



**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

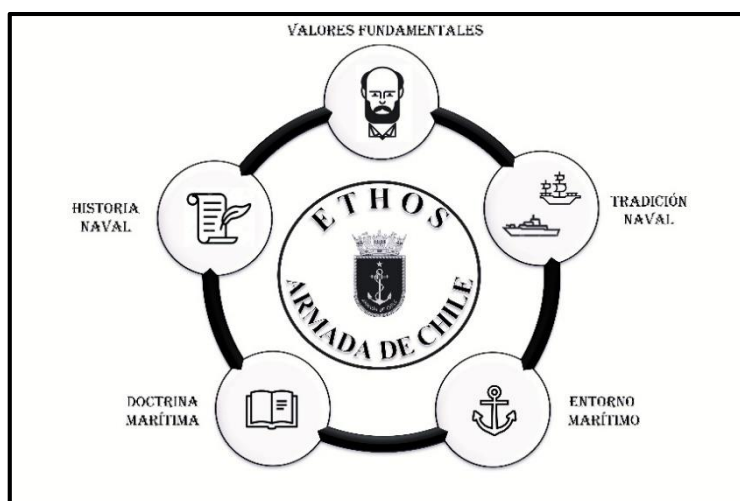
Hablar de liderazgo en nuestros días constituye ciertamente un interesante desafío, más aún si se trata de liderazgo en la Marina. En sus ya más de doscientos años de existencia,

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.

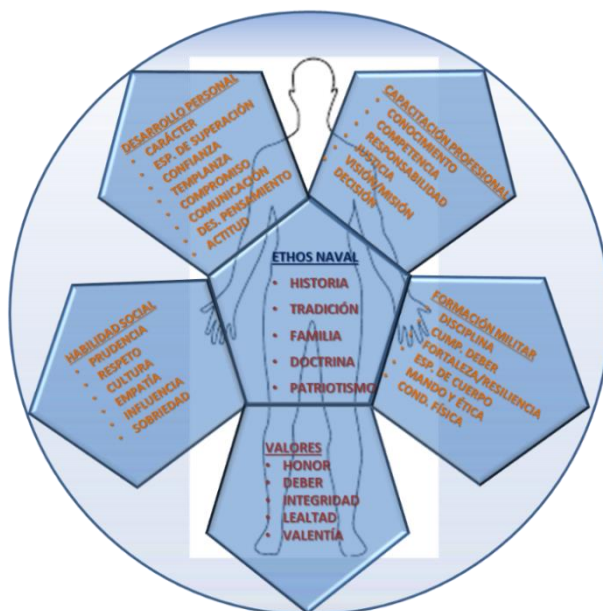
Para lograr lo anterior, es importante tener en cuenta que la formación del personal de la Armada es un proceso sistemático y acumulativo que se desarrolla durante toda la carrera; el ejercicio del Mando con Liderazgo no aflora producto de la casualidad sino de una constante capacitación, aspecto que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

