinas, fuerzas especiales, RT y Navegante.

Proceso con la Rueda de Opciones.

- **Seleccionar Opciones de Interés:** El coachee, con la ayuda del coach, identifica las posibles áreas de especialización que le interesan.
- **Dibujar la Rueda:** Crean una rueda dividida en segmentos iguales representando cada una de las especialidades seleccionadas.
- **Valorar la Satisfacción o Preferencia:** El coachee reflexiona sobre su interés y afinidad hacia cada área, calificándolas de 1 a 10 en términos de preferencia y oportunidades de crecimiento personal y profesional que cada una ofrece.
- **Interpretación Visual:** Observan las puntuaciones, identificando aquellas especialidades que sobresalen por su interés y potencial.
- **Reflexión y Definición de Metas:** Discuten sobre las especialidades de mayor puntuación, evaluando cómo alinean con sus metas de carrera a largo plazo y definiendo objetivos SMART para la especialidad seleccionada.
- **Implementación y Evaluación:** El coachee planifica acciones específicas, como cursos adicionales o buscar mentoría en el área seleccionada, comprometiéndose a reevaluar su progreso regularmente.



Ejemplo 2: Mejora del Liderazgo y la Comunicación

Contexto: Un Sargento 2° enfrenta desafíos en liderazgo y comunicación efectiva con su equipo. Las opciones para mejorar incluyen talleres de liderazgo, cursos de comunicación, mentoría con un Suboficial y prácticas de feedback activo con el equipo.

Proceso con la Rueda de Opciones:

- **Seleccionar Opciones de Interés:** Identifican conjuntamente las posibles estrategias para fortalecer sus habilidades de liderazgo y comunicación.
- **Dibujar la Rueda:** El sargento y su coach crean una rueda con segmentos que representen cada una de las estrategias identificadas.
- **Valorar la Satisfacción o Preferencia:** El sargento evalúa cuánto cree que cada opción le ayudará a mejorar, asignando puntuaciones basadas en su percepción de efectividad y su nivel de interés personal.
- **Interpretación Visual:** Analizan las puntuaciones para identificar las opciones más prometedoras que podrían abordar efectivamente sus desafíos.
- **Reflexión y Definición de Metas:** Seleccionan las opciones con mayor puntuación y establecen metas SMART para implementarlas, como asistir a un taller específico de liderazgo en los próximos tres meses.
- **Implementación y Evaluación:** El sargento se compromete a participar activamente en las estrategias elegidas y revisar su impacto en su liderazgo y comunicación con regularidad, ajustando el plan según sea necesario.

Estos ejemplos demuestran la versatilidad de la "Rueda de Opciones" para ayudar a los coachees a tomar decisiones informadas y planificar acciones concretas hacia su desarrollo personal y profesional, dentro del entorno de la Armada de Chile. La herramienta facilita un proceso de reflexión estructurado que motiva a la acción, crucial para el crecimiento.

4. ETAPA 4 VOLUNTAD (Will): ACCOUNTABILITY.

En el contexto del coaching de liderazgo, particularmente durante la etapa de Voluntad (WILL) del modelo GROW, la accountability o rendición de cuentas emerge como un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo personal del coachee. Este concepto, que trasciende la mera responsabilidad, implica un compromiso profundo del coachee con sus propios procesos de cambio y mejoramiento.



La accountability es una actitud de propiedad total sobre las acciones y decisiones tomadas, acompañada de la voluntad de enfrentar las consecuencias, ya sean éstas positivas o negativas. Esto significa que el coachee no solo se hace cargo de sus tareas y metas, sino que también se compromete activamente con el proceso de aprendizaje, corrección de errores y, finalmente, con la consecución de sus objetivos de desarrollo personal.

Dentro del marco de coaching, la accountability se manifiesta en varios niveles:

- **Comunicación eficaz:** Es crucial para establecer expectativas claras y una comprensión mutua entre coach y coachee. Una comunicación abierta y honesta es la base para una relación de coaching efectiva, donde el coachee se siente seguro para explorar sus desafíos y comprometerse con el proceso de cambio.
- **Confianza y apoyo mutuo:** La confianza entre el coach y el coachee facilita un entorno donde el miedo al fracaso se minimiza, permitiendo al coachee tomar riesgos calculados en pos de su crecimiento. El apoyo del coach es crucial para alentar al coachee a asumir la propiedad de sus acciones y decisiones.
- **Adaptabilidad y aprendizaje continuo:** En un mundo que cambia constantemente, la capacidad de adaptarse y aprender de las experiencias es vital. La accountability implica un compromiso con el aprendizaje continuo, viendo cada error o fracaso como una oportunidad para crecer.
- **Claridad de objetivos y acciones:** Establecer metas SMART es un componente clave de la accountability. Esto ayuda al coachee a tener una dirección clara y a comprometerse con acciones específicas que lo llevarán a alcanzar sus metas.
- **Compromiso con la acción:** Finalmente, la accountability se traduce en la voluntad de tomar acciones concretas y mantenerse fiel a los compromisos adquiridos. Este es el paso definitivo hacia la transformación personal y profesional.

Al fomentar una cultura de accountability, el coachee no solo mejora su desempeño y alcanza sus objetivos de desarrollo personal, sino que también contribuye a un entorno más positivo y productivo en cualquier ámbito en el que se desempeñe. En esencia, la accountability es sobre tomar las riendas de la propia vida, aceptando las responsabilidades y aprendiendo de cada paso del camino hacia el crecimiento personal y profesional.



Ejemplos.

En el contexto de la Armada de Chile, la aplicación de la accountability en el proceso de coaching para un oficial o gente de mar resulta esencial. A continuación, se presentan dos ejemplos prácticos que ilustran cómo la rendición de cuentas se convierte en un pilar esencial para su crecimiento y desarrollo personal, especialmente durante la etapa de Voluntad (WILL) del modelo GROW:

Ejemplo 1: Mejora de la Gestión del Tiempo.

Contexto: Un teniente enfrenta dificultades para manejar eficientemente su tiempo, lo cual afecta su capacidad para cumplir con sus responsabilidades y liderar a su equipo de manera efectiva.

Aplicación de la Accountability:

- **Definición Clara de Metas:** En la sesión de coaching, el teniente, con la guía de su coach, establece objetivos SMART específicos para mejorar su gestión del tiempo. Por ejemplo, decide dedicar bloques de tiempo para tareas específicas y limitar las distracciones durante estas ventanas.
- **Compromiso con la Acción:** El teniente se compromete a planificar su semana cada domingo por la noche, asignando tiempo para las responsabilidades clave y las actividades de liderazgo de su equipo.
- **Rendición de Cuentas:** El coach y el teniente acuerdan una revisión semanal de su planificación y ejecución del tiempo. El teniente debe registrar sus actividades y reflexionar sobre las áreas de mejora y éxito. Esta práctica le permite no solo asumir la responsabilidad por su administración del tiempo sino también reconocer y corregir desviaciones de su plan.

Ejemplo 2: Desarrollo de Habilidades de Liderazgo.

Contexto: A pesar de ser altamente competente en su especialidad técnica, el Sargento 1° encuentra desafíos en motivar y guiar a su equipo hacia los objetivos comunes.

Aplicación de la Accountability:

- **Autoevaluación y Feedback:** El sargento, mediante un ejercicio de autoevaluación y la recolección de feedback de su equipo y superiores, identifica áreas específicas de mejora en sus habilidades de liderazgo, como la comunicación efectiva y la toma de decisiones en situaciones de presión.
- **Plan de Desarrollo Personalizado:** Basado en esta evaluación, el sargento y su coach elaboran un plan de desarrollo que incluye asistir a talleres de



liderazgo, leer literatura recomendada por el coach, y la implementación de estrategias de liderazgo en el campo.

- **Seguimiento y Ajustes:** El sargento asume la responsabilidad completa de su progreso, manteniendo un diario de liderazgo donde registra sus experiencias, aprendizajes y áreas para futuras mejoras. Él y su coach revisan este diario regularmente para evaluar el progreso y hacer los ajustes necesarios en el plan de desarrollo.

Estos ejemplos ilustran cómo, en un entorno como la Armada de Chile, la accountability no solo sirve para asegurar el cumplimiento de tareas y responsabilidades, sino que también se convierte en una herramienta de autoconocimiento, crecimiento y mejora continua para un Sargento 1°. A través de la rendición de cuentas, este líder no solo cumple con los estándares de la institución, sino que también forja un camino de desarrollo personal y profesional que beneficia a su equipo y a la Armada en su conjunto.

B. 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:

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

La retroalimentación revoluciona la manera tradicional de proporcionar feedback y es ampliamente usada en el trabajo de Coaching, transformándola en un proceso dinámico de “descubrimiento” y “aprendizaje mutuo”. Este enfoque enfatiza la importancia del:

- **Descubrimiento Conjunto:** En lugar de limitarse a entregar evaluaciones, el superior (líder coach) guía a su subalterno (coachee) a través de un proceso de autoexploración y descubrimiento. Este método promueve una mayor retención del aprendizaje y una comprensión profunda de los comportamientos y resultados. (El coach es un entrenador que permite aprender y el coachee es su aprendiz quien aprende por intermedio de “descubrir”.)



Ejemplo: "Reflexionando sobre su contribución al proyecto X, ¿qué momentos considera que fueron cruciales para su éxito y qué podría aprender de ellos para futuros proyectos?"

- **Comprensión Mutua sobre Persuasión:** Se busca construir un entendimiento compartido en el que el superior y subalterno (líder coach y coachee) colaboran para identificar objetivos y soluciones, más que persuadir al subalterno para que siga un determinado curso de acción.

Ejemplo: "Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales obstáculos para alcanzar su meta y cómo cree que podríamos abordararlos juntos?"



- **Flexibilidad en el Proceso:** Reconociendo la singularidad de cada subalterno, este enfoque se adapta a las circunstancias individuales y aprovecha tanto las oportunidades de aprendizaje planificadas como las espontáneas.

Ejemplo: "Dado lo que hemos discutido hoy, ¿cómo podríamos adaptar nuestra estrategia para superar este nuevo desafío que ha surgido?"

- **Enfoque en Información Objetiva:** Se privilegia el uso de datos concretos y ejemplos específicos que faciliten el descubrimiento personal y minimicen las reacciones defensivas a la retroalimentación.

Ejemplo: "Observando sus métricas de rendimiento académico de este trimestre, ¿qué patrones ve que podrían indicarle áreas de fortaleza y oportunidades de mejora?"



- **Proceso Continuo:** La retroalimentación se concibe como un ciclo continuo de mejora, no como un evento aislado, fomentando el desarrollo constante a través de la reflexión y la acción.

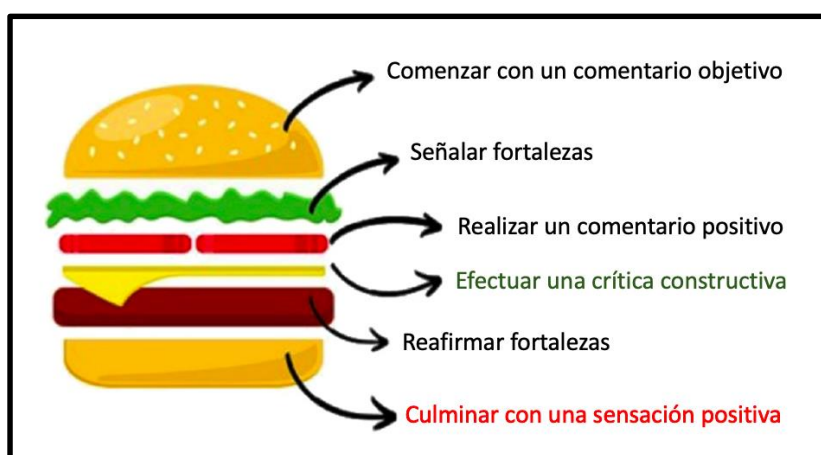
Ejemplo: "Considerando nuestros diálogos anteriores, ¿cómo cree que ha progresado en sus objetivos y qué áreas le gustaría enfocar en nuestras próximas sesiones?"

EJEMPLO DE UNA TÉCNICA DE RETROALIMENTACIÓN (MODELO “SANDWICH”)

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

- Comenzar con un comentario objetivo que dé cuenta de la situación que se pretende corregir.
- Señalar las fortalezas de la persona objeto del “feedback”.
- Realizar un comentario positivo referido a la persona.
- Efectuar la crítica constructiva.
- Reafirmar las fortalezas de la persona.
- 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.



El feedback de sándwich es una técnica utilizada en el coaching y en la gestión de equipos para proporcionar retroalimentación de una manera equilibrada y constructiva.



El objetivo es ayudar a la persona a mejorar su desempeño mientras se mantiene su motivación y autoestima. La estructura del feedback de sándwich consiste en tres partes: un comentario positivo, un área de mejora, y otro comentario positivo. Veamos a continuación una explicación detallada de cada componente:

Beneficios del Feedback de Sándwich.

- **Motivación y Autoestima:** Al equilibrar las críticas con elogios, se ayuda a mantener la motivación y la autoestima de la persona.
- **Receptividad:** Las personas tienden a ser más receptivas a la retroalimentación cuando se sienten valoradas y respetadas.
- **Relación Positiva:** Fomenta una relación positiva y de confianza entre el coach y el coachee o entre el líder y su equipo.

Consideraciones importantes al usar el Feedback de Sándwich.

- **Sinceridad:** Asegúrese de que los comentarios positivos sean genuinos. La falsedad puede ser percibida y puede socavar la confianza.
- **Especificidad:** Tanto los comentarios positivos como las áreas de mejora deben ser específicos y basados en ejemplos concretos.
- **Equilibrio:** No use esta técnica como una fórmula rígida; la proporción y el contenido del feedback deben adaptarse a la situación y a la persona.

El feedback de sándwich es una herramienta poderosa cuando se utiliza correctamente. Ayuda a las personas a recibir críticas constructivas de una manera que las motiva a mejorar y a continuar desempeñándose bien en sus áreas más fuertes.

C. PREGUNTAS PODEROSAS

Según Whitmore (2018), la **mejor manera de generar conciencia y responsabilidad personal es formular preguntas en vez de dar órdenes o consejos**. Sería muy fácil si se pudiera lograr con cualquier tipo de pregunta, pero no es así. Debemos analizar la efectividad de distintos tipos de preguntas y, para ello, utilizaré una analogía deportiva muy sencilla. Si le preguntamos a cualquiera cuál es la orden más frecuente en cualquier deporte que se juega con una pelota, responderá: **“No perder de vista el balón”**.

En este tipo de deportes es realmente importante vigilar la pelota, pero **¿es realmente la orden “no pierdas de vista la pelota” lo que lo hace posible?** No. Si fuera así, a muchos de nosotros se nos daría mejor el deporte que practicamos.



Todos sabemos que los jugadores de golf lanzan la pelota más lejos y más recto cuando están relajados; sin embargo, ¿la orden “relájate” los ayuda a relajarse? No, de hecho, lo más probable es que los ponga aún más tenso.

Si decirle a alguien lo que debe hacer no produce el efecto deseado, ¿qué lo produce entonces? Whitmore (2018) nos afirma que son las preguntas efectivas. Estas generan cuatro efectos importantes.

- Este tipo de pregunta obliga al jugador a seguir la pelota. Es imposible responderla de otro modo.
- El jugador debe concentrarse más de lo habitual para contestar acertadamente, por lo que la información es de mayor calidad.
- Se buscan respuestas descriptivas no juicios de valor, por lo que no se corre el riesgo de incurrir en la autocrítica o de dañar la autoestima.
- Tiene la ventaja de establecer un círculo del feedback con el coach, que puede verificar lo acertado de las respuestas del jugador y, por lo tanto, evaluar el grado de concentración.

Por lo tanto, las preguntas potentes generan un pensamiento proactivo y centrado, atención y observación. Lo que inevitablemente nos lleva a preguntarnos por qué hay tantos entrenadores deportivos que insisten en dar órdenes ineficaces del tipo: “no pierdas de vista el balón”. Y probablemente se deba, sobre todo, a dos motivos: nunca se han parado a pensar si funciona o no, porque siempre se ha hecho así, y les preocupa más lo que dicen que el efecto que ejercen en el alumno.

El autor referido expresa el efecto que se intenta crear -conciencia y responsabilidad personal-, y lo que debemos decir y hacer para poder lograr. Exigir lo que queremos es inútil. Debemos formular preguntas potentes. Whitmore (2018) concluye que preguntar es mucho más efectivo que ordenar a la hora de fomentar la conciencia y la responsabilidad personal. Por lo tanto, podemos afirmar que la principal forma de interacción verbal de un buen coach es la pregunta.



Uno de los atributos clave de un estilo de liderazgo basado en el coaching es la capacidad para plantear preguntas potentes que centren la atención y evoquen claridad; preguntas

que lo ayuden a aprender, a creer y a alcanzar el éxito. Ahora veremos cómo formular preguntas potentes.



¿Qué preguntamos en coaching?

Normalmente, preguntamos para obtener información. Es posible que la necesitamos para resolver un problema personal, para dar un consejo o para resolver el problema de otro.

En el caso del coach, no será él quien se beneficie de la información que obtiene de las respuestas, las que además pueden no estar completas. Lo único que necesito saber es que el coachee tiene la información necesaria.

Las respuestas que el coachee proporciona, nos indican qué línea debemos seguir con la pregunta siguiente y, al mismo tiempo, nos permite controlar si está siguiendo una línea de pensamiento productiva y alineada con el propósito de la conversación, con sus propios planes o con los objetivos de la organización.

Dos tipos de preguntas

Las preguntas abiertas exigen respuestas descriptivas y fomentan la conciencia, mientras que las cerradas son demasiado absolutas para poder ser precisas, y las respuestas de “sí” o “no” cierran la puerta a los detalles. Ni siquiera obligan a pensar. Las preguntas abiertas son mucho más efectivas a la hora de generar conciencia y responsabilidad personal en el proceso de coaching.

Ejemplo de preguntas abiertas:

- ¿Qué quiere conseguir usted?
- ¿Qué está sucediendo en este momento?
- ¿Cómo le gustaría que fuera?
- ¿Qué se lo impide? ¿Qué lo ayuda?
- ¿Con qué problemas podrían encontrarse?
- ¿Qué podría hacer?



