



LA UNIVERSIDAD DE LAS COMUNICACIONES

UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN
Facultad de Administración
Magister en Coaching y Gestión estratégica del cambio

**UNA APROXIMACIÓN DEL COACHING ONTOLÓGICO A
CARABINEROS DE CHILE**

**Proyecto para optar al Grado Académico de Magister en Coaching y Gestión
Estratégica del Cambio**

Profesor Guía: José Antonio Peirano Santander

**Estudiante:
Erla Paulina Hernández Veloso**

Incluye Versión Digital, CD-ROM

Osorno, Diciembre 2018

Agradecimientos

A mi marido, pilar fundamental del desarrollo de este desafío.

A mi profesor guía, quien pacientemente aceptó avanzar a mi lado en este proyecto.

Índice

Resumen	5
1. Introducción	6
1.1 Descripción y pregunta de investigación.....	6
1.2 Objetivo General	8
1.3 Objetivos específicos	8
1.4 Metodología y enfoque	8
2. Carabineros de Chile	9
2.1 Descripción institucional	9
2.2 Organigrama.....	12
2.3 Misión y visión	13
2.4 Cultura Institucional.....	14
3. Del liderazgo	15
3.1 Definición del concepto.....	15
3.2 Tipos de Liderazgo	17
3.3 Liderazgo en instituciones jerarquizadas.....	19
3.3 Liderazgo en Carabineros de Chile	22
4. Del Coaching Ontológico	24
4.1 Descripción del concepto.....	24
4.2 Competencias del coaching ontológico.....	36
5. Aproximación del coaching ontológico a instituciones jerarquizadas	40
5.1 Ramas castrenses que han aplicado coaching en sus instituciones.....	40
6. Metodología	44
7. Análisis de Resultados	45
7.1 Liderazgo.....	46
7.2 Jerarquía Institucional	49
7.3 Autoridad, poder y liderazgo	51
7.4 Coaching	53
6. Conclusión	57
7. Anexos	61
Entrevista 1:.....	61
Entrevista 2:.....	77
Entrevista 3:.....	82

Entrevista 4:.....	96
8. Bibliografía	103

Resumen

La presente tesis como propósito realizar, mediante un proceso de investigación bibliográfica y entrevistas, una aproximación del coaching ontológico a instituciones jerarquizadas, en este caso a Carabineros de Chile.

La inquietud inicial nace a partir de la consulta realizada por un Oficial Jefe de una unidad policial respecto a conocer si ¿los equipos de trabajo seguían sus instrucciones por el grado que ostenta o por su capacidad de liderazgo?

Con esta pregunta, se propone la posibilidad de un acercamiento del Coaching Ontológico como herramienta de mejora individual y grupal, cuya factibilidad será analizada a partir de la presente investigación.

Adicionalmente, se describen algunas aproximaciones del coaching a otras ramas de las Fuerzas Armadas como lo es el Centro de Liderazgo del Ejército de Chile, en voz de sus altos mandos.

1. Introducción

1.1 Descripción y pregunta de investigación

Carabineros de Chile fue fundado el 27 de abril de 1927. “Es una institución policial, técnica, jerarquizada y de carácter militar, cuya función es garantizar y mantener el orden público” (Ley Orgánica Constitucional de Carabineros, N° 18.961, 1990).

Está distribuida en todo el territorio nacional a través de diferentes reparticiones y destacamentos, cada uno de ellos, conformado por funcionarios policiales de diferentes grados jerárquicos.

Por tratarse de una institución con mando vertical, la forma de realizar el trabajo responde a instrucciones entregadas por quienes ostentan mayor grado, el cual contempla plazos estrictos de cumplimiento, que de no realizarse, el subordinado arriesga una sanción, la cual dependiendo de la magnitud, puede ser solo un llamado de atención hasta la expulsión de las filas.

De ahí, que el ejercicio del liderazgo, responde al ejercicio del mando más que a habilidades blandas.

Es más, Carabineros de Chile lo define como un “liderazgo valórico” (Rojas, R. & Otros (2017): 136) el cual se basa en el cumplimiento de la Doctrina y en inculcar

los valores institucionales a la comunidad y sus familias. Esto contempla el respeto por la jerarquía y mando.

Ahora bien, para lograr un acercamiento de este mando superior a la idea tradicional de líder relativa a influir en una o más personas para lograr el cumplimiento de objetivos, teniendo en cuenta algunas características como la motivación y reconocimiento, y no necesariamente el ejercicio de un grado jerárquico, es necesario conocer si ¿es posible aproximar una intervención de coaching ontológico al liderazgo de instituciones jerarquizadas?. De esta manera, se podría lograr que quien ostenta un grado superior, integre a la idea de mando o control, un liderazgo motivador y potencie las habilidades de su equipo y por sobre todo, genere lazos de confianza.