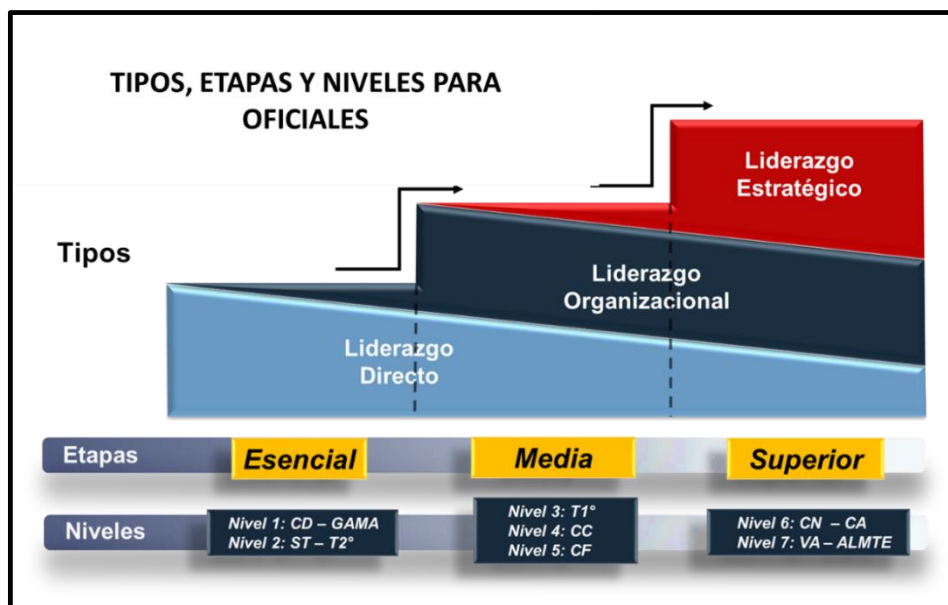
<i>Principales características del MLA</i>
Proceso continuo de formación, perfeccionamiento y capacitación, durante toda la carrera.
Aplicable en todos los grados.
Medible y evaluable
Sustentado en el ethos y valores, base del modelo conceptual.
Basado en la filosofía del Mando tipo Misión (“Mission 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

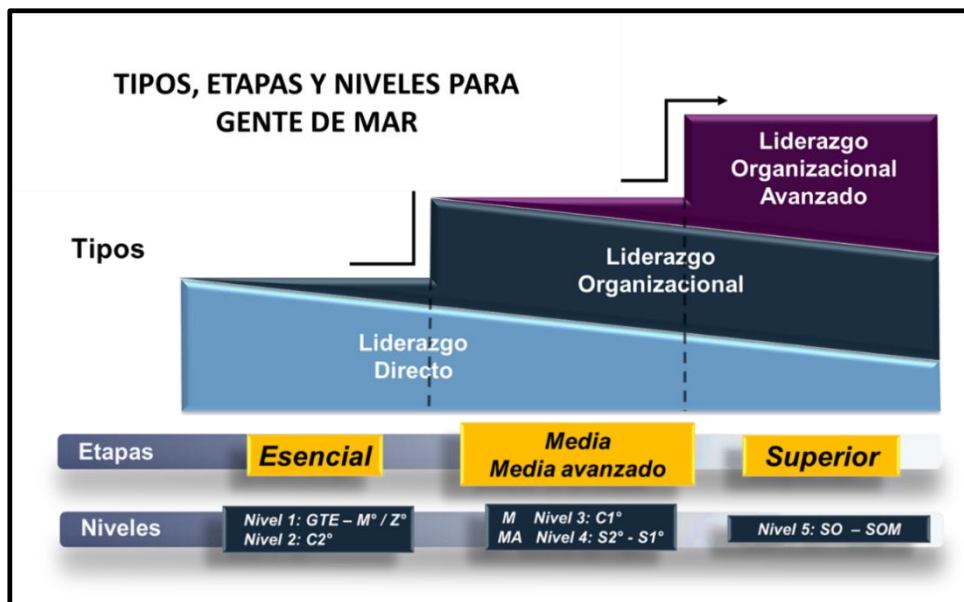
a. Descripción.

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.