¿Quién podría ayudarlo?

¿Dónde podría encontrar más información?

¿Qué hará?

¿Cómo preguntar en coaching?

Las preguntas más efectivas para fomentar la conciencia y la responsabilidad personal empiezan con palabras que buscan cuantificar o reunir datos, términos como qué, cuándo, quién, cuánto, entre otros.

El “por qué” se desaconseja, ya que con frecuencia implica crítica y puede poner al interlocutor a la defensiva. Tanto el uso del por qué y cómo, si no se matizan, generan un pensamiento analítico que puede ser contraproducente. El análisis (pensamiento) y la conciencia (observación) son procesos mentales distintos y es prácticamente imposible aplicarlos simultáneamente con eficacia.

Si lo que se necesita es una descripción detallada de los hechos, es mejor suspender momentáneamente el análisis de sus significados y su sentido. Si necesitamos plantear esas preguntas, la mejor manera de formular los porqués es con “qué motivo” y los cómo con “qué medidas...”. Estas generan respuestas más específicas y ligadas a los hechos.

Las preguntas deberían empezar siendo amplias e irse centrando progresivamente en el detalle. Exigir cada vez más detalles mantiene el interés y la concentración del coachee.

Esto queda ilustrado en el ejercicio de mirar un metro cuadrado de una alfombra. Tras haber observado el rizo, el color, el patrón y quizás, alguna mancha, la alfombra ya no tiene demasiado interés para el observador y la atención empieza a desviarse hacia otras más interesantes.

Si le damos una lupa, volverá a la alfombra para analizarla en mayor profundidad y durante más tiempo ante de aburrirse de nuevo. Un microscopio convertirá ese pequeño pedazo de alfombra en un universo fascinante de formas, texturas, colores, microbios e incluso bichos, lo suficiente para mantener la vista y la mente del observador fijas durante un tiempo mucho más prolongado.

Lo mismo sucede con el coaching. El coach debe ir profundizando cada vez más para mantener el interés del coachee y para llevar a su conciencia elementos que suelen quedar a oscuras y que podrían ser interesantes.

La profundidad de las preguntas abiertas puede aumentarse con solo añadir una palabra, por ejemplo:

¿Qué más quieres?

¿Qué quieres realmente?

¿Qué sucede ahora exactamente?



¿Qué más podrás hacer?

¿Qué harás exactamente?

Las preguntas no tienen por qué ser las del ejemplo, también puedes aplicar estos principios y usar expresiones con las que te sientas más cómodo y que sean las adecuadas para la situación. Un sencillo “¿y?” puede bastar en lugar de un “¿qué harás exactamente?”. Y una de las preguntas de coaching más potente es “¿Y qué más?”

Es muy importante, además, proporcionarle la seguridad al coachee de que le estamos entendiendo y así mantener su interés y concentración. Una técnica para esto consiste en la técnica del reflejo.

¿Qué te impide pasar a la acción ahora mismo?

¿Qué podría salir mal?

¿Qué pasa si el plan no sale cómo quieres?

Áreas de Interés

“Las preguntas potentes están alineadas con los intereses y los objetivos del coachee” Whitmore 2018.

Entonces, ¿cómo decide el coach qué aspectos de un tema son importante, especialmente cuando se trata de un ámbito que no domina?

El principio básico es que la pregunta han de regirse por el interés y la línea de pensamiento del coachee, no del coach. Si es el coach quien dirige las preguntas, menoscaba la responsabilidad personal del coachee. Sin embargo, ¿qué sucede si la dirección que ha emprendido conduce a un punto muerto o a una distracción? Hay que confiar en que el coachee lo descubrirá por sí mismo o plantear una pregunta, por ejemplo: ¿De qué cree que nos resultaría útil hablar ahora?

Si no se le permite explorar las áreas que le interesan, lo más probable es que esa fascinación persista y distorsione o desvíe todas las tareas, no solo la sesión de coaching. Cuando haya explorado sus intereses, estará mucho más presente y podrá centrarse en lo que surja como el mejor camino para seguir adelante. Paradójicamente, también puede ser provechosos que el coach se centre en aspectos que el coachee parece evitar. De todos modos, para no perder la confianza y seguir otorgándole responsabilidad en el proceso, conviene iniciar esta línea de trabajo con una afirmación seguida de una pregunta abierta: “Me he dado cuenta de que no ha mencionado... ¿Hay algún motivo especial para ello? Invita a responder no”. “¿Qué otros problemas podrían haber?” incita a la reflexión.

Evite las preguntas con respuestas o críticas implícitas

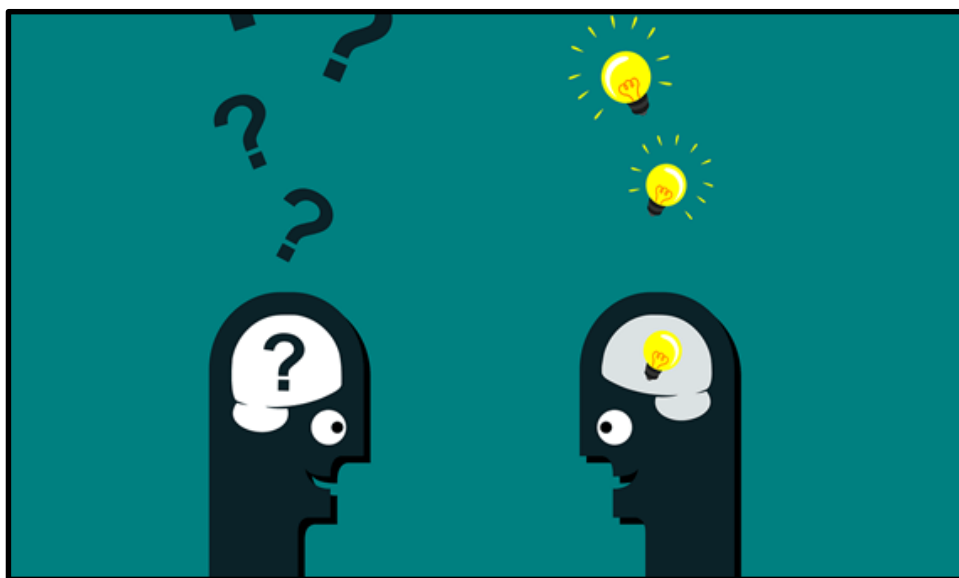
Las preguntas que sugieren ya las respuestas indican que el coachee no cree en lo que intentan hacer. El coachee lo percibe rápidamente, y la confianza y el valor de la sesión



del coaching se ven reducidos. Es preferible que el coach le diga que tiene una sugerencia que hacer, en lugar de intentar manipularlo en esa dirección. También se ha de evitar las preguntas con críticas implícitas, como: ¿Se puede saber por qué has hecho esto?

En resumen, las preguntas efectivas:

- Generan conciencia y responsabilidad.
- Se rigen por los intereses del coachee.
- Inspiran creatividad e ingenio.
- Aumentan la posibilidad o la visión.
- Están orientadas a los objetivos y se centran en soluciones.
- No implican juicios de valor.
- Activan la atención, el pensamiento y la observación.
- Exigen un mayor nivel de atención, detalle y precisión.
- Exigen respuestas que demuestran calidad de pensamiento, rendimiento y aprendizaje.
- Ofrece apoyo y resulta motivadora.
- Generan dinámicas de feedback.





D. COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL COACHING DE LIDERAZGO

1. Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva se define como el proceso de intercambiar información, ideas y emociones de manera clara y comprensible, de tal forma que tanto el emisor como el receptor alcanzan una comprensión mutua. Este proceso involucra tantos elementos verbales (el contenido del mensaje, la entonación, la elección de palabras) como elementos no verbales (gestos, expresiones faciales, postura, contacto visual y el tono de voz). En el contexto del coaching de liderazgo, la comunicación efectiva es esencial para que el coach pueda transmitir sus preguntas, *feedback* y desafíos de manera que el líder reciba el mensaje con claridad y logre un cambio significativo en sus actitudes y comportamientos.

Principios Clave de la Comunicación Efectiva

Para que la comunicación sea realmente efectiva en un entorno de coaching, se deben considerar los siguientes principios:

- a. **Claridad y Concisión:** Los mensajes deben ser formulados de manera clara y directa, evitando ambigüedades y sobrecarga de información. Esto facilita que el receptor comprenda rápidamente el concepto central del mensaje.
- b. **Adaptabilidad:** Adecuar el mensaje y el estilo comunicativo al interlocutor es fundamental. Esto implica tener en cuenta el nivel jerárquico, la experiencia y el contexto en que se escucha el mensaje.
- c. **Feedback Constante:** La comunicación debe ser bidireccional. Tanto emisor como receptor deben ofrecer retroalimentación que permita confirmar la correcta comprensión y ajustar el mensaje cuando sea necesario.
- d. **Escucha Activa y Empatía:** La escucha activa implica estar plenamente presente durante la conversación, parafrasear y resumir lo que se ha escuchado y confirmar el entendimiento. La empatía, por su parte, permite al coach comprender las emociones y perspectivas del líder, creando un ambiente de confianza y apertura que facilita la transmisión de mensajes críticos.
- e. **Consistencia y Coherencia:** Mantener la coherencia entre el mensaje verbal y los gestos o actitudes no verbales refuerza la credibilidad del mensaje. La congruencia es esencial para generar confianza en el proceso de coaching.

2. Barreras Comunes en la Comunicación y Estrategias para Superarlas

A pesar de los buenos propósitos, existen barreras que pueden obstaculizar una comunicación efectiva. Entre las más comunes se encuentran:



- a. **Ruido Ambiental y Distracción:** Factores externos o distracciones internas pueden desviar la atención del receptor.

Estrategia: Crear un ambiente controlado y libre de distracciones para las sesiones de coaching, asegurando que el foco se mantenga en la conversación.

- b. **Barreras Emocionales:** El miedo al juicio o la inseguridad pueden impedir que el receptor comparta información de manera abierta.

Estrategia: Fomentar un clima de confianza y confidencialidad, asegurando que la retroalimentación se dé de forma constructiva y sin juicios, lo cual permite que se aborden los temas sensibles con empatía.

- c. **Falta de Claridad en el Mensaje:** Mensajes confusos o ambiguos dificultan la correcta interpretación.

Estrategia: Emplear ejemplos concretos y solicitar al receptor que parafrasee lo recibido, de modo que se confirmen la comprensión y la claridad del mensaje.

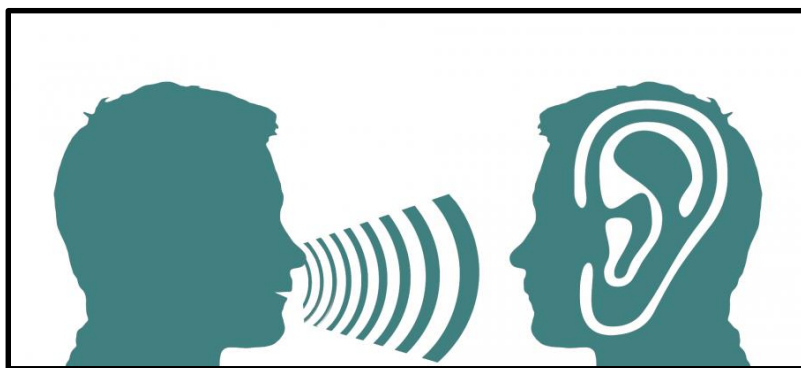
- d. **Diferencias Culturales o de Contexto:** Las diferencias en interpretación o en el uso del lenguaje pueden generar malentendidos.

Estrategia: Adaptar el lenguaje y utilizar un estilo de comunicación apropiado al contexto de la Armada, siendo conscientes de las jerarquías y la cultura institucional.

3. Escucha Activa y Empatía como Pilares Fundamentales

La **escucha activa** y la **empatía** se destacan como pilares fundamentales en el proceso de coaching de liderazgo.

Escucha Activa: Es la capacidad de prestar atención plena al interlocutor, no solo para oír sus palabras sino también para captar el significado y las emociones subyacentes. Esto se logra mediante técnicas como la reformulación, el parafraseo y la observación de señales no verbales. En el coaching, la escucha activa permite al coach comprender en profundidad las necesidades y desafíos del líder, y ajustar las intervenciones de manera precisa.



Empatía: Implica ponerse en el lugar del otro para entender su perspectiva, emociones y contextos. La empatía fortalece la relación coach-coachee, hace que el líder se sienta comprendido y valorado, y favorece la apertura para recibir retroalimentación y adoptar



cambios. En el contexto del MLA, la empatía es esencial para adaptar el proceso de coaching a los valores y el ethos propios de la institución.

4. Aplicación al Modelo de Liderazgo de la Armada (MLA)

En el marco del MLA, la comunicación efectiva es un componente indispensable tanto en la formación como en la implementación de competencias de liderazgo. Así se evidencia su aplicación:

- a. **Transmisión del Ethos y Valores:** La comunicación efectiva permite que los principios fundamentales (honor, lealtad, valentía, integridad, entre otros) se transmitan de forma clara a los líderes. Un mensaje coherente, respaldado por una congruencia entre lo verbal y lo no verbal, refuerza la identidad del líder y su compromiso con la institución.
- b. **Facilitación del Desarrollo de Competencias:** La integración de la comunicación efectiva
- c. y la empatía en el proceso de coaching permite que las actividades, preguntas y retroalimentación sean ajustadas a las necesidades específicas de cada nivel. Esto contribuye a que el líder, al identificar áreas de mejora y establecer metas (utilizando el modelo GROW), supere con éxito las conductas esperadas y transite a niveles superiores.
- d. **Optimización del Proceso de Retroalimentación:** Mediante una comunicación efectiva, el coach puede proporcionar *feedback* constructivo que no solo identifique debilidades, sino que también ofrezca soluciones claras y accionables. Este proceso de retroalimentación constante es esencial para garantizar que el líder se desarrolle de manera continua y logre un mandato efectivo.
- e. **Fortalecimiento de la Cultura Organizacional:** La práctica de una comunicación efectiva, que incluya el desarrollo de habilidades de escucha activa y empatía, sienta las bases para una cultura de coaching en la Armada. Esto facilita que recurrir a un coach se perciba como un recurso valioso, promoviendo la responsabilidad, el aprendizaje autodirigido y la mejora continua a lo largo de la carrera.

5. Comunicación verbal

La comunicación verbal es el proceso mediante el cual las personas intercambian información, ideas y emociones a través del uso del lenguaje hablado o escrito. Este tipo de comunicación permite estructurar y expresar pensamientos de manera clara y comprensible, facilitando la interacción humana en distintos contextos, ya sean personales, sociales u organizacionales. El lenguaje verbal, además de transmitir contenido, refleja intenciones, emociones y niveles de comprensión, por lo que su correcta utilización es esencial para establecer vínculos efectivos y evitar malentendidos.



En el ámbito del liderazgo, la comunicación verbal adquiere un papel central, ya que es a través de ella que los líderes inspiran, orientan y movilizan a sus equipos hacia metas comunes. Un líder que se expresa con claridad, coherencia y convicción puede generar confianza, motivar al grupo y resolver conflictos de forma más eficiente. Además, la capacidad de adaptar el lenguaje al contexto y a las personas involucradas demuestra Inteligencia emocional y habilidad para influir positivamente en los demás.

La importancia de la comunicación verbal en el liderazgo también radica en su poder para construir cultura organizacional, transmitir valores y alinear esfuerzos. Un líder que domina esta forma de comunicación no solo informa, sino que también transforma realidades al crear sentido compartido y fortalecer el compromiso de su equipo. En resumen, la comunicación verbal no es solo una herramienta del liderazgo, sino una competencia fundamental que define la calidad de las relaciones y la efectividad del proceso de Liderazgo en cualquier organización.

6. Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es el proceso de transmisión de mensajes sin el uso de palabras, mediante expresiones faciales, posturas corporales, gestos, contacto visual, tono de voz, movimientos y el uso del espacio personal. Esta forma de comunicación complementa, refuerza o contradice lo que se dice verbalmente, y muchas veces transmite más información que las palabras mismas. Es una manifestación espontánea y, en muchos casos, inconsciente de emociones, actitudes y estados internos.

En el contexto del liderazgo, la comunicación no verbal es clave para proyectar credibilidad, empatía y autoridad. Un líder transmite seguridad a través de una postura erguida, confianza mediante el contacto visual y cercanía emocional mediante gestos abiertos y receptivos. Además, la congruencia entre lo que se dice y lo que se expresa con el cuerpo es fundamental: cuando existe coherencia, el mensaje se percibe como auténtico; cuando no, se genera desconfianza o ambigüedad en el equipo.

La importancia de la comunicación no verbal en el liderazgo también se relaciona con la capacidad de leer e interpretar las señales de los demás. Un líder atento a las expresiones no verbales de su equipo puede detectar tensiones, desmotivación o entusiasmo, incluso cuando no se verbalizan directamente. Esta sensibilidad permite una gestión más humana, oportuna y efectiva de las relaciones, fortaleciendo el clima laboral y favoreciendo una comunicación más integral y conectada con las necesidades reales del grupo.



CRECIMIENTO VERTICAL DEL LÍDER



CRECIMIENTO VERTICAL DEL LÍDER

LIDERAZGO VERTICAL: LA CULTURA SIGUE SIENDO SUPERIOR A LA ESTRATEGIA

A. GUÍA PARA EL CRECIMIENTO VERTICAL DEL LÍDER.

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 desarrollo 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 (desarrollo horizontal), sino en cultivar una mentalidad que pueda abordar estrategias y desafíos complejos con una comprensión crítica, profunda y sistémica. (desarrollo vertical).

B. EL LIDERAZGO VERTICAL COMO SISTEMA DE DESARROLLO.

La esencia del desarrollo 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 desarrollo horizontal, que mejora las habilidades existentes, el liderazgo 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 ya no se aplican a los problemas de hoy.



Imagine que la mente de un líder es como el vaso. Cuando un líder pasa a un liderazgo enfocado horizontalmente el objetivo es llenar el vaso con nueva información, conocimientos



y modelos. Una intervención centrada verticalmente no pretende llenar el vaso, sino ampliarlo. Aumentar la capacidad del líder. De esa manera el líder puede contener/comprender más complejidad, más incertidumbre, y más perspectivas.