En este caso, es importante mencionar que el liderazgo de estas instituciones influye directamente en el rendimiento de los equipos de trabajo, tal como lo menciona Juan Solari Valdés, Coronel de Ejército, “la personalidad del comandante influye directamente en la tasa de incidentes de un batallón”. Visión que comparte Luis Peña Gippner, Coronel (R) de Carabineros de Chile, quien menciona que “cuando hay malos resultados o un subalterno no cumple con sus funciones es porque hay un liderazgo malo, un liderazgo débil”.

1.2 Objetivo General

- Conocer, mediante la investigación bibliográfica y levantamiento de información, la aplicabilidad de un plan de coaching ontológico en el liderazgo de una institución jerarquizada.

1.3 Objetivos específicos

- Realizar un análisis bibliográfico relativo a programas de coaching en instituciones con jerarquía vertical
- Describir modelos de liderazgo de acuerdo a diferentes autores y teorías
- Definir el modelo de liderazgo existente en Carabineros de Chile.
- Definir el concepto de coaching ontológico y sus principales características
- Aproximar el coaching al liderazgo de una institución jerarquizada considerando el análisis realizado por coaches ontológicos.

1.4 Metodología y enfoque

El presente proyecto de investigación tiene como herramienta metodológica un estudio cualitativo con un enfoque mixto, basado en el análisis bibliográfico de diversos textos tanto relativos a Carabineros de Chile y su jerarquía, como al coaching ontológico y la aproximación de una intervención al liderazgo institucional.

2. Carabineros de Chile

2.1 Descripción institucional

Carabineros de Chile fue fundado un 27 de abril de 1927 por el entonces General Carlos Ibáñez del Campo.

Esta institución “constituye la fuerza pública y existe para dar eficacia al derecho, garantizar el orden y seguridad publica interior, en la forma que lo determinen sus respectivas leyes orgánicas” y es “una institución esencialmente obediente y no deliberante cuyas fuerzas son profesionales, jerarquizadas y disciplinadas” (Constitución política de Chile, 1980).

El principal desafío de Carabineros de Chile es “transferir e internalizar efectivamente sus principios y valores a las generaciones presentes y futuras, con el propósito de que fluyan armónicamente y espontáneamente, mediante las actitudes, conductas y comportamientos éticos que se espera de todo carabinero en el ejercicio de su profesión” (Rojas, R. & Otros (2017): 28).

Dentro de las funciones de los uniformados, establecidas en el Manual de Doctrina Institucional de Carabineros se encuentran: (Rojas, R. & Otros. (2017): 85 – 86)

- **Rol Preventivo:** Es el rol más importante por el que se rige el actuar de Carabineros. Son las acciones que permiten mantener la paz y el equilibrio social.

- **Rol de control de Orden Público:** Acciones que se desarrollan para restaurar el orden público permitiendo el cumplimiento de las labores judiciales y administrativas que corresponda.

- **Rol Investigativo:** conjunto de acciones que se realizan para esclarecer un delito, falta o hecho de interés institucional para dar eficacia al Derecho.

- **Rol de Integración Nacional:** Actividades realizadas para garantizar la soberanía nacional.

- **Rol educativo:** conjunto de acciones que realiza Carabineros de Chile hacia la comunidad para instruir respecto de cuáles son los hechos que atentan contra la legislación vigente.

- **Rol de comodidad pública:** acciones que permiten entregar colaboración e informar sobre hechos de interés general.

- **Rol de solidaridad social:** actividades en beneficio de la comunidad, especialmente en la entrega de apoyo oportuno en casos de emergencias.

Esta institución depende del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, es de carácter militar y está estructurada en unidades y secciones donde existen jerarquías y subordinados.

Es un cuerpo armado “obediente”. Es decir, existe “sometimiento al orden Institucional de la República y acatamiento de las disposiciones de la autoridad administrativa dentro del ámbito de su competencia y, a la obediencia jerárquica que se deriva de la estructura piramidal en cuando a su organización. El deber de obediencia es de carácter reflexivo; es decir, el subalterno tiene la facultad de discernir, pudiendo suspender o modificar la orden recibida conforme a las causales estipuladas en el Art. N°7 del Reglamento N°11 debiendo dar cuenta de ello de manera inmediata al superior” (Rojas, R. & otros. (2017):105).

En cuanto a la jerarquía institucional, esta “representa la verticalidad del mando y es un supuesto de la obediencia, ya que al existir un superior jerárquico siempre habrá un subalterno que deberá acatar la orden recibida” (Rojas, R. & Otros (2017): 106).