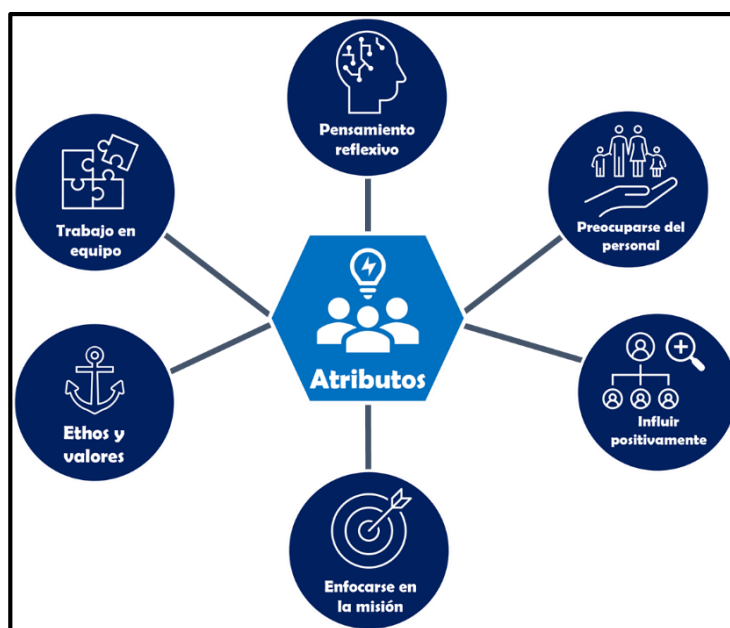
Los seis (6) atributos esenciales y las veintiséis (26) tareas clave, describen expectativas de liderazgo que son consistentes con la jerarquía y “momento” de la carrera, pero mantienen un continuo en toda la misma. A medida que los servidores pasan de un nivel de liderazgo al siguiente, se reforzarán 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



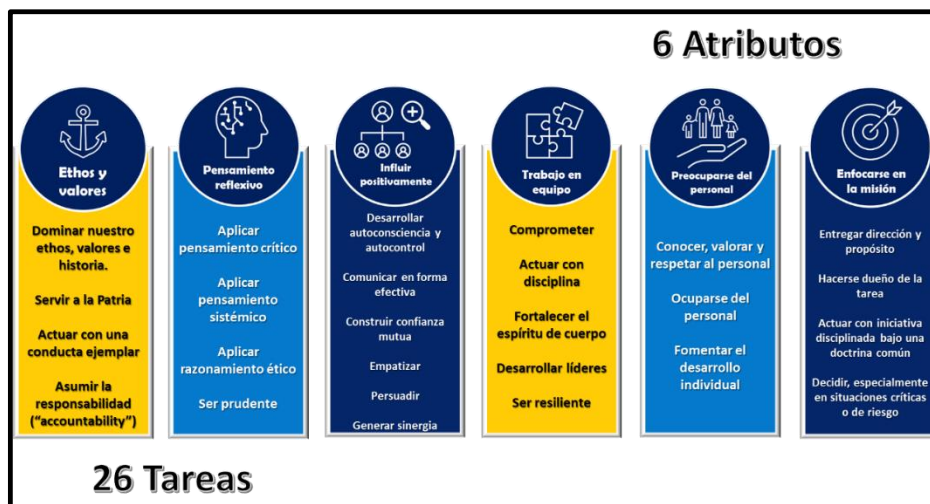
superior, basada en la filosofía del Mando tipo Misión (“Mission Command”). El líder debe establecer metas individuales y colectivas y conectarlas con las metas y objetivos de nivel superior. Asimismo, debe revisar periódicamente el avance y corregir cuando se produzcan desviaciones o desajustes. Para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

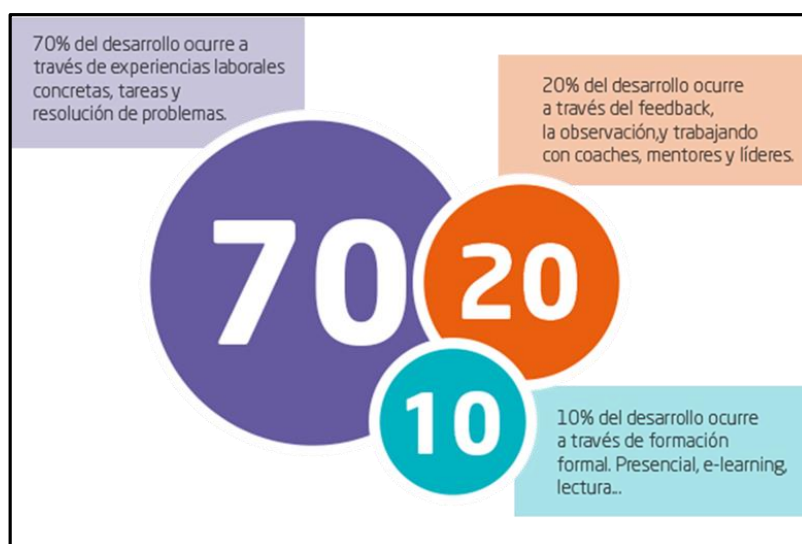
El 20% es interpersonal; es decir, se trata de aprender de los demás a través de tutorías, “coaching” y “mentoring” durante el trabajo y desempeño diario (aprendizaje colaborativo). Su principal beneficio es la retroalimentación del entorno y el intercambio con los otros miembros del equipo, donde las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