C. INFLUENCIA DE LA CULTURA DE LIDERAZGO EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL.

La cultura de liderazgo actúa como el alma de una organización, determinando cómo se enfrentan los desafíos y se alcanzan los objetivos. Una cultura dependiente, donde se espera que todas las decisiones vengan de arriba, puede limitar la agilidad y la innovación. Por el contrario, en una cultura interdependiente, las ideas y soluciones pueden surgir de cualquier nivel, aprovechando la diversidad de pensamiento y experiencia. Un ejemplo clásico de esto es Google, donde la innovación y la responsabilidad compartida son pilares de su cultura, permitiendo una adaptabilidad y creatividad excepcionales.

D. AGREGACIONES DE VALOR.

Las "agregaciones de valor" en la Armada se refieren a un conjunto estructurado de capacidades, competencias y comportamientos específicos que se espera que los miembros de la organización desarrollen y demuestren en los distintos niveles de la jerarquía a lo largo de su carrera. Estas agregaciones están organizadas en niveles jerárquicos que corresponden a diferentes etapas de liderazgo y responsabilidad dentro de la Armada. El propósito de estos niveles es guiar de manera efectiva el desarrollo profesional y personal de los individuos desde su ingreso hasta que asumen roles de liderazgo más altos.

1. Concepto de Agregaciones de Valor en la Armada.

Las Agregaciones de Valor en la Armada están fundamentadas en las capacidades organizacionales requeridas para cada nivel específico de liderazgo, tanto en los atributos y tareas del Modelo de Liderazgo como en los valores personales del líder, reflejados en la adhesión a los valores y el ethos naval para cada nivel respectivo. Esto significa que los líderes deben poseer y desarrollar "competencias organizacionales" específicas, según su nivel de responsabilidad y "valores personales", fundados en los que la Institución ha determinado como fundamentales.

a. Capacidades, Competencias y Conductas.

Capacidades:

- **Habilidades técnicas y tácticas:** Estas incluyen el dominio de las herramientas, tecnologías y procedimientos específicos necesarios para el desempeño eficiente en el rol asignado.
- **Habilidades de liderazgo:** La capacidad para liderar, motivar y guiar a los equipos hacia el logro de los objetivos establecidos. Esto incluye la toma de decisiones y la capacidad de resolver conflictos.



Competencias:

- Competencia profesional: Refleja el conocimiento especializado y la experiencia en el campo militar, así como la capacidad para aplicar este conocimiento de manera efectiva en situaciones prácticas.
- Competencia interpersonal: Involucra habilidades de comunicación, colaboración y construcción de relaciones, esenciales para trabajar eficazmente dentro de la organización y con aliados externos.

Conductas:

- Comportamiento ético y valores: Adherirse a los valores y la ética de la Armada, demostrando integridad, honor y compromiso con la misión y los principios institucionales.
- Comportamiento adaptable: La capacidad de ajustarse a diferentes situaciones y desafíos, mostrando flexibilidad y resiliencia.

b. Uso de las Agregaciones de Valor.

Las agregaciones de valor aseguran que cada miembro de la Armada, independientemente de su nivel, está alineado con la misión y los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo un enfoque cohesivo y coordinado hacia el cumplimiento de sus responsabilidades. Éstas proporcionan una guía integral para el desarrollo y desempeño de los miembros de la Armada, asegurando que cada individuo esté preparado para contribuir de manera efectiva a la misión institucional a medida que avanzan en su carrera y se asumen roles de liderazgo más complejos.

2. Agregaciones de Valor del Nivel 3 de liderazgo Naval.

- a. 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.
- b. 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.



- c. **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, inculcando el positivismo y la productividad, fomentando estándares que apunten a la excelencia y el crecimiento individual de estos (“coaching”).
- d. **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.



3. Estudio previo al Coaching de Liderazgo de las Agregaciones de Valor Nivel 3 Armada.

Ejemplo con una agregación de Valor.

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, anticipando riesgos y aprovechando oportunidades.

¿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. Además, permite identificar factores y actores clave, anticipando riesgos y aprovechando oportunidades.

¿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. Además, identificar factores clave permite anticipar riesgos y aprovechar oportunidades, resultando en una unidad más cohesionada y eficiente.

Supuesto de Pensamiento Crítico: La agregación de valor se basa en el supuesto de pensamiento crítico de **"comprensión holística y sistémica"**. Este enfoque implica entender cómo las partes de la organización interactúan y contribuyen al objetivo general. Dominar roles y funciones y exigir lo mismo a los subordinados asegura una visión completa de los procesos e interrelaciones, permitiendo una gestión más estratégica. Además, identificar factores y actores clave refleja la capacidad de análisis y evaluación crítica, esenciales del pensamiento sistémico.

Relación con las leyes del Pensamiento Sistémico: La agregación de valor se relaciona principalmente con la ley del pensamiento sistémico de **"interconexión y comprensión de las partes dentro del todo"**⁸. Al dominar roles y funciones con un enfoque sistémico, se asegura que cada parte de la unidad no solo funcione eficientemente por separado, sino que también contribuya al objetivo común, logrando un rendimiento superior en conjunto. Exigir conocimiento profundo fomenta la comprensión de las interdependencias, permitiendo mejor coordinación y colaboración. Además, identificar factores clave y actores relevantes ayuda a entender los lazos causales y a fomentar un propósito compartido.

⁸ La ley del pensamiento sistémico de "interconexión y comprensión de las partes dentro del todo" sostiene que todos los componentes de un sistema están interrelacionados y que su comportamiento no puede entenderse solo mediante el análisis de sus partes. Peter Senge, en *La Quinta Disciplina*, enfatiza la importancia de ver el sistema como un todo y comprender cómo las partes interactúan, lo que permite identificar patrones y lazos de retroalimentación que influyen su comportamiento.



Estudio Previo:

Este estudio busca desarrollar un trabajo de entendimiento a cabalidad de la agregación de valor respectiva por parte, en este caso, del Superior que desarrollará la tarea de Líder Coach.

La intención es entender la Agregación de Valor, Comprender Por Qué, Qué y Cómo Agrega Valor para poder definir como guiará a su subalterno hacia el descubrimiento y la comprensión en profundidad de la “Agregación de Valor” que se le exigirá.

A continuación, deberá comprender el supuesto de pensamiento crítico y la relación de la agregación con el sistema que está inserto para poder guiar al subalterno en el descubrimiento y comprensión del entorno interno y externo de la Agregación de Valor.

Ejercicio práctico:

A continuación, se presenta un guión de ocho preguntas de coaching de liderazgo basado en la agregación de valor del ejemplo: Respóndalas reflexionando cuidadosamente sus respuestas, pensando en todas ellas como guiará a su subalterno a descubrir y comprender.

Objetivo 1: Entender la Agregación de Valor.

Pregunta 1:

¿Cómo describiría los roles, funciones y capacidades claves de su Unidad/Repartición y por qué es fundamental dominarlos?

Pregunta 2:

¿Cuál cree que es el valor añadido, **en términos de crecimiento vertical de su mentalidad**, de tener un conocimiento profundo y sistémico de estos roles y capacidades para su liderazgo?

Objetivo 2: Comprender el Por Qué, Qué y Cómo Agrega Valor.

Pregunta 3:

¿Por qué cree que dominar los roles y capacidades con un enfoque sistémico mejora la eficiencia y coordinación dentro de su unidad?

Pregunta 4:

¿Qué cambios específicos ha observado o esperaría observar en su equipo cuando hay una comprensión integral de estos roles y capacidades?



Pregunta 5:

¿Cómo implementaría un enfoque sistémico para asegurar que todos los miembros de su unidad comprendan y contribuyan efectivamente a los objetivos comunes?

Objetivo 3: Guía para el Subalterno en el Descubrimiento y Comprensión.

Pregunta 6:

¿Cómo podría guiar a sus subalternos para que ellos también comprendan profundamente la importancia de sus roles y capacidades en la unidad?

Pregunta 7:

¿Qué estrategias utilizaría para ayudar a sus subalternos a identificar y analizar los factores y actores clave que influyen en el cumplimiento de sus tareas?

Objetivo 4. Comprender el Pensamiento Crítico y la Relación con el Sistema

Pregunta 8:

¿Cómo fomentaría el pensamiento crítico en sus subalternos para que entiendan la interconexión y la importancia de cada parte dentro del sistema en el que están insertos?



HERRAMIENTAS PARA EL CRECIMIENTO VERTICAL DEL LÍDER



HERRAMIENTAS PARA EL CRECIMIENTO VERTICAL DEL LÍDER

“No se puede enseñar nada a alguien, solo se puede ayudarlo a descubrirlo dentro de sí mismo”.

***Galileo
Físico, Matemático, Astrónomo, Filósofo***

La célebre cita de Galileo Galilei, “No se puede enseñar nada a alguien, solo se puede ayudarlo a descubrirlo dentro de sí mismo”, resalta la importancia de empoderar a los individuos para que sean protagonistas de su propio aprendizaje. Galileo entendía que el verdadero conocimiento no puede ser impuesto desde fuera, sino que cada persona debe descubrirlo por sí misma, a través de su propio razonamiento y experiencia. En lugar de llenar de información a alguien, se trata de guiar y acompañar en el proceso de descubrimiento, fomentando la curiosidad, la exploración y el pensamiento crítico. De esta manera, se promueve un aprendizaje auténtico y significativo, en el cual el estudiante se convierte en un participante activo en la conquista del conocimiento.

A. FORJANDO LÍDERES.

Como vimos en el capítulo anterior, el concepto de Desarrollo Vertical del Líder, no solo representa un camino hacia el liderazgo efectivo; es una transformación profunda en la cultura organizacional que busca forjar líderes capaces de guiar a sus equipos hacia horizontes innovadores y sostenibles en cada uno de los niveles de la jerarquía. Este enfoque pone énfasis en el crecimiento continuo, no solo a nivel individual sino también colectivo, creando un ecosistema donde el liderazgo se cultiva, crece y madura en todos los niveles.

B. CULTIVANDO UNA CULTURA DE LIDERAZGO.

Cómo también vimos en el capítulo anterior, la esencia de una cultura de liderazgo eficaz se basa en la alineación estratégica efectiva de la Dirección, Alineación y Compromiso (DAC) en cada nivel organizacional de liderazgo, siendo esto análogo a Mission Command en el ámbito organizacional militar.

Esto significa que cada líder, sin importar su posición en la jerarquía, contribuye significativamente al avance y la visión de la organización. Al adaptar estos principios para encajar en la cultura específica de liderazgo de la organización civil o institución militar, se promueve un crecimiento que está en completa armonía con los valores y la misión de éstas, asegurando una base sólida para el desarrollo futuro.



C. CONDUCTAS ESPERADAS Y AGREGACIONES DE VALOR PARA EL NIVEL 3 DE LIDERAZGO.

CONDUCTAS ESPERADAS (ejemplo):



NIVEL 3 OFICIALES – GENTE DE MAR



Atributo 1



Atributo 2



Atributo 3

<u>Tarea</u> <i>Dominar el Ethos, valores e historia</i>	<u>Tarea</u> <i>Aplicar pensamiento crítico</i>	<u>Tarea</u> <i>Desarrollar autoconciencia y autocontrol</i>
Lidera con el ejemplo, encarnando los valores institucionales.	Aplica el pensamiento crítico en la resolución de problemas complejos, especialmente en situaciones bajo presión.	Practica y fomenta en sus equipos técnicas de autocontrol y reflexión basadas en "mindfulness", con el propósito de gestionar los impulsos negativos.
Promueve la importancia del conocimiento de la historia institucional y genera instancias para ello.	Considera múltiples perspectivas y utiliza criterios relevantes en la solución de problemas, siendo flexible ante cambios de situación.	Fomenta el establecimiento de metas de desarrollo, la autorreflexión y la búsqueda de retroalimentación.
Insta a pares y subordinados a vivir y poner en práctica los valores, ethos y tradiciones institucionales.	Identifica y cuestiona supuestos incorrectos, aceptando posibles errores de sus subordinados, considerándolos como oportunidades de aprendizaje, siempre que no sean de carácter negligente.	Resuelve conflictos constructivamente y cambia la perspectiva sobre situaciones estresantes.
Corrige y orienta a pares y subordinados cuando sus acciones se alejan del ethos y valores institucionales.	Desarrolla competencias para justificar y sustentar sus acciones y decisiones.	Gestiona sus pensamientos, emociones y comportamiento para generar calma y confianza en su equipo.

En Anexo "C" se encuentra el cuadro resumen de las todas las conductas esperadas para los niveles 2, 3 y 4 de Oficiales y Gente de Mar.



AGREGACIONES DE VALOR.

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 (mismo comentario capítulo anterior) y responsabilidad, mejorando la eficiencia. Este enfoque fortalece el compromiso y facilita la identificación de factores clave, anticipando riesgos y aprovechando oportunidades.

¿Qué logra la agregación de valor?: La agregación de valor logra una comprensión integral y coordinación óptima dentro de la unidad, fomentando la competencia y responsabilidad entre los subordinados. Al dominar y exigir conocimiento profundo, se fortalece el compromiso y motivación del equipo, mejorando la eficiencia y efectividad. Además, permite identificar factores y actores clave, anticipando riesgos y aprovechando oportunidades.

¿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. Además, identificar factores clave permite anticipar riesgos y aprovechar oportunidades, resultando en una unidad más cohesiva y eficiente.

2.- 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.

¿Por Qué agrega Valor?: Cumplir tareas a través de sus líderes subordinados agrega valor al conectar al personal con la organización, conocer a sus líderes y asignar tareas según sus capacidades, experiencia y talentos. Esto asegura una utilización óptima de recursos humanos, fomenta el desarrollo personal y profesional, y fortalece la moral del equipo. Además, inculcar la necesidad de aprender de los errores promueve una cultura de mejora continua, resultando en un equipo más cohesionado, motivado y eficiente.

¿Qué logra la agregación de valor?: La agregación de valor logra una gestión más eficiente al cumplir tareas a través de líderes subordinados, asignando y delegando tareas según capacidades, experiencia y talentos. Esto maximiza el rendimiento del equipo. Además, fomentar el desarrollo personal y el aprendizaje de errores crea una cultura de mejora continua, resultando en un equipo más cohesionado, motivado y adaptable.

¿Cómo logra agregar valor?: La agregación de valor se logra al conectar al personal con la organización, asignar y delegar tareas según capacidad, experiencia y talentos, y fomentar el



desarrollo personal y profesional. Esto maximiza el rendimiento y mantiene al equipo motivado. Además, inculcar el aprendizaje de los errores promueve una cultura de mejora continua, resultando en un equipo cohesionado, adaptable y eficaz en enfrentar desafíos.

- 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, inculcando el positivismo y la productividad, fomentando estándares que apunten a la excelencia y el crecimiento individual de estos (“coaching”).

¿Por Qué agrega Valor?: Desarrollar “Coaching” y “Mentoring” a sus subordinados agrega valor al delegar y empoderar, fomentando autonomía y confianza. Al enseñar y apoyar, el líder promueve el aprendizaje continuo y el crecimiento personal y profesional. Este enfoque inculca positivismo y productividad, estableciendo estándares de excelencia y fomentando el crecimiento individual, resultando en un equipo más competente, motivado y preparado para enfrentar desafíos.

¿Qué logra la agregación de valor?: La agregación de valor logra que el líder, al desarrollar “Coaching” y “Mentoring” a sus subordinados, delegue y empodere, fomentando la autonomía y confianza. Enseñando y apoyando, promueve el aprendizaje continuo y genera oportunidades de desarrollo personal y profesional. Este enfoque establece altos estándares de excelencia y fomenta el crecimiento individual.

¿Cómo logra agregar valor?: El líder agrega valor al desarrollar “Coaching” y “Mentoring” en sus subordinados al delegar, enseñar, apoyar y empoderar, fomentando la autonomía y confianza. Al conocerlos y generar oportunidades de desarrollo, promueve el aprendizaje continuo y el crecimiento individual, estableciendo estándares de excelencia y productividad, resultando en un equipo más competente y motivado.

- 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.

¿Por Qué agrega Valor?: El comportamiento de supervisar y medir el desempeño de sus líderes subordinados agrega valor a la gestión de liderazgo de un líder en la Armada al proporcionar una herramienta eficaz para evaluar el progreso de sus equipos y el crecimiento de sus líderes, asegurando el cumplimiento de la misión. Al supervisar prudentemente, el líder puede hacer correcciones oportunas y garantizar el cumplimiento eficiente de la misión, evitando el “micromanagement”. Esto equilibra la dirección y la autonomía, promoviendo un ambiente donde los subordinados pueden desarrollarse y contribuir efectivamente.

¿Qué logra la agregación de valor?: La agregación de valor de supervisar y medir el desempeño de los líderes subordinados permite evaluar eficazmente el progreso de los



equipos y el crecimiento de sus líderes, asegurando el cumplimiento de la misión. Supervisar prudentemente permite hacer correcciones oportunas y contribuir al cumplimiento eficiente de las tareas junto con “dejar hacer” sin inmiscuirse en el cómo, generando la necesaria libertad de acción y la confianza mutua.

¿Cómo logra agregar valor?: Supervisar y medir el desempeño de los líderes subordinados agrega valor al proporcionar una herramienta eficaz para evaluar el progreso de los equipos y el crecimiento de sus líderes, asegurando el cumplimiento de la misión. Al supervisar prudentemente, el líder puede hacer correcciones oportunas y garantizar el cumplimiento eficiente de las tareas, pero también genera libertad de acción y promueve la iniciativa. Esto equilibra la dirección con la autonomía, promoviendo un ambiente donde los subordinados pueden desarrollarse y contribuir.

D. CONCLUSIÓN: DESARROLLANDO LÍDERES.

El desarrollo vertical trasciende la simple acumulación de habilidades de liderazgo para abrazar 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 anticipar y moldear el futuro de sus organizaciones.

Este viaje de desarrollo es tanto personal como colectivo, anclado en la comprensión de que el crecimiento verdadero surge de la reflexión, el desafío y la colaboración. A través de la implementación de estrategias de desarrollo vertical, las organizaciones pueden fomentar una cultura de liderazgo que sea resiliente, adaptativa y visionaria, asegurando su relevancia y éxito en el cambiante panorama empresarial.