2.2 Organigrama



Fuente: www.carabineros.cl

Cada una de las diferentes *Zonas*, que son estamentos regionales, tiene a cargo *Prefecturas* las cuales son destacamentos con representatividad provincial. Estas a su vez, son superior jerárquico de las comisarias, le siguen las Subcomisaría, tenencias y finalmente los retenes.

2.3 Misión y visión

Tanto la misión como la visión de Carabineros de Chile, establecen sus funciones y rol en la comunidad y están definidos en la Constitución Política de Chile (1980)

Misión:

“Carabineros de Chile existe para dar eficacia al derecho, garantizar el orden público y la seguridad pública interior en todo el territorio de la República”.

Visión:

“Consolidar el liderazgo de Carabineros de Chile a nivel nacional e internacional, como una organización inspirada en principios y valores esenciales y permanentes de la persona”.

2.4 Cultura Institucional

La cultura de Carabineros de Chile está basada en una serie de valores, tradiciones, conductas y creencias compartidas que guían el actuar de sus integrantes otorgándoles un sentido de pertenencia institucional.

La importancia de conocer la cultura organizacional de Carabineros de Chile, radica en conocer aspectos importantes para la posible intervención de un coach, relacionados con el ambiente de trabajo, tamaño de la institución, desempeño, entre otras variables como mitos, historias, valores, etc.

La cultura evoluciona usualmente de manera natural como respuesta a los cambios que se producen en la organización, sus miembros y el entorno.

Ahora bien, cuando existen culturas fuertes como en este caso, son de difícil modificación, puesto que están fuertemente arraigadas.

Las características que describen la cultura institucional incluyen, además de valores, creencias, símbolos, ceremonias o ritos; el lenguaje y la forma de pensar de cada uniformado.

Las características de la cultura definen a la institución como tal y a la hora de generar nuevas estrategias es relevante considerar las características culturales existentes.

3. Del liderazgo

3.1 Definición del concepto

Si bien no existe una definición única del liderazgo, diversos autores coinciden en que se trata de una característica que posee una persona para guiar e influir en una o más personas con la finalidad de lograr el cumplimiento exitoso de objetivos y metas.

Jhon Maxwell (2007) relaciona el liderazgo de forma directa con el nivel de eficacia de una persona.

Menciona que “el liderazgo no puede ser otorgado, nombrado ni asignado. Solo procede de la influencia, y esta no puede imponerse. Debe ser ganada”. (Maxwell, J. (2007):9)

Adiciona una serie de características que posee un líder, dentro de las cuales rescata la importancia del saber escuchar a cada uno de los miembros de su equipo o seguidores y la importancia de generar confianza y respeto en ellos.

Peter Senge (1996) aporta a este concepto y señala que el liderazgo se relaciona con las organizaciones que aprenden. Menciona que quienes poseen algunas de las características necesarias para guiar ideas, son personas que “lideran a través de la creación de nuevas destrezas, capacidades y comprensiones y proceden de muchos lugares de dentro de la organización” (Senge, P. (1996): 75).

Hay otros autores además, que centran su concepto de liderazgo en el impacto que este tiene, tanto la persona como la toma de decisiones, en el logro de las metas u objetivos definidos por la organización.

Uno de ellos es Idalberto Chiavenato (1993), quien define el liderazgo como “la influencia intrapersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, I. (1993): 342)

Este autor menciona que el liderazgo es primordial para el éxito de las organizaciones, pero para ello es necesario comprender que el problema radica “en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel. Es decir, el liderazgo no es sinónimo de administración” (Chiavenato, A. (1993) :336).

Daniel Goleman & otros (2002) en tanto, señalan que es primordial que en el liderazgo exista resonancia, puesto que esto es lo que permitirá desarrollar equipos de alto desempeño, inspirados y entusiasmados por un objetivo común. Este liderazgo desarrollará y fortalecerá las mejores habilidades de las personas, fomentando la creatividad y el aprendizaje, logrando un desempeño exitoso del equipo, bajo un escenario que favorecerá la mejora continua de acuerdo con un aprendizaje colectivo y la valorización de cada uno de sus miembros.

3.2 Tipos de Liderazgo

Teniendo en cuenta el pensamiento de Goleman & otros (2002) y la importancia de la resonancia del líder, a continuación se mencionan algunos de los tipos de liderazgo que ellos describen y que se relacionan tanto en concepto como en definición con los que desarrollan diversos autores en sus libros y análisis.

Los autores mencionan 6 tipos de liderazgo los cuales definirían a un buen líder dependiendo de su flexibilidad y capacidad de pasar de uno a otro dependiendo de los diferentes contextos.

Cuatro de ellos los califica como resonantes puesto que lograrían mayor sintonía con las personas encauzando las emociones en una dirección positiva y los otros dos serían de carácter disonante, puesto que este tipo de liderazgo movilizaría emociones negativas generando estas mismas en el equipo, como frustración, rencor u otra.