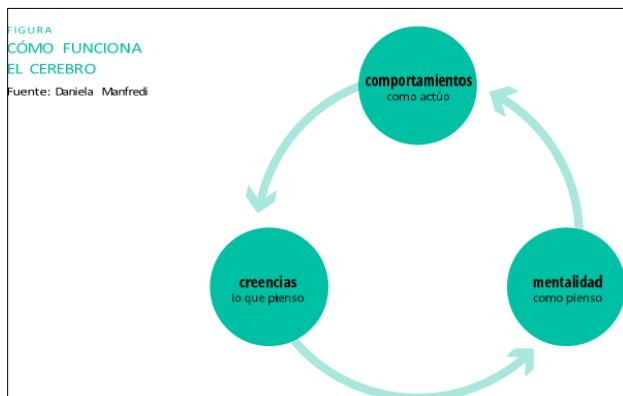
El término "mentalidad" se refiere a un conjunto de creencias sobre el funcionamiento de nuestras capacidades, ya sean intelectuales, emocionales o de habilidades específicas. Estas creencias, que se configuran a lo largo de toda la vida a partir de experiencias, educación y entorno cultural, constituyen 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 prefiera 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.

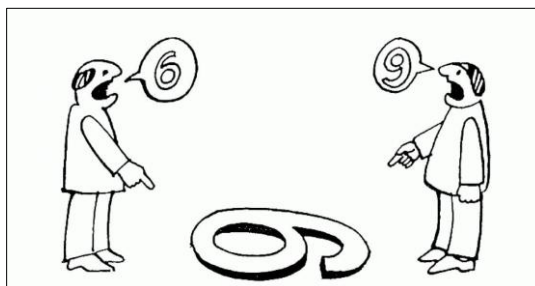
En resumen, tanto el coach como el coachee se benefician enormemente al comprender que sus creencias básicas sobre el potencial y la capacidad de cambio no son fijas. Este conocimiento no solo facilita el proceso de coaching al hacer más receptiva la mente al cambio, sino que también fortalece la capacidad 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.

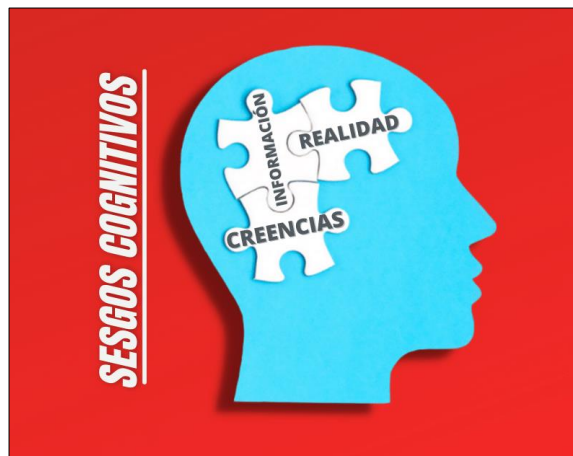
3. Tipos de Sesgos Cognitivos y Cómo se Manifiestan

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.