E. EJERCICIO PRÁCTICO.

Ejercicio Práctico de Agregación de Valor: (Responda tres de las cinco preguntas en cada Agregación de Valor:)

Aquí tiene las preguntas de coaching de liderazgo para cada una de las cuatro agregaciones de valor. Aplicar las Condiciones Necesarias para el Crecimiento Vertical.

1. Dominan los roles, funciones y capacidades de su Unidad/Repartición con enfoque sistémico

- a. ¿Cómo se expone a "experiencias de calor" que desafíen su comprensión actual de los roles y funciones dentro de su unidad?
- b. ¿Qué nuevas perspectivas ha encontrado al analizar las interconexiones sistémicas dentro de su unidad y cómo ha cambiado su visión del liderazgo?
- c. ¿Cómo integra y refleja las lecciones aprendidas de situaciones críticas para mejorar la coordinación y comprensión de los aportes individuales en su equipo?
- d. ¿Qué estrategias usa para identificar y aprovechar las oportunidades y riesgos en su unidad, basándose en un enfoque sistémico?
- e. ¿Cómo asegura que sus subordinados también se expongan a situaciones que desafíen su conocimiento y comprensión de sus roles y capacidades?



2. Cumplir con sus tareas a través de sus líderes subordinados.

- a. ¿Cómo crea "experiencias de calor" que permitan a sus subordinados aprender de sus errores y mejorar continuamente?
- b. ¿Qué pasos toma para exponer a sus subordinados a perspectivas diferentes que les ayuden a comprender mejor sus capacidades y talentos?
- c. ¿Cómo promueve un ambiente donde sus subordinados puedan reflexionar sobre sus experiencias y aplicar las lecciones aprendidas?
- d. ¿Qué técnicas utiliza para evaluar y ajustar continuamente las tareas asignadas a sus subordinados según su desarrollo personal y profesional?
- e. ¿Cómo fomenta un entorno de trabajo donde los miembros de su equipo puedan descubrir y entender profundamente sus roles en la organización?

3. Desarrollar “Coaching” y “Mentoring” a sus líderes subordinados.

- a. ¿Cómo incorpora "experiencias de calor" en su coaching y mentoring para desafiar y desarrollar a sus subordinados?
- b. ¿Qué métodos utiliza para exponer a sus subordinados a nuevas perspectivas que les ayuden a crecer y mejorar su desempeño?
- c. ¿Cómo integra las lecciones aprendidas y las perspectivas en colisión en sus sesiones de coaching para fomentar un crecimiento continuo?
- d. ¿Qué técnicas emplea para asegurar que sus subordinados reflejen y aprendan de situaciones críticas en su desarrollo personal y profesional?
- e. ¿Cómo apoya a sus subordinados en la identificación de oportunidades para aplicar sus conocimientos y habilidades en situaciones desafiantes?

4. Supervisar y medir el desempeño de sus líderes subordinados.

- a. ¿Cómo crea un ambiente donde sus subordinados se sientan desafiados y motivados a mejorar su desempeño continuamente?
- b. ¿Qué pasos toma para ofrecer a sus subordinados perspectivas diferentes sobre su rendimiento y áreas de mejora?
- c. ¿Cómo utiliza las evaluaciones de desempeño para fomentar un entorno de aprendizaje y desarrollo continuo en su equipo?
- d. ¿Qué métodos emplea para asegurar que sus subordinados reciban retroalimentación constructiva y puedan aplicar las lecciones aprendidas en su desempeño?
- e. ¿Cómo promueve un enfoque de supervisión que equilibre la dirección con la autonomía, permitiendo a sus subordinados desarrollarse y contribuir efectivamente?

Otras Ideas de aplicación Práctica:

A continuación, otras tres ideas prácticas que pueden ser aplicadas en el día a día para profundizar en los temas tratados en el capítulo. Éstas están diseñadas para ser inmediatamente aplicables y a su vez ayudar a una comprensión más en detalle.

Mapa de Desarrollo Personalizado.

Objetivo: Facilitar a los líderes emergentes un entendimiento claro de su trayectoria de crecimiento personal y profesional, alineando sus objetivos de desarrollo con los de la organización para promover un liderazgo efectivo y transformacional.



Pasos de implementación:

- **Creación de Mapas de Desarrollo Individualizados:** Diseñar herramientas que permitan a cada líder identificar su posición actual en el camino hacia el liderazgo transformacional y visualizar las etapas futuras, fomentando la motivación y el enfoque en su crecimiento personal y profesional.
- **Sesiones de Mentoría y Coaching:** Implementar programas de mentoría y coaching donde los líderes más experimentados puedan guiar a los emergentes, utilizando el mapa de desarrollo como base para discutir estrategias personalizadas de crecimiento y superación de obstáculos.
- **Talleres de Autoconocimiento y Desarrollo de Valores:** Organizar talleres enfocados en ayudar a los líderes a descubrir sus valores fundamentales, cómo estos se alinean con los de la organización y cómo pueden influir en su camino de desarrollo vertical.

Aprendizaje Autodirigido y Colaborativo.

Objetivo: Promover un entorno de aprendizaje en base al descubrimiento donde los líderes sean proactivos en su desarrollo, fomentando el intercambio de experiencias y conocimientos que contribuyan a un crecimiento personal y profesional significativo.

Pasos de implementación

- **Grupos de Discusión Peer-to-Peer:** Establecer grupos de intercambio entre líderes de diferentes niveles para compartir experiencias, retos y soluciones, propiciando un entorno de aprendizaje mutuo y apoyo continuo.
- **Plataformas de Aprendizaje Virtual:** Desarrollar plataformas en línea que permitan a los líderes acceder a recursos, cursos y comunidades de práctica ajustadas a su etapa de desarrollo, incentivando el aprendizaje autónomo y a su propio ritmo.
- **Proyectos Transversales:** Incentivar la participación en proyectos que requieran colaboración entre departamentos o niveles de liderazgo, ofreciendo oportunidades reales de aplicar habilidades de liderazgo en contextos diversos y complejos.

Experiencias de Calor y Perspectivas en Colisión.

Objetivo: Exponer a los líderes a situaciones y perspectivas desafiantes que promuevan la reflexión crítica y el cuestionamiento de sus modelos mentales, facilitando un crecimiento significativo en su capacidad de liderazgo.

Pasos de implementación

- **Simulaciones de Gestión de Crisis:** Organizar simulaciones que imiten situaciones de alta presión donde los líderes deban tomar decisiones críticas, fomentando el desarrollo de habilidades de resiliencia, toma de decisiones bajo presión y gestión de equipos en contextos adversos.
- **Debates Multidisciplinarios:** Crear espacios para que líderes de diversas áreas compartan sus puntos de vista sobre temas complejos, promoviendo el entendimiento y apreciación de diferentes perspectivas y fomentando un liderazgo inclusivo y adaptable.



- **Proyectos de Innovación Abierta:** Incentivar a los líderes a trabajar en proyectos que requieran soluciones creativas e innovadoras, enfrentándolos a desafíos que estén fuera de su zona de confort y que les obliguen a buscar nuevas formas de pensar y resolver problemas.

Estas iniciativas están diseñadas no solo para entender y aprender sobre el crecimiento vertical, sino también para vivirlo y experimentarlo en el día a día, permitiendo a los líderes y a sus equipos desarrollar un liderazgo transformacional efectivo y sostenible.



ANEXO “A”

LISTA DE “CHEQUEO” DEL COACH



LISTA DE “CHEQUEO” DEL COACH

A. LO QUE DEBE HACER

- Escuchar activamente: Los Coaches exitosos son grandes oyentes.
- Construir la autoestima en lugar de socavarla.
- Prestar atención: Establezca un tono cómodo que le dé al Coachee la oportunidad de pensar y hablar. Permita un "tiempo de espera" antes de responder.
- Abstenerse de juzgar: Tenga una mente abierta, suspenda el juicio y aguante todas las críticas.
- Inculcar responsabilidad y rendición de cuentas (“accountability”).
- Repetir o parafrasee periódicamente los puntos clave para indicar que comprende.
- Fomentar el autodescubrimiento.
- Si hay alguna duda o confusión sobre lo que el Coachee está transmitiendo, hacer preguntas para aclarar.
- Comprender las diferencias individuales entre los Coachees porque cada uno puede ser diferente en actitud, personalidad, responsabilidad y en cómo manejar las críticas.
- Demostrar empatía: Póngase en el lugar del Coachee entendiendo su situación, percepciones y sentimientos, desde su punto de vista, de manera que este pueda participar plenamente en la sesión.
- Hacer preguntas poderosas: Hacer preguntas poderosas es un reflejo de la escucha activa, entendiendo la perspectiva del Coachee parafraseando lo que se escuchó.

B. LO QUE NO DEBE HACER

- Figurar o creerse el experto.
- Hacer promesas implícitas.
- Dejarse llevar por sus sesgos o creencias.
- Enfocarse en la actitud.
- Presionar demasiado para obtener información privada.
- Compartir en exceso sus experiencias.
- Evitar uso excesivo de sí mismo como ejemplo.
- Dar consejos.
- Impulsar las creencias/religión/moral/valores personales.
- Decir qué hacer.
- Usar la vergüenza o la humillación como una "herramienta de enseñanza".
- Adoptar la actitud de "a mi manera, o de esta forma".
- Socavar o minimizar los objetivos del Coachee.
- Centrarse únicamente en el resultado final.
- Enojarse o molestarse durante la sesión.
- Divulgar información personal fuera de la sesión de coaching.



- Exagerar.
- Hablar más que el Coachee.
- Esperar la perfección.
- Completar una sesión sin tareas establecidas ni fechas de finalización objetivo.





ANEXO “B”

PAPER DE BOLSILLO MODELO GROW



GROW

EL COACHING

El **Coaching** puede ser entendido como un proceso y/o **Diálogo de Desarrollo** que el líder, o coach busca facilitar el éxito del colaborador o coachee, para maximizar su desempeño, elevar su potencial y mejorar su bienestar laboral, con un alto grado de compromiso y protagonismo.

El **Coaching** orienta la reflexión, el auto descubrimiento y la toma de conciencia de la realidad del colaborador, para que pueda replantearse sus objetivos y redefinir sus marcos referenciales, asumiendo la responsabilidad de sus acciones.

EL MODELO GROW

El **Modelo GROW**, creado por **John Whitmore**, es uno de los métodos más reconocidos y exitosos en el mundo del coaching.

Su simpleza permite obtener y maximizar el potencial Interno de una persona a través de preguntas alrededor de una secuencia de 4 pasos.

"El coaching consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito....sea en los negocios, en las relaciones personales, en el arte, el deporte, el trabajo" - John Whitmore

ETAPAS DEL MODELO GROW

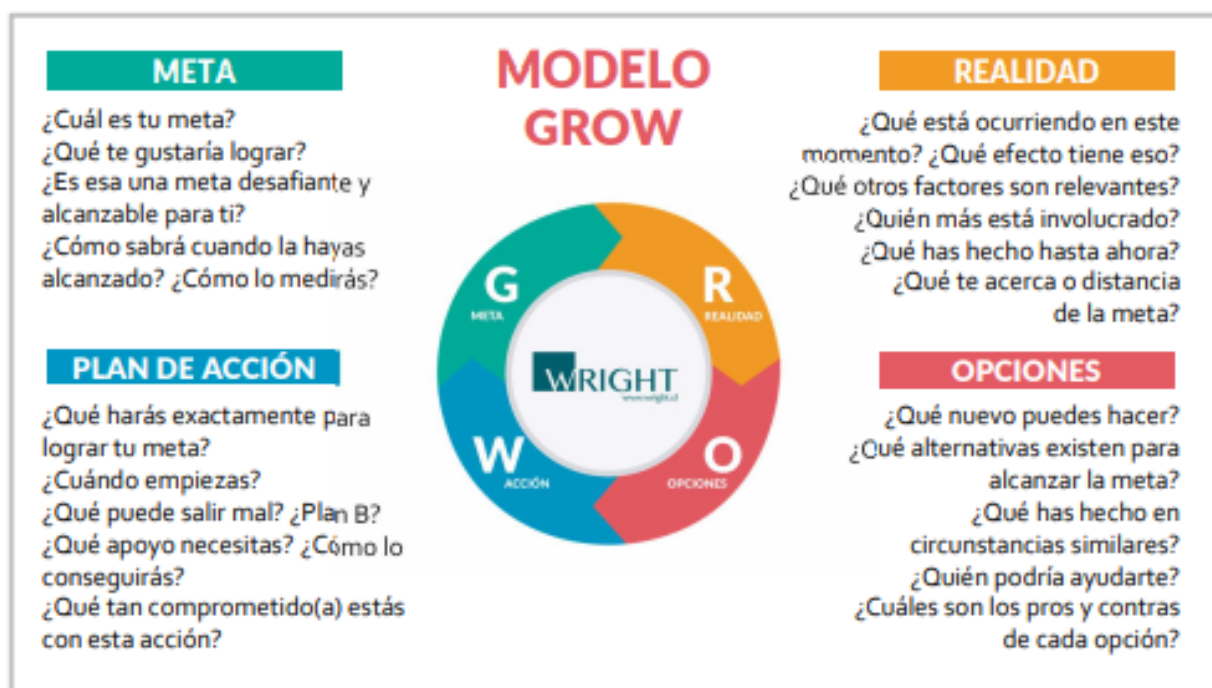
1. (G)OAL (meta): Su objetivo es guiar al colaborador o coachee para que establezca una meta de desempeño o de la sesión: ¿qué quieres lograr? ¿cuál es tu meta? ¿qué quieres alcanzar?

2. (R)eality (realidad): Su propósito es guiar al colaborador o coachee para que analice su realidad y la distancia que le aleja o le acerca a su meta: ¿cuál es tu situación actual? ¿qué te aleja/acerca de tu objetivo? ¿qué factores personales están involucrados? ¿Con qué recursos cuentas?

3. (O)ptions (opciones): Esta etapa busca guiar al colaborador o coachee para que explore las opciones que lo llevarían a alcanzar la meta: ¿qué opciones tienes? ¿qué ventajas/desventajas tiene cada una de ellas? ¿quién pudiera sugerirte una buena opción?

4. (W)ill (plan de acción): Su objetivo es guiar al colaborador o coachee para que establezca un plan de acción concreto que asegure el logro de la meta: ¿cuál es tu plan de acción? ¿cómo te darás cuenta que estás avanzando? ¿quién te puede ayudar?





PREGUNTAS PODEROSAS

La práctica del **MODELO GROW** está muy relacionada con la capacidad de realizar **preguntas** que le permitan al **coachee** identificar posibilidades así como descubrir cómo llevarlas a cabo.

El coaching no se centra solamente en los desempeños deficientes o en aquello que se debe mejorar. Es también una oportunidad para ver lo mejor que hay en la persona y poner eso al servicio de su efectividad laboral, bienestar y compromiso. Por esta razón, emplear preguntas basadas en la **Indagación Apreciativa** puede ser de gran utilidad para desbloquear o elevar el potencial que existe en una persona.

Una **pregunta poderosa** es aquella que moviliza la reflexión del colaborador y la exploración de diversas perspectivas en un asunto. Puede ser tan sencilla, como ¿qué quieres tú?, por lo que evita centrarse en la estructura de la misma y confiar en lo que vas intuyendo durante la conversación.

PREGUNTAS GROW

A continuación revisaremos algunas preguntas, asociadas a cada una de las etapas del **Modelo GROW**. Para comenzar, al momento de la planificación de tu interacción, puedes preguntarte: ¿Cómo esta conversación permitirá futuras conversaciones? ¿Qué futuras acciones se verán impactadas con esta conversación? ¿De qué manera mis preguntas pueden aportar al aprendizaje y desarrollo de mi **Coachee** o **Colaborador**?

1. (G)OAL (meta): Identificación del objetivo y expectativas del **coachee**:
¿Qué desea conseguir en este proceso?
¿Qué podría hacer la diferencia en su trabajo/organización hoy?

2. (R)eality (realidad): Análisis de la realidad del **coachee**:
¿Cuál es la situación actual?
¿Qué le aleja/acerca del objetivo?
¿Con qué recursos o talentos cuentas?

3. (O)ptions (opciones): Exploración de las opciones del **coachee** para alcanzar su meta:
¿Qué opciones visualizas hoy?
¿En cuál opción está Ud. listo para trabajar hoy?
¿Qué consejo te daría la personas que más admiras?
¿Y qué otra opción ves? ¿y qué más?

4. (W)ill (plan de acción): Elaboración del plan de acción del **coachee** que asegure el logro de la meta:
¿Qué hará exactamente?
¿Cómo sabrá Ud. que habrá alcanzado el objetivo?
¿Cómo manejará los posibles obstáculos?
¿Cómo celebrará los logros?