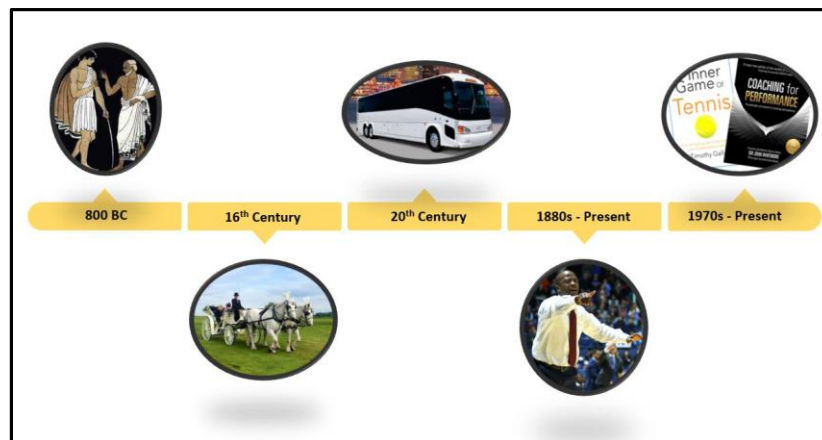
Con el tiempo, el término se asoció con músicos, oradores y actores que buscaban "coaches" (entrenadores) que les ayudaran a mejorar sus habilidades y alcanzar el siguiente nivel. A pesar de estos diferentes usos, la idea de coach no ha cambiado mucho, entendiendo como elemento fundamental que un entrenador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





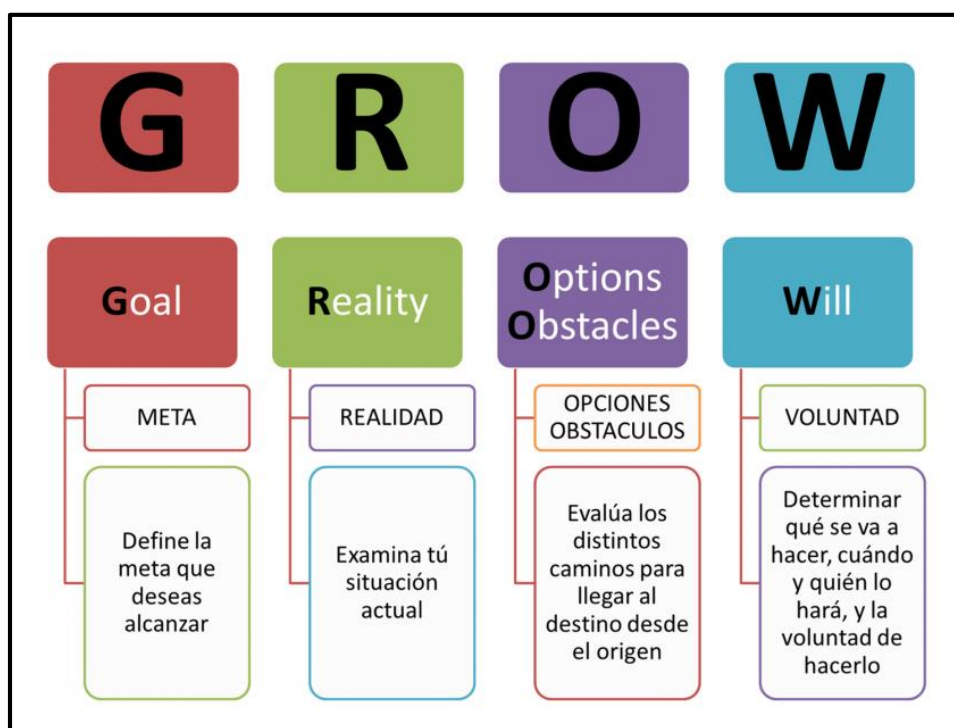
HERRAMIENTAS PARA EL COACHING DE **LIDERAZGO**



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.