ANEXO “C”

CUADRO RESUMEN DE LAS CONDUCTAS ESPERADAS PARA LOS NIVELES 2, 3 Y 4 DE OFICIALES Y GENTE DE MAR



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 2 OFICIALES Y GENTE DE MAR

SUBTENIENTES – TENIENTES 2° / CABOS 2°



<i>Dominar el Ethos, valores e historia</i>	<i>Aplicar pensamiento crítico</i>	<i>Desarrollar autoconciencia y autocontrol</i>	<i>Comprometer</i>	<i>Conocer, valorar y respetar al personal</i>	<i>Entregar dirección y propósito</i>
Aplica los valores y el Ethos en toda circunstancia	Entiende y aplica los principios básicos del pensamiento crítico.	Reconoce situaciones que provocan emociones intensas y regula sus reacciones emocionales, manteniendo el autocontrol frente a su equipo.	Actúa de acuerdo con lo que dice, manteniendo la integridad personal y trabaja en conjunto con otros para alcanzar objetivos comunes.	Identifica las fortalezas y áreas de mejora de cada integrante de su equipo y crea espacios que permitan expresar ideas y/o preocupaciones.	Comunica de manera inequívoca y oportuna su Intención y la del superior, efectuando los ajustes correspondientes para que su equipo alcance sus objetivos, asegurándose que éstos dispongan de los recursos y habilidades necesarias.
Demuestra conocimiento de la historia de nuestra Armada y la aplica en el ejercicio de sus funciones.	Analiza la información recibida con una mente abierta y sin prejuicios y formula preguntas claras para mejor comprensión de los problemas.	Identifica patrones recurrentes en las reacciones emocionales y establece objetivos personales a corto plazo.	Toma la iniciativa para resolver problemas y mejorar procesos, manteniéndose enfocado en los objetivos a pesar de posibles dificultades.	Proporciona “feedback” constructivo de manera regular para fomentar el crecimiento personal y profesional.	Inspira al equipo, comunicando la justificación de sus tareas de manera de generar cohesión emocional y compromiso, alineando su trabajo con las prioridades del superior.
Se asegura que los miembros de su equipo actúen de acuerdo con el Código de Honor, ethos y valores institucionales.	Evalúa la coherencia de la información recibida y motiva a sus subordinados a aportar ideas creativas e innovadoras.	Presta atención a las emociones de los demás e inculca la importancia de la autoconciencia y el autocontrol, así como la influencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas.	Cumple sus responsabilidades puntualmente y se adapta con actitud positiva a los cambios.	Crea un entorno de trabajo integrado, respetuoso y colaborativo donde se valore el esfuerzo individual y del equipo.	Fomenta la confianza en sus subordinados para que tomen decisiones con libertad de acción en el “cómo” realizar las tareas, demostrando iniciativa disciplinada.
Comparte experiencias con sus subordinados que permiten reforzar la adhesión al ethos y los valores.	Considera las posibles consecuencias de sus decisiones y permite que sus subordinados participen en la toma de estas.	Reflexiona sobre experiencias pasadas, evalúa su impacto emocional y busca retroalimentación constructiva.	Ofrece ayuda y apoyo a pares y subordinados y se adapta a las normas y procedimientos del equipo.	Informa a sus subordinados de manera honesta sobre los desafíos y logros, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones.	Planifica un adecuado y eficiente empleo de los medios que dispone para cumplir sus tareas asignadas, asegurándose que su equipo tenga claras sus tareas y objetivos, promoviendo la reflexión y prudencia en la toma de decisiones.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 2 OFICIALES Y GENTE DE MAR

SUBTENIENTES – TENIENTES 2° / CABOS 2°



<i>Servir a la Patria</i>	<i>Aplicar pensamiento sistémico</i>	<i>Comunicar en forma efectiva</i>	<i>Actuar con disciplina</i>	<i>Ocuparse del personal</i>	<i>Hacerse dueño de la tarea</i>
Demuestra conocimiento, además de la tarea principal de defensa de la soberanía e integridad territorial, las otras áreas de misión de la Armada, se compromete con ellas e inspira y motiva a sus subordinados a la disposición de servicio a la patria en el cumplimiento de estas.	Analiza problemas, identificando relaciones causa-efecto, teniendo en cuenta múltiples perspectivas.	Comunica bidireccionalmente de manera efectiva, usando parafraseo para confirmar comprensión, transmitiendo información clara y precisa, y captando la receptividad del mensaje.	Inculca en sus subordinados la importancia de la disciplina en el ámbito doctrinario, conductual y las consecuencias que esta tiene en el cumplimiento de tareas individuales y colectivas.	Identifica las habilidades y áreas de mejora de cada miembro del equipo, y proporciona orientación a quienes enfrentan dificultades personales que puedan impactar su desempeño en el servicio.	Crea un entorno de confianza mutua y comprensión que involucre a sus subordinados para asegurar su compromiso, adhesión y colaboración efectiva.
Asume la disposición a servir desinteresadamente, hasta rendir la vida si fuere necesario.	Comprende cómo su equipo se relaciona e interactúa con otros, dentro de un mismo sistema y lo transmite a sus subordinados.	Demuestra habilidades de escucha activa al interactuar con sus superiores y subordinados.	Actúa conforme a la normativa ("compliance") y las instrucciones de sus superiores, cumpliéndolas con prontitud y puntualidad.	Equilibra la vida personal y profesional del equipo, gestionando de manera adecuada el tiempo y las tareas asignadas.	Asume la responsabilidad y "accountability" del cumplimiento de las tareas, acciones y comportamiento de sus subordinados, siendo justo y exigente.
Acepta los esfuerzos y sacrificios personales necesarios para servir a la Patria y a la Marina, y comprende que debe subordinar sus intereses individuales al bien colectivo.	Identifica los componentes esenciales del sistema, mediante el empleo de herramientas básicas de análisis.	Adapta el estilo de comunicación según el interlocutor, evidenciando un adecuado uso de su lenguaje verbal y corporal.	Actúa con integridad y honestidad, inculcando a sus subordinados el respeto a la autoridad y al conducto regular.	Se asegura que el personal tenga acceso a los recursos necesarios para realizar sus tareas y superar desafíos.	Inculca y exige a sus subordinados que asuman la responsabilidad de sus tareas, acciones y comportamientos.
Se asegura que los miembros de su equipo comprendan el sentido e importancia del juramento a la bandera, del cumplimiento del deber y del lema institucional y lo asuman como un compromiso personal y de servicio.	Analiza e identifica las posibles consecuencias inmediatas de las acciones de su equipo y el impacto potencial en los objetivos establecidos por su superior.	Comunica sus ideas de manera clara, concisa y asertiva, empleando un lenguaje sencillo y directo.	Prioriza las tareas y evita la procrastinación, demostrando iniciativa disciplinada en el cumplimiento de los deberes y adaptándose a cambios y desafíos sin perder la motivación.	Reconoce y valora los logros individuales y del equipo, motivando a través de incentivos y apoyo.	Elabore un plan detallado para gestionar las tareas asignadas, identificando los recursos necesarios y comunicando de manera oportuna y eficiente el progreso y los obstáculos encontrados a los niveles superiores.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 2 OFICIALES Y GENTE DE MAR

SUBTENIENTES – TENIENTES 2° / CABOS 2°



Actuar con conducta ejemplar	Aplicar razonamiento ético	Construir confianza mutua	Fortalecer el Espíritu de Cuerpo	Fomentar el desarrollo individual	Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común
Resalta la importancia de desarrollar habilidades de autoliderazgo y reconocer las áreas de mejora y errores.	Comprende y aplica los principios éticos de probidad y transparencia, así como el código de honor institucional, especialmente en situaciones adversas, tanto en tiempo de paz como de guerra.	Conoce a su equipo siendo firme, justo y respetuoso, valorando todas las ideas y opiniones por igual.	Aporta ideas y sugerencias durante las reuniones de equipo e inculca a sus subordinados la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo.	Identifica y aprovecha las capacidades individuales del personal y aplica técnicas básicas de mentoría y guía para orientar el crecimiento y las expectativas.	Se asegura que sus subordinados comprendan que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común.
Comparte experiencias con sus subordinados que refuerzan la importancia de actuar de manera disciplinada, subordinando los intereses personales a los del equipo.	Inculca principios éticos en los subordinados.	Desarrolla a cada miembro del equipo equitativamente, establece metas claras, reconoce logros y trata los errores como oportunidades de aprendizaje.	Brinda apoyo a los miembros del equipo y promueve el respaldo mutuo, cumpliendo con las tareas asignadas de manera oportuna y eficiente.	Insta a la autocrítica y la crítica constructiva, e incentive la formulación de preguntas y la exploración de nuevas ideas o metodologías que permitan identificar áreas de mejora y desarrollo.	Permite que sus subordinados desarrollen el máximo de iniciativa disciplinada, basado en la confianza, de manera que puedan actuar con libertad de acción, inculcando también que los errores y equivocaciones, sin mala intención, sean aceptados e internalizados como oportunidades de aprendizaje.
Comunica claramente a su equipo los objetivos del trabajo y lo que se espera que logren, destacando la importancia de asumir las responsabilidades asignadas a cada miembro.	Consulta con superiores o expertos en caso de dudas éticas para un mejor resolver.	Usa técnicas de resolución de conflictos para mantener la cohesión y confianza del equipo, y guía a quienes carecen de confianza o se sienten desconectados.	Reconoce y valora los logros de los miembros del equipo, respetando diversas opiniones y puntos de vista.	Facilita la definición de objetivos claros de desarrollo profesional y personal de sus subordinados, e identifica y potencia talentos emergentes.	Planifica y toma decisiones, dentro del marco doctrinario establecido, se documenta de experiencias y lecciones aprendidas y busca orientación cuando le surgen dudas.
Fomenta, en sus subordinados, la importancia de actuar con integridad y transparencia y las repercusiones que esto puede tener, negativa o positivamente, en la Institución.	Evalúa y resuelve problemas complejos con un enfoque ético.	Mantiene informados a los miembros del equipo para evitar la desconexión y asegurar la sinergia necesaria para el cumplimiento de tareas o la búsqueda de soluciones.	Maneja los desacuerdos de manera constructiva, resolviendo discrepancias.	Implementa desafíos sencillos para promover el desarrollo personal y reconozca los logros y progresos alcanzados en los procesos de aprendizaje.	Desglosa la misión en tareas y objetivos significativos, tanto a nivel de equipo como individual, utilizando un marco doctrinario común y conocido. Solicita "feedback" para optimizar el desempeño.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 2 OFICIALES Y GENTE DE MAR

SUBTENIENTES – TENIENTES 2° / CABOS 2°



<i>Asumir la responsabilidad (accountability)</i>	<i>Ser prudente</i>	<i>Empatizar</i>	<i>Desarrollar líderes</i>		<i>Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo</i>
Asume la responsabilidad en tareas asignadas, aplicando, en situaciones prácticas, conocimientos adquiridos.	Aplica los principios fundamentales del pensamiento crítico, evaluando las posibles repercusiones de cada acción.	Inculca en sus subordinados la importancia de reconocer las emociones propias y prestar atención a las expresiones faciales y el lenguaje corporal de los demás como una habilidad para el reconocimiento emocional.	Desarrolla confianza, y respeto en su equipo y asigna tareas de acuerdo con las habilidades de sus integrantes.		Entiende la situación general y el entorno, identifica el estado final deseado, toma decisiones en toda situación y comunica su plan de acción e intención de manera clara a sus subordinados.
Es responsable de los resultados, acciones y conducta de sus subordinados, siendo justo y exigente.	Analiza situaciones simples con prudencia, desarrollando una pauta detallada antes de actuar.	Demuestra preocupación por el estado anímico y emocional de pares y subordinados y genera instancias de discusión al respecto.	Practica la escucha activa y empatía y colabora con otros miembros del equipo de manera efectiva.		De acuerdo con la intención del superior, determina y distribuye correctamente el tiempo disponible para su planificación y la de sus subordinados.
Inculca, en sus subordinados, la disposición a asumir la responsabilidad de sus propios actos y conductas.	Analiza el problema o situación, adoptando medidas y evitando supuestos o prejuicios erróneos.	Fomenta la autorregulación emocional y la comprensión de emociones ajenas sin menospreciarlas, prestando atención a los estados anímicos que puedan influir en los miembros del equipo.	Gestiona y resuelve conflictos de manera eficiente, mostrando adaptabilidad ante cambios y desafíos.		Toma decisiones con destreza intuitiva, pensamiento sistémico y reflexivo, identificando y determinando la naturaleza del problema y su solución.
Busca retroalimentación para mejorar el desempeño.	Revisa situaciones o decisiones pasadas, aprendiendo de ellas.	Implementa técnicas específicas, como el “feedback”, para brindar apoyo a los miembros de su equipo que atraviesan situaciones emocionales complejas.	Fomenta una comunicación abierta y transparente con y entre los integrantes de su equipo y provee retroalimentación útil y constructiva.		Identifica potenciales peligros y amenazas y, en base a ello, toma decisiones adoptando medidas para eliminar o mitigar sus efectos o las posibilidades de que ocurran.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 2 OFICIALES Y GENTE DE MAR

SUBTENIENTES – TENIENTES 2° / CABOS 2°



		Persuadir	Ser resiliente		
		Se relaciona positivamente con pares y subordinados, mostrando interés por ellos.	Utiliza entornos desafiantes para fomentar la cohesión dentro del equipo, identificando cualquier respuesta adversa al estrés y capacita a sus subordinados para enfrentar desafíos con una actitud positiva.		
		Manifiesta integridad y coherencia entre sus palabras y acciones, respaldando sus propuestas con argumentos bien fundamentados.	Supera con rapidez los contratiempos e inculca esta habilidad en su equipo.		
		Proporciona y recibe "feedback" de manera abierta y respetuosa, manteniendo la confianza y la seguridad.	Desarrolla ejercicios de entrenamiento rigurosos pero seguros para familiarizar al equipo con la gestión del estrés, asegurándose de que las situaciones generadas estén alineadas con los objetivos de entrenamiento o aprendizaje.		
		Adapta su estilo de comunicación según la audiencia y el contexto.	Mantiene una actitud positiva y la motivación frente a los desafíos y situaciones difíciles y monitorea el efecto del estrés en equipo.		



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 2 OFICIALES Y GENTE DE MAR

SUBTENIENTES – TENIENTES 2º / CABOS 2º



		<i>Generar sinergia</i>			
		Participa activamente en reuniones y discusiones, aportando conocimientos y recursos que puedan beneficiar al equipo. Propone ideas y soluciones en equipo, coopera en distintas tareas e inculca esto en sus subordinados., Escucha y considera las opiniones de los demás y comunica sus ideas y expectativas de manera clara. Proporciona y acepta retroalimentación de manera constructiva para mejorar el desempeño colectivo.			



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 3 OFICIALES Y GENTE DE MAR

TENIENTES 1° / CABOS 1°



<i>Dominar el Ethos, valores e historia</i>	<i>Aplicar pensamiento crítico</i>	<i>Desarrollar autoconciencia y autocontrol</i>	<i>Comprometer</i>	<i>Conocer, valorar y respetar al personal</i>	<i>Entregar dirección y propósito</i>
Lidera con el ejemplo, encarnando los valores institucionales.	Aplica el pensamiento crítico en la resolución de problemas complejos, especialmente en situaciones bajo presión.	Practica y fomenta en sus equipos técnicas de autocontrol y reflexión basadas en "mindfulness", con el propósito de gestionar los impulsos negativos.	Guía y motiva a los miembros de su equipo, considerando sus perspectivas y expectativas.	Se interioriza sobre las aspiraciones y motivaciones de sus subordinados, reconociendo tanto el esfuerzo y la dedicación como los logros individuales frente a sus pares.	Proporciona a sus líderes subordinados una visión clara de cómo las tareas asignadas se vinculan y contribuyen a la misión y a los objetivos de niveles superiores, predisponiendo así a su personal a rendir al máximo de sus capacidades.
Promueve la importancia del conocimiento de la historia institucional y genera instancias para ello.	Considera múltiples perspectivas y utiliza criterios relevantes en la solución de problemas, siendo flexible ante cambios de situación.	Fomenta el establecimiento de metas de desarrollo, la autorreflexión y la búsqueda de retroalimentación.	Expresa sus ideas e intención de manera clara y convincente buscando aunar esfuerzos y cohesión emocional con las tareas a desarrollar.	Mantiene una disponibilidad constante y accesibilidad para sus subordinados, creando oportunidades para fortalecer las relaciones interpersonales.	Da a conocer, a sus líderes subordinados, las imposiciones y restricciones, impuestas por niveles superiores, adaptándose a las circunstancias, según se requiera.
Insta a pares y subordinados a vivir y poner en práctica los valores, ethos y tradiciones institucionales.	Identifica y cuestiona supuestos incorrectos, aceptando posibles errores de sus subordinados, considerándolos como oportunidades de aprendizaje, siempre que no sean de carácter negligente.	Resuelve conflictos constructivamente y cambia la perspectiva sobre situaciones estresantes.	Genera un entorno de confianza, cooperación positiva y colaborativa, fundamentado en la honestidad y el respeto mutuo.	Promueve el conocimiento mutuo, la valoración individual y el respeto a las opiniones de cada integrante que permitan generar cohesión y sinergia para el trabajo en equipo.	Identifica y supera obstáculos que puedan estar bajo su control para garantizar que su equipo logre sus objetivos. Asimismo, requiere los apoyos que sean necesarios para enfrentar aquellos que están fuera de su capacidad de influencia e impiden que el cumplimiento de su misión.
Corrige y orienta a pares y subordinados cuando sus acciones se alejan del ethos y valores institucionales.	Desarrolla competencias para justificar y sustentar sus acciones y decisiones.	Gestiona sus pensamientos, emociones y comportamiento para generar calma y confianza en su equipo.	Alinea sus acciones personales con los objetivos de la organización y reconozca y valore la contribución de los demás al trabajo en equipo.	Destaca el desempeño del equipo ante niveles superiores y reconoce el esfuerzo realizado, incluso si los resultados no fueron los esperados, fomentando la mejora continua.	Supervisa prudentemente y corrige desviaciones en el cumplimiento de la misión, anticipándose a los cambios y dejando margen para lo imprevisto, evitando la intromisión excesiva sin coartar su libertad de acción, fomentando la flexibilidad y la iniciativa disciplinada.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 3 OFICIALES Y GENTE DE MAR

TENIENTES 1° / CABOS 1°



Servir a la Patria	Aplicar pensamiento sistémico	Comunicar en forma efectiva	Actuar con disciplina	Ocuparse del personal	Hacerse dueño de la tarea
Promueve la importancia de comprender las distintas áreas de misión que puede desarrollar la Armada y cómo estas contribuyen al quehacer Institucional y del país.	Implementa soluciones considerando sus efectos en todo el sistema y su alineación con los objetivos superiores.	Busca activamente la opinión de los demás, permitiendo la participación de todos los miembros del equipo en la comunicación de órdenes y tareas.	Define objetivos específicos y trabaja consistentemente para alcanzarlos, transmitiendo su intención de manera clara y precisa dando espacio y oportunidades a sus subordinados para actuar con libertad de acción e iniciativa disciplinada.	Brinda apoyo a los miembros del equipo en situaciones de estrés o crisis, facilitando el acceso a servicios de salud mental y apoyo emocional.	Identifica los factores y actores clave para cumplir sus tareas, implementa su plan de acción con efectividad y establece metas individuales y colectivas alineadas con su nivel de responsabilidad y "accountability".
Corrige y orienta a pares y subordinados cuando percibe que no existe el debido conocimiento y comprensión de las distintas áreas de misión institucional.	Analiza cómo sus decisiones pueden influir o repercutir en las diversas partes del sistema.	Proporciona retroalimentación detallada y útil de manera constructiva.	Implementa soluciones que fortalezcan el trabajo en equipo y utiliza técnicas de coaching para orientar y desarrollar a sus subordinados individual y colectivamente.	Promueve actividades y programas que contribuyan al bienestar físico y mental del personal, incentivando la actividad física regular y una dieta balanceada que permita cumplir con las funciones del servicio de manera eficiente.	Delega autoridad a sus líderes subordinados y asigna responsabilidades claras para asegurar el cumplimiento eficiente y puntual de las tareas asignadas.
Inspira a sus subordinados con el ejemplo y demuestra vocación de servicio en el cumplimiento del deber.	Fomenta la colaboración con otras áreas del sistema para un funcionamiento óptimo e instruye a sus subordinados al respecto.	Refuerza sus mensajes, empleando lenguaje no verbal a través de gestos y expresiones faciales y corporales.	Genera sentido de pertenencia y unidad dentro del equipo mediante el respeto y trato justo, manteniendo la estructura jerárquica y fortaleciendo la confianza y cohesión del grupo.	Incentiva el crecimiento y desarrollo profesional y personal, alentando y gestionando la participación en cursos y talleres.	Asume la responsabilidad y rinde cuentas por los resultados de sus tareas, así como por las acciones y comportamientos de sus equipos, adaptándose eficientemente a los cambios y nuevos desafíos del entorno.
Insta a pares y subordinados a vivir y poner en práctica el sentido e importancia del juramento a la bandera, del cumplimiento del deber y del lema institucional.	Desarrolla estrategias para mitigar los efectos negativos de las acciones del equipo, considerando la intención del superior.	Transmite de manera clara el sentido o propósito de las actividades o tareas a ejecutar.	Asume la responsabilidad de las tareas y resultados y utiliza el "feedback" para mejorar individualmente y como equipo.	Crea espacios y oportunidades para la recreación y el descanso del personal y sus familias e incentiva la participación en actividades de bienestar y autocuidado.	Mide el progreso de los equipos, corrige desviaciones en la ejecución de tareas y garantiza que sus líderes subordinados cumplan con lo esperado y planificado para lograr los objetivos de la misión.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 3 OFICIALES Y GENTE DE MAR

TENIENTES 1° / CABOS 1°



Actuar con conducta ejemplar	Aplicar razonamiento ético	Construir confianza mutua	Fortalecer el Espíritu de Cuerpo	Fomentar el desarrollo individual	Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común
Identifica y corrige en sus subordinados aspectos personales que afecten el desempeño, individual y colectivo, reconociendo también a quienes tienen un rendimiento óptimo.	Lidera y toma decisiones con un enfoque ético en todas las actividades que desarrolla	Desarrolla, junto a su equipo, lazos de confianza con otras áreas y/o departamentos con las que interactúa, promoviendo la colaboración mutua.	Asigna tareas que involucren a todos sus subordinados, generando un fuerte sentido de pertenencia al equipo.	Asigna tareas que impulsen a salir de la zona de confort, fomentando la toma de decisiones con "accountability" para el desarrollo de nuevas competencias, actuando como mentor y guía.	Establece metas claras y alcanzables y supervisa, desde su nivel de responsabilidad, a sus líderes subordinados sin coartar su iniciativa.
Genera instancias de análisis y discusión, relacionadas con el actuar disciplinado, conductual, doctrinario y/o procedimental.	Fomenta y asegura el cumplimiento de normativas y reglamentos basados en principios éticos.	Reconoce y aprende de sus errores y los de su equipo, al igual que de sus aciertos, para reforzarlos.	Promueve un entorno de trabajo positivo y colaborativo, destacando la relevancia de cada integrante para el éxito del equipo.	Fomenta la iniciativa y la innovación dentro del equipo y designa mentores y coaches que permitan guiar en el desarrollo y crecimiento individual.	Identifica las áreas de mejora en la aplicación de la doctrina y normativa e informe sobre ellas a sus superiores, sugiriendo los ajustes pertinentes.
Orienta a sus líderes subordinados respecto a la importancia de exigir el asumir la responsabilidad en todas y cada una de las actividades	Fomenta la adopción de prácticas alineadas con los principios de ética, integridad y transparencia entre pares y subordinados.	Gestiona de manera efectiva las relaciones fundamentales que influyen positiva o negativamente en sus equipos.	Asume la responsabilidad total ("accountability") de los resultados del equipo, asegurando el compromiso de cada uno de sus integrantes.	Identifica errores como oportunidades de aprendizaje para el desarrollo individual continuo.	Ejecuta tareas asignadas de manera autónoma, siguiendo la doctrina común, mostrando una capacidad proactiva para anticipar y resolver problemas.
Adopta una conducta ética en todas las circunstancias, asegurando que a cada persona se le otorgue lo que le corresponde y merece.	Constituye un ejemplo de conducta ética, corrige y/o informa comportamientos que se alejen de los principios éticos institucionales.	Comunica en forma clara y transparente las decisiones o resoluciones que adopta, actuando en consecuencia y asumiendo la responsabilidad de las acciones.	Proporciona y recibe "feedback" de manera positiva.	Fomenta el hábito de la lectura y el conocimiento de otras disciplinas.	Fomenta la creatividad, innovación y libertad de acción en la toma de decisiones e iniciativa en la ejecución de las tareas, enmarcadas en la doctrina y la intención del superior, y por medio de "coaching" y "mentoring" orienta el crecimiento y mejora de sus subordinados.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 3 OFICIALES Y GENTE DE MAR

TENIENTES 1° / CABOS 1°



Asumir la responsabilidad (accountability)	Ser prudente	Empatizar	Desarrollar líderes		Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo
Asume y exige a sus subordinados responsabilidad por resultados, acciones y comportamiento.	Recopila toda la información relevante antes de decidir.	Desarrolla, junto a su equipo, lazos de confianza con otras áreas y/o departamentos con las que interactúa, promoviendo la colaboración mutua.	Crea oportunidades para fortalecer las relaciones entre sus líderes subordinados y establece objetivos claros y alcanzables, priorizando tareas y gestionando el tiempo eficientemente.		Confiere autoridad y autonomía a sus líderes subordinados, capacitándolos para que tomen decisiones descentralizadas, especialmente en situaciones críticas.
Delega autoridad necesaria para que sus subordinados desempeñen sus funciones con mayor libertad de acción.	Analiza alternativas, evalúa riesgos y consecuencias, e implementa medidas de mitigación.	Reconoce y aprende de sus errores y los de su equipo, al igual que de sus aciertos, para reforzarlos.	Identifica y genera oportunidades de desarrollo práctico y proporciona "feedback" constructivo.		Proporciona el contexto en el que se deben cumplir las tareas o actividades y transmite su intención de manera clara para orientar a sus subordinados en la toma de sus propias decisiones.
Asume la responsabilidad de las tareas que ejecutan sus subordinados.	Actúa de manera consciente en todas las situaciones, evitando tanto la indecisión como las acciones apresuradas o imprudentes.	Gestiona de manera efectiva las relaciones fundamentales que influyen positiva o negativamente en sus equipos.	Fomenta la creatividad, innovación y desarrollo personal e imbuye a su equipo en el correcto ejercicio del mando con liderazgo a través de "mentoring" y "coaching".		Se adapta a los cambios, evalúa alternativas y mantiene una visión integral que le permite anticiparse, resolver y tomar nuevas decisiones con rapidez y determinación, manteniendo el enfoque en la misión, monitoreando los resultados y efectuando los ajustes pertinentes.
Verifica que los líderes subordinados alineen sus acciones con las expectativas establecidas.	Guía a sus subordinados en la toma de decisiones reflexivas.	Comunica en forma clara y transparente las decisiones o resoluciones que adopta, actuando en consecuencia y asumiendo la responsabilidad de las acciones.	Supervisa y orienta el desarrollo de las relaciones de liderazgo entre los líderes subordinados, promoviendo la autoevaluación y el fortalecimiento de la autoeficacia en futuros líderes.		Mantiene la calma y la confianza al tomar decisiones e informa a sus líderes subordinados sobre las imposiciones, restricciones y acciones que retiene en su nivel.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 3 OFICIALES Y GENTE DE MAR

TENIENTES 1° / CABOS 1°



		<i>Persuadir</i>	<i>Ser resiliente</i>		
		Fundamenta sus argumentos con ejemplos específicos y presenta ideas respaldadas por datos y razonamiento lógico.	Inspira a sus subordinados a practicar resiliencia, cuidar su condición física y mental, y tomar el descanso necesario.		
		Utiliza anécdotas y técnicas de “storytelling” y formula preguntas “poderosas” que invitan a la reflexión y al diálogo profundo.	Tiene la capacidad de gestionar diversas tareas bajo presión y fomenta esta habilidad en sus subordinados.		
		Solicita a sus superiores “feedback” para mejorar sus habilidades de comunicación efectiva.	Identifica y mitiga factores de estrés y realiza “coaching” para guiar a los integrantes de su equipo en el manejo de situaciones complejas o dificultades.		
		Conecta el mensaje con los valores y emociones de los receptores, y reconoce las fortalezas y contribuciones de los demás.	Promueve un ambiente de apoyo mutuo y colaboración dentro del equipo, permitiendo así enfrentar situaciones adversas con eficacia.		



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 3 OFICIALES Y GENTE DE MAR

TENIENTES 1° / CABOS 1°



		Generar sinergia			
		Imparte tareas y responsabilidades a los miembros de su equipo, considerando las distintas perspectivas, opiniones y fortalezas de sus subordinados. Crea un ambiente de confianza donde los subordinados se sientan considerados y seguros para colaborar y alcanzar objetivos comunes. Resuelve conflictos de manera constructiva, abordando las discrepancias, buscando soluciones que beneficien a todos. Valora y reconoce los logros y contribuciones de sus subordinados en beneficio del equipo.			



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 OFICIALES

CAPITANES DE CORBETA



Dominar el Ethos, valores e historia	Aplicar pensamiento crítico	Desarrollar autoconciencia y autocontrol	Comprometer	Conocer, valorar y respetar al personal	Entregar dirección y propósito
Integra el Ethos y los valores en la toma de decisiones.	Descompone problemas complejos en componentes más manejables para su análisis y buscar alternativas innovadoras y prácticas para resolverlos, especialmente en situaciones ambiguas.	Practica y promueve la escucha activa en interacciones con superiores y subordinados.	Planifica y actúa integrando las distintas perspectivas que puedan aportar sus líderes subordinados demostrando dedicación y actitud proactiva y colaborativa.	Promueve una comunicación fluida y bidireccional y trabaja, con sus líderes subordinados, para apoyar las metas y desafíos personales y profesionales de su personal.	Capacita a sus líderes subordinados para que implementen y encuentren sus propias soluciones, y desarrollen la capacidad de proporcionar una dirección clara y comprensible.
Genera análisis y discusiones sobre hechos históricos o experiencias institucionales relevantes.	Identifica patrones y relaciones entre diversos elementos de información, promoviendo el análisis crítico, la innovación y creatividad en sus subordinados.	Inspira a otros mediante el ejemplo, manteniendo un control adecuado de sus emociones y comportamiento.	Inspira a su equipo a comprometerse con los objetivos de la organización demostrando su compromiso con la misión y los valores.	Promueve la cercanía de sus líderes subordinados con sus equipos y el respeto por sus habilidades, asignando tareas que desafíen y desarrollen nuevas competencias.	Traduce los conceptos estratégicos en directrices operativas y tácticas, definiendo tareas individuales y colectivas que estén alineadas con la misión.
Vela por la correcta implementación del Código de Honor, así como el cumplimiento del ethos y valores institucionales en todas las actividades que planifica, ejecuta o supervisa.	Realiza una evaluación rigurosa de la validez de las fuentes de información y sus argumentos en la identificación de posibles soluciones.	Facilita la cohesión de sus equipos, considerando las emociones de los demás siendo tolerante a otros puntos de vista.	Fomenta la cohesión y el trabajo en equipo resolviendo conflictos de forma efectiva y constructiva.	Se preocupa por el bienestar personal y familiar de sus equipos, organizando actividades y gestionando apoyos institucionales cuando es necesario.	Identifica y desarrolla las competencias necesarias en sus subordinados, fomentando el aprendizaje continuo y proveyendo o gestionando oportunidades de capacitación y desarrollo.
Inspira a otros a seguir los principios y valores institucionales	Utiliza herramientas y técnicas de análisis para mejorar la toma de decisiones.	Promueve un entorno de confianza y respeto que permita una colaboración eficaz y el logro de objetivos comunes.	Proporciona "feedback" constructivo que ayude a sus subordinados a mejorar, reconociendo los logros, identificando áreas de mejora y fomentando el sentido de equipo.	A través de sus líderes subordinados, mantiene un adecuado equilibrio entre la vida personal y profesional de los equipos, gestionando efectivamente los tiempos y tareas asignadas.	Actúa con flexibilidad y prudencia ante situaciones imprevistas, velando por mantener alineada la ejecución con la intención y planificación de sus superiores, logrando el máximo rendimiento de sus líderes y personal subordinado.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 OFICIALES

CAPITANES DE CORBETA



<i>Servir a la Patria</i>	<i>Aplicar pensamiento sistémico</i>	<i>Comunicar en forma efectiva</i>	<i>Actuar con disciplina</i>	<i>Ocuparse del personal</i>	<i>Hacerse dueño de la tarea</i>
Genera instancias de análisis y discusión de hechos relativos a tareas realizadas por la Institución en las distintas áreas de misión y cómo estos pueden influir de manera positiva o negativa en la función de servicio.	Fomenta una perspectiva sistémica en los equipos que lidera y facilita la comunicación y coordinación interdepartamental.	Conduce reuniones de manera eficiente, escucha a su equipo, considera sus opiniones para tomar mejores decisiones e influye positivamente en los demás.	Refleja una clara internalización de la normativa doctrinaria y conductual, ajustándose rápidamente a nuevas regulaciones o modificaciones en procedimientos, y lo aplica y transmite a sus equipos.	Fomenta la importancia de mantener una condición física y mental óptima e implementa programas orientados al bienestar integral del personal y sus familias.	Capacita a sus líderes subordinados para que implementen y encuentren sus propias soluciones, y desarrollen la capacidad de proporcionar una dirección clara y comprensible.
Orienta a sus subordinados respecto a la relevancia de supeditar los intereses personales a las tareas que implican el servicio a la patria, en las distintas áreas de misión	Evalúa los potenciales impactos en el sistema de las decisiones tomadas y gestiona medidas para su mitigación o fortalecimiento.	Promueve la comunicación interdepartamental entendiendo los desafíos existentes e incorporando diversas perspectivas para asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas.	Resuelve conflictos de manera constructiva, abordando desacuerdos con empatía y buscando soluciones conforme a la normativa vigente.	Ser un referente en el mantenimiento de una excelente condición física y mental, realizando evaluaciones periódicas de los equipos y proporcionando retroalimentación y orientación al respecto.	Traduce los conceptos estratégicos en directrices operativas y tácticas, definiendo tareas individuales y colectivas que estén alineadas con la misión.
Motiva a sus subordinados al cumplimiento del deber, fomentando el espíritu de equipo y colaboración	Utiliza herramientas de análisis sistémico y escenarios hipotéticos para la toma de decisiones.	Emplea técnicas narrativas, como el "storytelling", para ilustrar puntos clave que faciliten una comprensión más profunda de los mensajes transmitidos.	Fomenta un entorno en el que todos se sientan responsables del éxito del equipo, subrayando la importancia de tomar decisiones informadas, otorgar autonomía y cumplir las tareas con una iniciativa disciplinada.	Organiza actividades para fortalecer el espíritu de cuerpo de su equipo y ajusta las estrategias de bienestar según las necesidades.	Identifica y desarrolla las competencias necesarias en sus subordinados, fomentando el aprendizaje continuo y proveyendo o gestionando oportunidades de capacitación y desarrollo.
Inspira y ejemplifica en sus subordinados la conducta coherente con los principios del juramento a la bandera, el cumplimiento del deber y el lema institucional.	Participa, en conjunto con otros departamentos, en la evaluación de posibles soluciones que contribuyan a la intención de su superior.	Comunica de manera efectiva la visión y misión de la organización, asegurándose de que todos los miembros comprendan claramente sus roles y responsabilidades.	Instruye a sus equipos respecto de la correcta comprensión y aplicación de la normativa conductual y procedimental.	Equilibra la vida laboral y personal de su equipo e incentiva prácticas saludables según las necesidades del servicio.	Actúa con flexibilidad y prudencia ante situaciones imprevistas, velando por mantener alineada la ejecución con la intención y planificación de sus superiores, logrando el máximo rendimiento de sus líderes y personal subordinado.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 OFICIALES