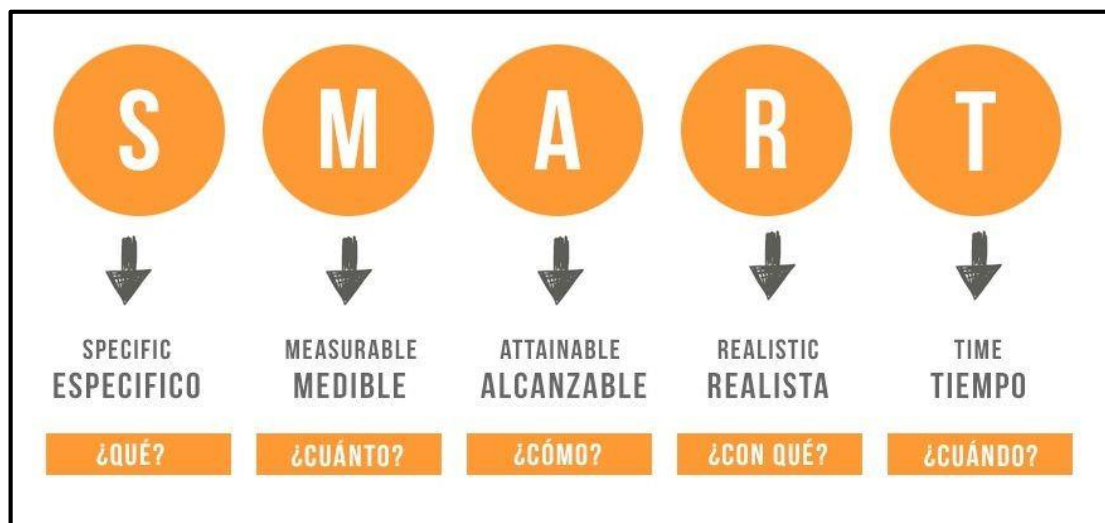
Alcanzable: Las metas deben ser realistas y alcanzables; deben desafiar al individuo, pero permanecer dentro del ámbito de lo posible. Esto implica considerar los recursos y limitaciones existentes y establecer objetivos que, aunque ambiciosos, sean factibles de lograr. En el desarrollo personal, esto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

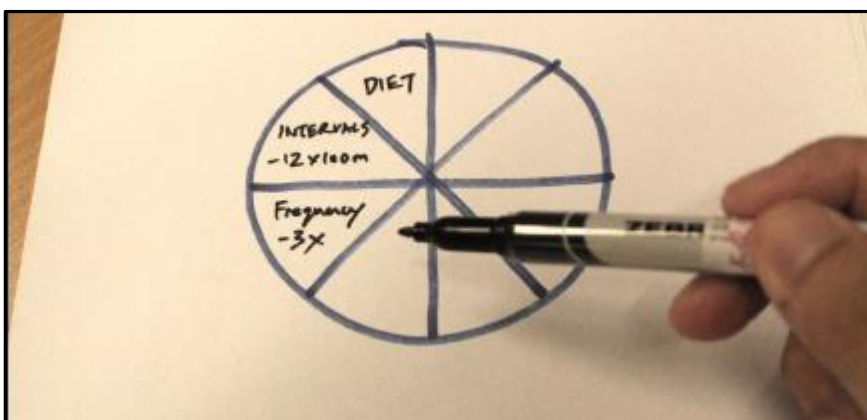
3. ETAPA 3 OPCIONES (Options): HERRAMIENTA DE LA RUEDA DE OPCIONES.

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 abordarlos 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.