CAPITANES DE CORBETA



Actuar con conducta ejemplar	Aplicar razonamiento ético	Construir confianza mutua	Fortalecer el Espíritu de Cuerpo	Fomentar el desarrollo individual	Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común
Insta a sus subordinados a estar dispuestos a adquirir nuevos conocimientos y habilidades de manera continua para mejorar su desempeño individual y colectivo.	Toma decisiones complejas basadas en principios éticos, asegurando la coherencia entre valores personales y profesionales.	Integra las capacidades del equipo o departamento para apoyar otros sistemas de la organización, estableciendo relaciones colaborativas con otros líderes a nivel similar.	Fomenta relaciones interpersonales positivas para lograr una cohesión óptima y una conexión emocional eficaz en la ejecución de las tareas.	Desarrolla e incentiva la cultura y el espíritu de superación, asignando roles de liderazgo en tareas o actividades y actuando como mentor y coach.	Fomenta la cultura de la iniciativa disciplinada, otorgando libertad de acción para que sus líderes subordinados actúen con iniciativa disciplinada, orientados por una doctrina común y entendimiento mutuo, sustentado en la confianza y el propósito compartido.
Supervisa que sus subordinados cumplan con las normas de la Institución en su trabajo individual y colectivo.	Actúa con honestidad, probidad y transparencia y promueve la cultura ética dentro de su organización..	Coordina con otros líderes de la Unidad para crear oportunidades de desarrollo beneficiosas para ambos.	Propone soluciones innovadoras a los desafíos y fomenta la diversidad de ideas y enfoques.	Crea un entorno adecuado para el perfeccionamiento personal, detectando y aprovechando el talento dentro del equipo, fomentando, asimismo, la generación de ideas y soluciones creativas.	Vela por que sus líderes subordinados actúen bajo el marco de doctrina común institucional, evaluando permanentemente la normativa y sugiriendo los cambios y/o mejoras derivadas del cumplimiento de las diversas tareas que desarrollan sus equipos.
Incentiva a sus subordinados a ser responsables de sus tareas y decisiones, mostrando autonomía en resolver problemas y cumplir funciones.	Asume la responsabilidad propia y reflexiona sobre las implicancias éticas de sus decisiones.	Promueve la transferencia de conocimientos y la difusión de información y habilidades en beneficio colectivo de la organización.	Facilita la comunicación abierta y honesta entre sus líderes subordinados y vela por el desarrollo de sus habilidades y competencias.	Plantea desafíos complejos, confía en los juicios de sus subordinados y apoya sus decisiones.	Genera oportunidades desafiantes que promuevan el crecimiento del equipo, reconociendo y valorando la actitud proactiva e iniciativa en la ejecución de las tareas, haciendo presente que los errores, sin mala intención, sean aceptados como oportunidades de aprendizaje.
Brinda orientación a sus subordinados, especialmente en temas relacionados con el comportamiento adecuado, la ética, la honestidad y la transparencia.	Identifica situaciones éticas complejas y las resuelve conforme a la normativa vigente.	Delega tareas a otros, permitiendo que los líderes subordinados tomen decisiones y actúen de manera autónoma.	Genera cohesión y sentido de pertenencia dentro del equipo y mantiene un fuerte compromiso con sus propios objetivos y con los del superior.	Proporciona herramientas y recursos necesarios para que sus subordinados alcancen sus objetivos de desarrollo, fomentando una cultura de mejora continua.	Entrena y guía a sus líderes subordinados en el cumplimiento de las tareas, supervisando prudentemente el desempeño de estos para asegurar las oportunas correcciones y el eficiente y adecuado cumplimiento de las tareas, evitando el "micromanagement" que tiende a coartar la necesaria iniciativa.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 OFICIALES

CAPITANES DE CORBETA



Asumir la responsabilidad (accountability)	Ser prudente	Empatizar	Desarrollar líderes		Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo
Asume y acepta la responsabilidad de todos los aspectos relacionados con su área de competencia bajo su supervisión o cargo.	Analiza el entorno y contexto para cumplir con sus tareas, aplicando gradualidad de ser necesario, para minimizar riesgos.	Comprende las diversas perspectivas y circunstancias que otras personas pueden enfrentar ante una misma situación.	Identifica y cultiva talentos emergentes dentro de la organización.		Resuelve de manera oportuna a pesar de la posible ambigüedad e información incompleta o desactualizada.
Define con claridad las responsabilidades de sus subordinados para asegurar el cumplimiento de las tareas.	Supervisa constantemente el progreso y los resultados de sus tareas y su contribución a las del superior.	Tiene la capacidad de adaptar sus ideas y acciones al considerar diferentes perspectivas.	Facilita la comunicación y la colaboración con otros líderes dentro de su dentro de su organización.		Aplica lecciones aprendidas para desarrollar ejemplos de casos sobre cómo gestionar la complejidad y utiliza herramientas y técnicas de análisis para evaluar riesgos, considerando múltiples opciones antes de tomar una decisión.
Actúa como mentor para sus subordinados, enfocándose en la responsabilidad de sus acciones y la importancia de la lealtad y confianza.	Identifica patrones en problemas complejos y ajusta la implementación de sus tareas o planes, cuando sea necesario.	Evita conclusiones precipitadas basadas en suposiciones personales.	Reconoce y valora los logros y progresos tanto individuales como colectivos, y genera oportunidades desafiantes que promuevan el crecimiento del equipo.		Comunica decisiones de manera clara y efectiva, asume la responsabilidad por las decisiones adoptadas e inculca en sus subordinados la capacidad de resolver problemas dentro de su ámbito de competencia, sin escalarlos al nivel superior.
Se preocupa que sus líderes subordinados cumplan con las expectativas establecidas.	Explica el propósito de las tareas asignadas y las decisiones tomadas, de manera que los subordinados puedan comprender las causas y posibles consecuencias.	Establece entornos para discusiones abiertas y constructivas, formulando preguntas con el fin de comprender plenamente antes de emitir juicios.	Detecta oportunidades de optimización en los procesos internos de la organización y se adapta efectivamente a cambios y nuevas circunstancias.		Promueve la habilidad de anticipar y adaptarse a cambios que puedan influir en el cumplimiento de la misión, así como la toma rápida de decisiones, privilegiando el pensamiento sistémico y utilizando su experiencia o intuición.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 OFICIALES

CAPITANES DE CORBETA



		Persuadir	Ser resiliente		
		Comunica una visión e intención que inspire y motive al equipo.	Lidera con el ejemplo en situaciones de crisis y asegura que sus líderes subordinados identifiquen las causas fundamentales que afectan la moral (sobrecarga, fatiga, etc.) y adopten medidas para resolverlas y apoyarlas.		
		Aborda las dudas y preocupaciones de manera constructiva y persuasiva, poniendo énfasis en las ventajas de aceptar un curso de acción específico.	Conoce las capacidades de su equipo en rendimiento y resistencia, permitiendo cumplir tareas sin comprometer la seguridad del personal ni del material, manteniendo el esfuerzo y la motivación a pesar de las dificultades.		
		Demuestra habilidades de resolución de conflictos, respetando los valores, otras perspectivas y la autonomía de los demás.	En situaciones complejas o de estrés, asegura que sus equipos se mantengan atentos y enfocados.		
		Incentiva la participación y valora diferentes opiniones, respaldando los argumentos con datos cuantitativos.	Supervisa y administra la implementación de técnicas efectivas para manejar el estrés, desarrollándolas a través de sus líderes subordinados.		



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 OFICIALES

CAPITANES DE CORBETA



		Generar sinergia			
		Fomenta relaciones interpersonales positivas y la escucha activa para alcanzar la máxima sinergia en tareas colectivas. Fomenta la diversidad de ideas y enfoques, integrando distintas perspectivas para desarrollar soluciones innovadoras. Promueve en sus líderes subordinados el desarrollo de habilidades, la confianza mutua y la tolerancia a diferentes perspectivas y enfoques para lograr integración, cohesión y trabajo colaborativo. Promueve un entorno donde se escuchen y consideren constructivamente las ideas innovadoras.			



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 GENTE DE MAR

SARGENTOS 2°



Ethos y valores



Pensamiento reflexivo



Influir positivamente



Trabajo en equipo



Preocuparse del personal



Enfocarse en la misión

<i>Dominar el Ethos, valores e historia</i>	<i>Aplicar pensamiento crítico</i>	<i>Desarrollar autoconciencia y autocontrol</i>	<i>Comprometer</i>	<i>Conocer, valorar y respetar al personal</i>	<i>Entregar dirección y propósito</i>
Integra el Ethos y los valores en la toma de decisiones.	Descompone problemas complejos en componentes más manejables para su análisis y buscar alternativas innovadoras y prácticas para resolverlos.	Practica y promueve la escucha activa en interacciones con superiores y subordinados.	Planifica y actúa integrando las distintas perspectivas que puedan aportar sus subordinados demostrando dedicación y actitud proactiva y colaborativa.	Promueve una comunicación fluida y bidireccional y trabaja, apoya las metas y desafíos personales y profesionales de su personal.	Capacita a sus subordinados para que implementen y encuentren sus propias soluciones, y desarrollen la capacidad de proporcionar una dirección clara y comprensible.
Colabora con sus superiores en el análisis y las discusiones sobre hechos históricos o experiencias institucionales pertinentes.	Identifica patrones y relaciones entre elementos de información, fomentando el análisis crítico, la innovación y creatividad en su equipo.	Inspira a otros mediante el ejemplo, manteniendo un control adecuado de sus emociones y comportamiento.	Inspira a su equipo a comprometerse con los objetivos de la organización demostrando su compromiso con la misión y los valores.	Promueve la cercanía de sus subordinados y el respeto mutuo por sus habilidades, asignando tareas que desafíen y desarrollen nuevas competencias.	Define las tareas individuales y colectivas para que estén alineadas con la misión de su organización.
Vela por la correcta implementación del Código de Honor, así como el cumplimiento del ethos y valores institucionales de sus subordinados.	Evalúa la validez de las fuentes de información y sus argumentos al identificar posibles soluciones.	Facilita la cohesión de sus equipos, considerando las emociones de los demás siendo tolerante a otros puntos de vista.	Fomenta la cohesión y el trabajo en equipo resolviendo conflictos de forma efectiva y constructiva.	Se preocupa por el bienestar personal y familiar de sus subordinados, gestionando apoyos, de ser necesario.	Identifica y desarrolla las competencias necesarias en sus subordinados, fomentando el aprendizaje continuo, gestionando oportunidades de capacitación y desarrollo.
Inspira a otros a seguir los principios y valores institucionales	Utiliza herramientas y técnicas de análisis para mejorar la toma de decisiones.	Promueve un entorno de confianza y respeto que permita una colaboración eficaz y el logro de objetivos comunes.	Proporciona "feedback" constructivo que ayude a sus subordinados a mejorar, reconociendo los logros, identificando áreas de mejora y fomentando el sentido de equipo.	Mantiene un adecuado equilibrio entre la vida personal y profesional de sus subordinados, gestionando efectivamente los tiempos y tareas asignadas.	Actúa con flexibilidad y prudencia ante situaciones imprevistas, velando por mantener alineada la ejecución con la intención y planificación de sus superiores, logrando el máximo rendimiento de sus líderes y personal subordinado.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 GENTE DE MAR

SARGENTOS 2°



Ethos y
valores



Pensamiento
reflexivo



Influir
positivamente



Trabajo en
equipo



Preocuparse del
personal



Enfocarse en
la misión

Servir a la Patria	Aplicar pensamiento sistémico	Comunicar en forma efectiva	Actuar con disciplina	Ocuparse del personal	Hacerse dueño de la tarea
Colabora con sus superiores en el análisis y discusión de hechos relativos a tareas realizadas por la Institución en las distintas áreas de misión y cómo estos pueden influir de manera positiva o negativa en la función de servicio.	Fomenta una perspectiva sistémica en su equipo y facilita la comunicación y coordinación con otras áreas .	Conduce reuniones de manera eficiente, escucha a su equipo, considera sus opiniones para tomar mejores decisiones e influye positivamente en los demás.	Refleja una clara internalización de la normativa doctrinaria y conductual, ajustándose rápidamente a nuevas regulaciones o modificaciones en procedimientos, y lo aplica y transmite a sus equipos.	Fomenta la importancia de mantener una condición física y mental óptima, orientada al bienestar integral del personal y sus familias.	Identifica sus propias responsabilidades y "accountability" y se asegura de definir claramente las de sus subordinados, otorgándoles autoridad para que sean capaces de resolver cómo cumplir con sus tarea.
Orienta a sus subordinados sobre la importancia de priorizar el servicio a la patria sobre los intereses personales en las distintas áreas de misión.	Evalúa los impactos de las decisiones en el sistema y sugiere medidas para mitigarlos o fortalecerlos.	Promueve la comunicación con otros equipo, entendiendo los desafíos existentes e incorporando diversas perspectivas para asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas.	Resuelve conflictos de manera constructiva, abordando desacuerdos con empatía y buscando soluciones conforme a la normativa vigente.	Ser un referente en el mantenimiento de una excelente condición física y mental, realizando evaluaciones periódicas de su equipo y proporcionando retroalimentación y orientación al respecto.	Define los límites y tiempos claros para la ejecución de la tareas, asegurándose que sus subordinados cumplan con lo previsto e identifica áreas de mejora, ajustando la ejecución de sus tareas, de ser necesario.
Motiva a sus subordinados al cumplimiento del deber, fomentando el espíritu de equipo y colaboración	Utiliza herramientas de análisis sistémico para la toma de decisiones.	Emplea técnicas narrativas, como el "storytelling", para ilustrar puntos clave que faciliten una comprensión más profunda de los mensajes transmitidos.	Fomenta un entorno en el que todos se sientan responsables del éxito del equipo, subrayando la importancia de tomar decisiones informadas, otorgar autonomía y cumplir las tareas con una iniciativa disciplinada.	Organiza actividades de bienestar para fortalecer el espíritu de cuerpo del equipo.	Asume la responsabilidad y "accountability" en todos los aspectos que le corresponden a su nivel, informando a sus superiores sobre progresos e inconvenientes.
Inspira y ejemplifica en sus subordinados la conducta coherente con los principios del juramento a la bandera, el cumplimiento del deber y el lema institucional.	Participa, en conjunto con otros equipos, en la evaluación de posibles soluciones que contribuyan a la intención de su superior.	Comunica de manera efectiva los roles y funciones de su organización, asegurándose que todos los miembros comprendan claramente sus responsabilidades.	Instruye a sus equipos respecto de la correcta comprensión y aplicación de la normativa conductual y procedimental.	Equilibra la vida laboral y personal de su equipo e incentiva prácticas saludables según las necesidades del servicio.	Analiza los resultados obtenidos, los compara con los objetivos iniciales y utiliza capacidades tecnológicas y diversos recursos de que dispone para mejorar en futuras acciones.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 GENTE DE MAR

SARGENTOS 2°



Ethos y
valores



Pensamiento
reflexivo



Influir
positivamente



Trabajo en
equipo



Preocuparse del
personal



Enfocarse en
la misión

Actuar con conducta ejemplar	Aplicar razonamiento ético	Construir confianza mutua	Fortalecer el Espíritu de Cuerpo	Fomentar el desarrollo individual	Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común
Insta a sus subordinados a estar dispuestos a adquirir nuevos conocimientos y habilidades de manera continua para mejorar su desempeño individual y colectivo.	Toma decisiones complejas basadas en principios éticos, asegurando la coherencia entre valores personales y profesionales.	Integra las capacidades de su equipo para apoyar a otros, estableciendo relaciones colaborativas con líderes a nivel similar.	Fomenta relaciones interpersonales positivas para lograr una cohesión óptima y una conexión emocional eficaz en la ejecución de las tareas.	Desarrolla e incentiva la cultura y el espíritu de superación, asignando roles de liderazgo en tareas o actividades y actuando como mentor y coach.	Fomenta la cultura de la iniciativa disciplinada, otorgando libertad de acción para que sus subordinados actúen con iniciativa disciplinada, orientados por una doctrina común y entendimiento mutuo, sustentado en la confianza y el propósito compartido.
Supervisa que sus subordinados cumplan con las normas de la Institución en su trabajo individual y colectivo.	Actúa con honestidad, probidad y transparencia y promueve la cultura ética dentro de su organización.	Coordina con líderes de otros equipos para crear oportunidades de desarrollo beneficiosas para ambos.	Propone soluciones innovadoras a los desafíos y fomenta la diversidad de ideas y enfoques.	Crea un entorno adecuado para el perfeccionamiento personal, detectando y aprovechando el talento dentro del equipo, fomentando, asimismo, la generación de ideas y soluciones creativas.	Vela por que sus subordinados actúen bajo el marco de doctrina común institucional, evaluando permanentemente la normativa y sugiriendo los cambios y/o mejoras derivadas del cumplimiento de las diversas tareas que desarrolla.
Incentiva a sus subordinados a ser responsables de sus tareas y decisiones, mostrando autonomía en resolver problemas y cumplir funciones.	Asume la responsabilidad propia y reflexiona sobre las implicancias éticas de sus decisiones.	Promueve la transferencia de conocimientos y la difusión de información y habilidades en beneficio de su equipo.	Facilita la comunicación abierta y honesta entre sus subordinados y vela por el desarrollo de sus habilidades y competencias.	Plantea desafíos complejos, confía en los juicios de sus subordinados y apoya sus decisiones.	Genera oportunidades desafiantes que promuevan el crecimiento de sus subordinados, reconociendo y valorando la actitud proactiva e iniciativa en la ejecución de las tareas, haciendo presente que los errores, sin mala intención, sean aceptados como oportunidades de aprendizaje.
Brinda orientación a sus subordinados, especialmente en temas relacionados con el comportamiento adecuado, la ética, la honestidad y la transparencia.	Identifica situaciones éticas complejas y las resuelve conforme a la normativa vigente.	Delega tareas a otros, permitiendo que sus subordinados tomen decisiones y actúen de manera autónoma.	Genera cohesión y sentido de pertenencia dentro del equipo y mantiene un fuerte compromiso con sus propios objetivos y con los del superior.	Genera instancias y proporciona apoyo para que sus subordinados alcancen sus objetivos de desarrollo, fomentando una cultura de mejora continua.	Entrena y guía a sus subordinados en el cumplimiento de las tareas, supervisando prudentemente el desempeño de estos para asegurar las oportunas correcciones y el eficiente y adecuado cumplimiento de las tareas, evitando el "micromanagement" que tiende a coartar la necesaria iniciativa.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 GENTE DE MAR