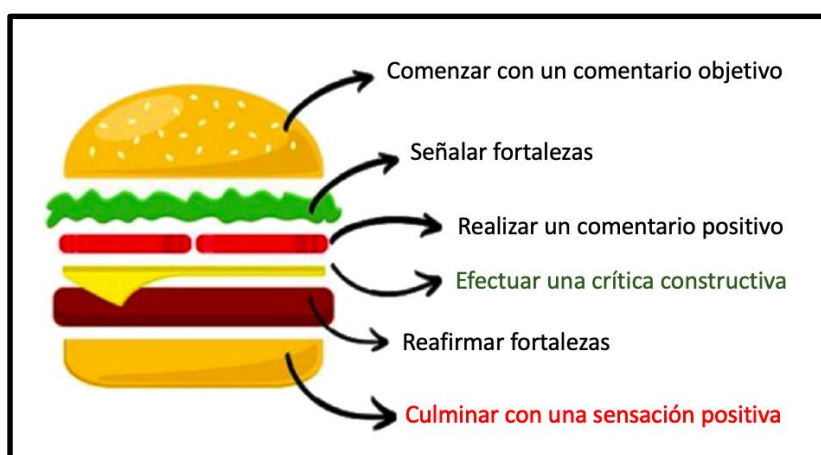
Ejemplo: "Considerando nuestros diálogos anteriores, ¿cómo cree que ha progresado en sus objetivos y qué áreas le gustaría enfocar en nuestras próximas sesiones?"

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

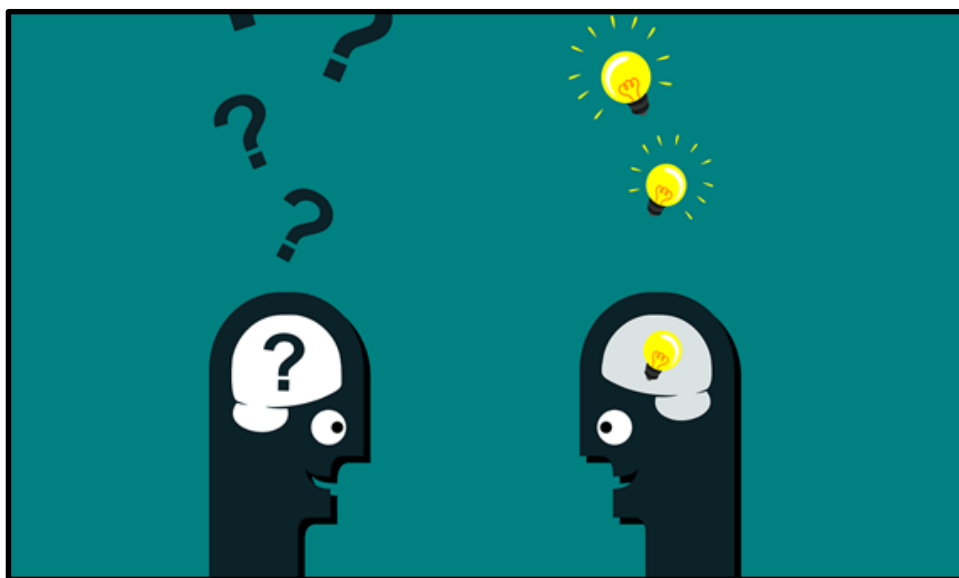
Las preguntas que sugieren ya las respuestas indican que el coachee no cree en lo que intentan hacer. El coachee lo percibe rápidamente, y la confianza y el valor de la sesión



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.

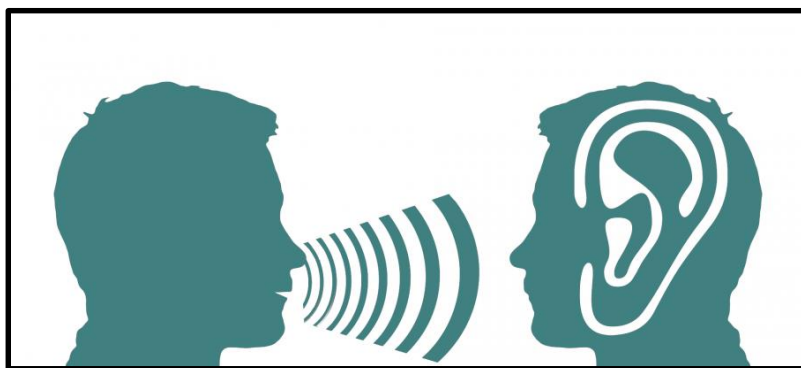
- d. **Diferencias Culturales o de Contexto:** Las diferencias en interpretación o en el uso del lenguaje pueden generar malentendidos.

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 ayudarle 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 ayudarle 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

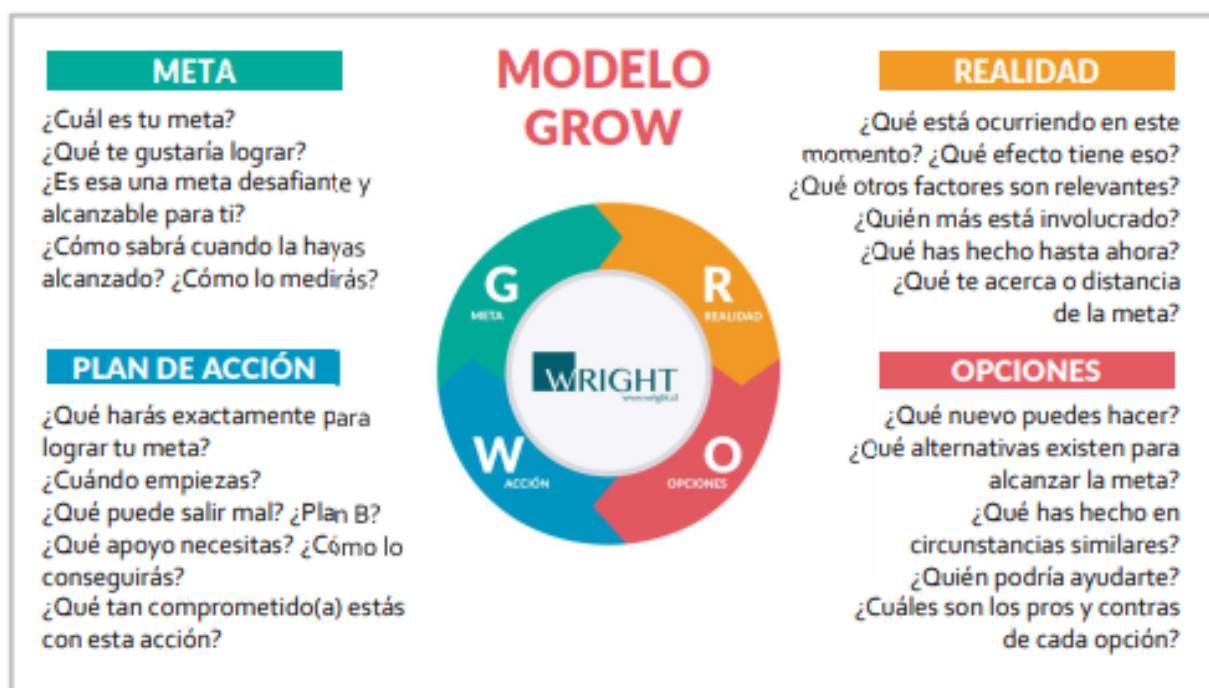
1. (G)OAL (meta): Su objetivo es guiar al colaborador o coachee para que establezca una meta de desempeño o de la sesión: ¿qué quieres lograr? ¿cuál es tu meta? ¿qué quieres alcanzar?

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



		Generar sinergia			
		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 imbuje 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



<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, 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



Servir a la Patria	Aplicar pensamiento sistémico	Comunicar en forma efectiva	Actuar con disciplina	Ocuparse del personal	Hacerse dueño de la tarea
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.	Promueva 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



		<i>Generar sinergia</i>			
		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 2º



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.	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.		
		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 subordinados 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.		



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 1º



<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 1°



<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



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.			