SARGENTOS 2º



Asumir la responsabilidad (accountability)	Ser prudente	Empatizar	Desarrollar líderes		Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo
Asume y acepta la responsabilidad de todos los aspectos relacionados con su área de competencia bajo su supervisión o cargo.	Analiza el entorno y contexto para cumplir con sus tareas, aplicando gradualidad de ser necesario, para minimizar riesgos.	Comprende las diversas perspectivas y circunstancias que otras personas pueden enfrentar ante una misma situación.	Identifica y cultiva talentos emergentes dentro de su equipo.		Resuelve de manera oportuna a pesar de la posible ambigüedad e información incompleta o desactualizada.
Define con claridad las responsabilidades de sus subordinados para asegurar el cumplimiento de las tareas.	Supervisa constantemente el progreso y los resultados de sus tareas y su contribución a las del superior.	Tiene la capacidad de adaptar sus ideas y acciones al considerar diferentes perspectivas.	Facilita la comunicación y la colaboración con otros líderes dentro de su equipo.		Aplica lecciones aprendidas para desarrollar ejemplos de casos sobre cómo gestionar la complejidad y utiliza herramientas y técnicas de análisis para evaluar riesgos, considerando múltiples opciones antes de tomar una decisión.
Actúa como mentor para sus subordinados, enfocándose en la responsabilidad de sus acciones y la importancia de la lealtad y confianza.	Identifica patrones en problemas complejos y ajusta la implementación de sus tareas, cuando sea necesario.	Evita conclusiones precipitadas basadas en suposiciones personales.	Reconoce y valora los logros y progresos tanto individuales como colectivos, y genera oportunidades desafiantes que promuevan el crecimiento de su equipo.		Comunica decisiones de manera clara y efectiva, asume la responsabilidad por las decisiones adoptadas e inculca en sus subordinados la capacidad de resolver problemas dentro de su ámbito de competencia, sin escalarlos al nivel superior.
Se preocupa que sus líderes subordinados cumplan con las expectativas establecidas.	Explica el propósito de las tareas asignadas y las decisiones tomadas, de manera que los subordinados puedan comprender las causas y posibles consecuencias.	Establece entornos para discusiones abiertas y constructivas, formulando preguntas con el fin de comprender plenamente antes de emitir juicios.	Detecta oportunidades de optimización en los procesos internos de su equipo y se adapta efectivamente a cambios y nuevas circunstancias.		Promueve la habilidad de anticipar y adaptarse a cambios que puedan influir en el cumplimiento de la misión, así como la toma rápida de decisiones, privilegiando el pensamiento sistémico y utilizando su experiencia o intuición.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 GENTE DE MAR

SARGENTOS 2°



		Persuadir	Ser resiliente		
		Comunica una intención clara y directa que inspira y motiva a su equipo. Aborda las dudas y preocupaciones de manera constructiva y persuasiva, poniendo énfasis en las ventajas de aceptar un curso de acción específico. Demuestra habilidades de resolución de conflictos, respetando los valores, otras perspectivas y la autonomía de los demás. Incentiva la participación y valora diferentes opiniones, respaldando los argumentos con datos cuantitativos.	Lidera con el ejemplo en situaciones de crisis e identifica las causas fundamentales que afectan la moral (sobrecarga, fatiga, etc.) y adopta medidas para resolverlas y apoyarlas. Conoce las capacidades de su equipo en rendimiento y resistencia, permitiendo cumplir tareas sin comprometer la seguridad del personal ni del material, manteniendo el esfuerzo y la motivación a pesar de las dificultades. En situaciones complejas o de estrés, asegura que sus subordinados se mantengan atentos y enfocados. Supervisa y administra la implementación de técnicas efectivas para manejar el estrés.		



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 GENTE DE MAR

SARGENTOS 2°



		Generar sinergia			
		Fomenta relaciones interpersonales positivas y la escucha activa para alcanzar la máxima sinergia en tareas colectivas. Fomenta la diversidad de ideas y enfoques, integrando distintas perspectivas para desarrollar soluciones innovadoras. Promueve en sus subordinados el desarrollo de habilidades, la confianza mutua y la tolerancia a diferentes perspectivas y enfoques para lograr integración, cohesión y trabajo colaborativo. Promueve un entorno donde se escuchen y consideren constructivamente las ideas innovadoras.			



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 GENTE DE MAR

SARGENTOS 1°



<i>Dominar el Ethos, valores e historia</i>	<i>Aplicar pensamiento crítico</i>	<i>Desarrollar autoconciencia y autocontrol</i>	<i>Comprometer</i>	<i>Conocer, valorar y respetar al personal</i>	<i>Entregar dirección y propósito</i>
Promueve iniciativas que refuercen el Ethos y los valores.	Realiza una evaluación crítica de las soluciones planteadas y analiza sus posibles repercusiones.	Contribuye a la implementación de técnicas avanzadas de manejo del estrés.	Motiva a sus subordinados a alcanzar su máximo potencial e identifica las motivaciones individuales de estos, alineándolas con los objetivos comunes.	Otorga autonomía a sus subordinados para la toma de decisiones en sus respectivas áreas de responsabilidad, así como los involucra y compromete en las decisiones del nivel superior.	Inspira y motiva a su equipo para que se concentre en la misión, comunicando claramente los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos.
Fomenta el estudio y la aplicación de la historia naval en contextos actuales.	Desarrolla soluciones creativas para problemas complejos, evaluando diferentes perspectivas y opciones.	Insta a sus subordinados a mantener el autocontrol de sus emociones y comportamiento para fomentar un ambiente de calma y confianza.	Prioriza los intereses del equipo sobre los personales apoyando iniciativas de cambio que favorezcan a la organización.	Fomenta un entorno de respeto y evita la microgestión, demostrando confianza en las habilidades y capacidades de sus subordinados.	Desarrolla un plan conciso y viable, convirtiendo en acciones la planificación de sus superiores, estableciendo prioridades y delegando tareas con claridad y confianza en sus líderes subordinados.
Refuerza, en sus subordinados, la necesidad de actuar conforme al Código de Honor, ethos y valores institucionales	Analiza sus decisiones y acciones para determinar áreas de mejora, y promueve la reflexión y el análisis en los subordinados.	Crea instancias y desarrolla en sus subordinados habilidades para la resolución constructiva de conflictos.	Asigna tareas que desafían y motivan, demostrando confianza en las capacidades de los subordinados y fomentando la autonomía, iniciativa y libertad de acción.	Valida y reconoce las actuaciones y desempeño de sus equipos, generando un ambiente donde se reconozca y valore la contribución al cumplimiento de las tareas y la misión de su organización.	Evalúa y ajusta sus tareas para el cumplimiento de la misión, manteniendo siempre al día al nivel superior respecto a su estado de situación.
Mide y mejora continuamente el desempeño de sus subordinados, alineado con los valores institucionales.	Fomenta, en todo momento, un ambiente de trabajo donde se valore y practique el pensamiento crítico.	Promueve y fomenta el desarrollo de la autoconciencia y el autocontrol, destacando su relevancia en el proceso de toma de decisiones.	Inspira y motiva con el ejemplo, creando un entorno donde todo sus subordinados se sientan valorados y comprometidos.	Supervisa directamente o mediante sus líderes subordinados la situación de los miembros de sus equipos y los posibles inconvenientes que puedan afectar el desempeño de sus funciones.	Promueve una cultura de "accountability" (responsabilidad y rendición de cuentas) en la toma de decisiones e iniciativa disciplinada en la ejecución de las tareas.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 GENTE DE MAR

SARGENTOS 1º



<i>Servir a la Patria</i>	<i>Aplicar pensamiento sistémico</i>	<i>Comunicar en forma efectiva</i>	<i>Actuar con disciplina</i>	<i>Ocuparse del personal</i>	<i>Hacerse dueño de la tarea</i>
Demuestra capacidad de adaptación en el cumplimiento de distintas tareas, asociadas a diferentes áreas de misión.	Guía a sus subordinados para identificar conexiones complejas y adaptarse a los cambios del sistema.	Desarrolla técnicas de comunicación alineadas con los objetivos de su organización.	Fomenta la autodisciplina para cumplir normas y respetar a los demás. Corrige firmemente a quienes no sigan los estándares y exige a sus líderes subordinados que actúen en consecuencia.	Apoya e incentiva el desarrollo profesional y personal de sus subordinados a través de oportunidades de capacitación y crecimiento.	Desarrolla soluciones innovadoras para superar obstáculos, supervisa, evalúa y adapta la ejecución de sus tareas y responde efectivamente a cambios en el entorno.
Colabora en el análisis de casos en las diversas áreas de misión, con el fin de que sus subordinados puedan relacionarlos con contextos actuales y comprendan la relevancia de su contribución.	Fomenta una cultura de pensamiento sistémico y de flexibilidad ante nuevas situaciones en sus subordinados.	Emplea diversos canales de comunicación de manera efectiva y guía a sus subordinados en el perfeccionamiento de sus habilidades comunicativas.	Gestiona situaciones complejas, garantizando la integridad y la disciplina, siendo fiel a sus principios y adhiriéndose a las normas, incluso bajo presión o en circunstancias desafiantes.	Identifica y resuelve problemas de los subordinados antes de que escalen.	Delega autoridad, respalda las decisiones de sus subordinados y los hace responsables de sus acciones para garantizar el cumplimiento de la misión.
Colabora en el análisis de situaciones relacionadas con el servicio e instruye a sus subordinados para una mejor comprensión y desempeño tanto individual como colectivo.	Contribuye en la implementación de ajustes, fundamentados en el análisis realizado, y comunica a su equipo cómo sus acciones pueden impactar tanto operativa como estratégicamente.	Comunica de manera efectiva en situaciones de crisis y evalúa y ajusta las técnicas de comunicación, según sea necesario.	Fomenta una cultura participativa, asegurando siempre el cumplimiento de la normativa y regulación, incluso si esto pudiera no ser bien recibido.	Crea y mantiene una red de apoyo entre los miembros de sus equipos.	Establece criterios para el éxito medibles, asigna las responsabilidades inherentes y desarrolla la capacidad de anticiparse a nuevos desafíos.
Refuerza, en sus subordinados, la necesidad de actuar con irrestricto apego a los ideales del juramento a la bandera, cumplimiento del deber y del lema institucional.	Contribuye en la visualización de instancias de capacitación para sus subordinados, centrándose en la aplicación de una visión sistémica.	Evalúa cómo la comunicación efectiva impacta el desempeño de sus subordinados e interviene para mejorar los aciertos y reducir los errores.	Exige, reconoce y destaca en sus subordinados la ejecución de actividades, de distinta naturaleza, apegada a la normativa doctrinaria y conductual.	En situaciones de crisis o emergencia, se asegura de mantener informados a sus subordinados sobre la evolución y las medidas adoptadas o planificadas.	Entiende la misión de sus superiores, asume sus responsabilidades, y establece y fortalece relaciones de colaboración con líderes de su mismo nivel, para complementarse y contribuir al éxito de su organización.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 GENTE DE MAR

SARGENTOS 1º



Actuar con conducta ejemplar	Aplicar razonamiento ético	Construir confianza mutua	Fortalecer el Espíritu de Cuerpo	Fomentar el desarrollo individual	Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común
Anticipa problemas y toma la iniciativa para resolverlos de manera correcta, amparado en el correcto comportamiento.	Fomenta un ambiente de trabajo basado en los fundamentos éticos de probidad y transparencia.	Fomenta la confianza, buscando sinergia para responder adecuadamente a las tareas de su equipo.	Implementa técnicas orientadas a optimizar el rendimiento de sus equipos, promoviendo un entorno de colaboración, trabajo en equipo y cohesión.	Creando oportunidades de desarrollo individual para interactuar con otros profesionales dentro y fuera de su equipo.	Promueve la libertad de acción, iniciativa y proactividad en las tareas, corrige a quienes no sigan los estándares y exige a sus subordinados que actúen en consecuencia.
Refuerza, en sus subordinados, la importancia de actuar disciplinadamente conforme las normas administrativas, reglamentarias y doctrinarias de la Institución	Guía a sus subordinados y asesora a superiores en la toma de decisiones basada en principios éticos.	Coordina con otros actores la planificación de actividades que fomenten el desarrollo personal y profesional de los integrantes de su equipo, fortaleciendo competencias y niveles de confianza para contribuir a un mejor desempeño colectivo.	Confía en sus subordinados, les da libertad de acción e inculca la prioridad de los intereses colectivos sobre los individuales.	Genera instancias de desarrollo continuo y permanente del personal, fomentando el trabajo colaborativo que enriquezca el aprendizaje colectivo.	Reconoce y destaca en sus subordinados la realización de actividades diversas que demuestren proactividad e iniciativa, manteniéndose siempre alineadas con la normativa doctrinaria.
Corrige y orienta a sus subordinados para que asuman sus responsabilidades.	Reconoce y refuerza el comportamiento ético en sus subordinados.	Proporciona retroalimentación constructiva de manera regular, para fomentar el crecimiento y la cohesión de su equipo, contribuyendo así a los niveles de confianza de sus superiores.	Contribuye a mantener alta la moral y motivación en su organización, basada en la confianza y la adaptabilidad a cambios y desafíos colectivos.	Fomenta y valora las iniciativas de desarrollo individual o colectivo que surjan de los miembros de su equipo, tales como la participación en grupos o foros de interés común.	Fomenta una cultura de análisis participativa, donde se revisen los resultados de las acciones en forma honesta y transparente y, sobre ello, se generen lecciones aprendidas que permitan una mejora de procedimientos y de procesos, donde se internalice y acepte que los errores, sin mala intención, deben ser tratados como oportunidades de crecimiento organizacional e individual.
Proporciona retroalimentación basada en el desempeño conductual de los subordinados, enfocándose en la ética, probidad y transparencia.	Mejora y refuerza continuamente los estándares éticos de sus subordinados.	Fomenta el reconocimiento de competencias, habilidades y talentos de sus subordinados para generar confianza, mayor autonomía, iniciativa y libertad de acción.	Inculca la necesidad de evaluación continua y el desarrollo de "feedback" constructivo en los líderes subordinados, con el objetivo de corregir errores y fortalecer habilidades y el trabajo en equipo.	Estimula el intercambio de experiencias al interior de su equipo, fomentando la mejora continua y permanente del personal.	Vela por que sus líderes subordinados capaciten a sus equipos para generar la confianza necesaria para el cumplimiento de las tareas con libertad de acción, evitando un control excesivo. Esto permitirá que desplieguen su iniciativa.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 GENTE DE MAR

SARGENTOS 1º



Ethos y
valores



Pensamiento
reflexivo



Influir
positivamente



Trabajo en
equipo



Preocuparse del
personal



Enfocarse en
la misión

Asumir la responsabilidad (accountability)	Ser prudente	Empatizar	Desarrollar líderes		Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo
Toma decisiones, considerando los aspectos que puedan tener impacto más allá de su área de competencia.	Integra múltiples perspectivas en la toma de decisiones y analiza sus resultados.	Atiende las situaciones emocionales que puedan afectar el desempeño de su personal, ofreciendo apoyo de manera directa o a través de los líderes subordinados.	Desarrolla y comunica su Intención de manera clara para alcanzar los objetivos de su equipo, inculcándolo en sus subordinados, para que realicen idéntica acción en sus respectivos niveles.		Toma decisiones autónomas en situaciones críticas, con prudencia y sin demoras. Enseña a los subordinados que un líder debe resolver ágilmente, con fundamentos y a tiempo, gestionando los riesgos con la información disponible.
Delega autoridad y respalda las decisiones de sus subordinados, manteniendo la responsabilidad correspondiente a cada uno.	Solicita y proporciona retroalimentación constructiva.	Fomenta la importancia de reconocer y respetar distintas perspectivas en la búsqueda de soluciones.	Analiza las experiencias anteriores y, junto con sus líderes subordinados, realiza los ajustes que sean necesarios, considerando las implicancias a corto y largo plazo de las decisiones.		Integra una amplia gama de fuentes de información para generar una visión clara del estado de situación, que le permita la adecuada toma de decisiones, especialmente en entornos complejos.
Inspira y motiva a sus subordinados para alcanzar sus objetivos y asumir las responsabilidades correspondientes.	Implementa mejoras basadas en la retroalimentación recibida, actuando con flexibilidad y tolerancia.	Contribuye en la promoción de valores que incentiven la cooperación y resalten conductas empáticas dentro de su equipo.	Evalúa el desempeño general de su equipo y de sus líderes subordinados, proporcionando orientación.		Se asegura que sus líderes subordinados, evalúen y aprecien más allá de los indicadores superficiales para identificar las causas subyacentes de una situación y resolver en consecuencia.
Establece estándares medibles y alcanzables, asignando responsabilidades para cumplirlos.	Reconoce los errores, aprende de ellos y considera las consecuencias a largo plazo.	Utiliza experiencias y vivencias, tanto propias como de otros, para guiar a sus subordinados en el logro de objetivos tanto personales como colectivos.	Promueve una cultura organizacional positiva, fomentando, a través de sus líderes subordinados, la generación de un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.		Evalúa el impacto y los resultados de las decisiones adoptadas, realizando los ajustes necesarios para tomar medidas sobre aquellos parámetros que se desvíen de los objetivos establecidos o puedan causar riesgos o amenazas.



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 GENTE DE MAR

SARGENTOS 1°



		<i>Persuadir</i>	<i>Ser resiliente</i>		
		Usa un estilo de comunicación claro, directo y respetuoso, sin menospreciar a los demás. Gestiona situaciones de desacuerdo o conflictos, ajustando percepciones y comportamientos mediante la comunicación, con el objetivo de convertirlos en oportunidades de mejora. Emplea técnicas de persuasión en sus conversaciones y fomenta el desarrollo profesional de otros a través de orientación y capacitación. Asigna tareas, empoderando a sus subordinados para tomar decisiones y reconoce los logros y esfuerzos.	Anticipa y se prepara para posibles desafíos, supervisando y efectuando los ajustes necesarios para asegurar y garantizar el rendimiento aún bajo presión de sus subordinados. Se asegura que sus líderes subordinados tengan una apreciación realista de cómo las presiones futuras afectarán o podrían afectar la capacidad de su equipo. Informa a sus superiores sobre el estado del personal y la capacidad operativa de su equipo para realizar eficazmente las diversas tareas asignadas, especialmente las de mayor complejidad. Evalúa la resiliencia y el manejo del estrés en su equipo y mejora continuamente los programas de entrenamiento ad hoc.		



CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 4 GENTE DE MAR

SARGENTOS 1°



		Generar sinergia			
		Promueve la creatividad e innovación, establece metas comunes con su equipo y comparte conocimientos y experiencias. Asigna responsabilidades basadas en las fortalezas individuales para maximizar el rendimiento. Evalúa y mejora continuamente los procesos de trabajo en equipo, conectando diferentes áreas para el cumplimiento de sus objetivos y los del superior. Fomenta valores y prácticas que impulsen el trabajo en equipo y la sinergia, y reconozca los logros y aprendizajes colectivos.			