En primer lugar, tenemos los estilos resonantes:

- **Visionario:** Permite que las personas o miembros del equipo puedan avanzar hacia objetivos o metas compartidas. Genera motivación y trabajo en equipo.
- **Coaching:** Relaciona a la persona con el objetivo que se busca. El líder guía al equipo en un aprendizaje continuo teniendo presente que pueden existir errores que son parte del proceso.

- **Afiliativo:** se priorizan los vínculos entre los miembros del equipo por sobre los objetivos del mismo. Es ideal para generar lazos de confianza. Sin embargo, su desventaja es que puede afectar la productividad del equipo.

- **Democrático:** Todos los miembros del equipo son parte de la toma de decisiones y tienen el mismo nivel de participación. En este caso el líder consigue confianza gracias a la resonancia con el equipo.

En segundo lugar, están los estilos disonantes:

- **Timonel:** El líder en este caso es el ejemplo a seguir para los miembros del equipo. Es el protagonista en la toma de decisiones y no permite el adecuado desarrollo profesional de los miembros.

- **Autoritario:** Este tipo de liderazgo es efectivo en situaciones de crisis en donde los miembros tienen casi nula participación en la generación de ideas y el líder tiene el poder absoluto en la toma de decisiones. Si bien en estos casos se considera que es positivo, puede generar desmotivación o emociones negativas en el equipo

3.3 Liderazgo en instituciones jerarquizadas

Tal como se ha mencionado en párrafos anteriores, el liderazgo en instituciones jerarquizadas, sean públicas o privadas e incluso en organizaciones de menor escala, pero que presentan una verticalidad del mando, poseen en general, una cultura con marcados principios y valores, en donde el liderazgo forma parte importante dentro de la estructura organizacional.

El liderazgo en estas organizaciones al igual que en aquellas que tienen otros tipos de jerarquías, debe poseer ciertas características propias de un líder relativas a la relación fluida con el resto de los mandos institucionales, de tal manera de permitir que los objetivos propuestos se cumplan y estar preparado en caso de resolución de conflictos o crisis. Aun cuando estos procesos se lleven a cabo de manera diferente dependiendo de los tipos de jerarquías, el fin último suele ser el mismo.

La mayoría de las organizaciones con este sistema vertical funciona con un modelo de mando y control en donde la jerarquía permite una coordinación específica necesaria.

“La jerarquía de una organización comienza a surgir cuando a los gerentes les resulta cada vez más difícil coordinar y motivar a los empleados de manera eficaz” (Jones, G. (2008):118).

Precisamente para poder mejorar la capacidad de control interno es que las organizaciones generalmente realizan dos acciones:

- Aumenta la cantidad de gerentes que monitorean, evalúan y recompensan a los empleados.

- Se incrementa el número en sus jerarquías administrativas, haciendo así más alta la jerarquía de autoridad.

Son estos dos aspectos los que generan la verticalidad del mando y un control directo sobre los subordinados.

“Los niveles jerárquicos son los que influyen directamente en aspectos como la comunicación, la motivación y el balance de rentabilidad” (Jones, G. (2008):121).

Ahora bien, los liderazgos en estas instituciones u organizaciones generalmente responden a la jerarquía en cuanto a sus acciones.

Es por ello, que en este caso, diferenciaremos dos conceptos: mando y liderazgo.

El liderazgo responde a la naturaleza del líder o al ejercicio de un cargo específico que genera reconocimiento entre quienes le siguen como a una autoridad, con el respeto y confianza que esto amerita.

Sin embargo, en instituciones que tienen una jerarquía vertical, la autoridad se basa en el mando. Esto tiene que ver con los grados en los que siempre existen superiores y subordinados, por lo que en este caso, la autoridad se basa en el poder.

En el caso de un líder, las características necesarias para ejercer ese liderazgo son personales. De ahí que no cualquier persona pueda ser un líder, o ningún líder es igual a otro. Sin embargo en el caso del ejercicio del poder, en instituciones jerarquizadas, al responder a un mando, este puede ser ejecutado por cualquier persona que ejerza ese cargo u ostente el grado respectivo.

Por lo tanto, no necesariamente quien esté más arriba en posición jerárquica poseerá características propias de un líder, ni tendrá seguidores o la confianza de un equipo de trabajo.

En una organización jerarquizada, la autoridad es legitimada por todos sus miembros en base a su cultura, establecida en sus estatutos, en donde un director general, presidente de la organización o quien ocupe el mando más alto en la jerarquía institucional, es quien toma las decisiones, administra los recursos y es el encargado de agregar valor.

Quienes se incorporan a estas organizaciones conocen el comportamiento, administración y distribución de la autoridad. “Sin embargo, en dichas organizaciones centralizadas, con frecuencia se desarrolla una cultura en la que las personas temen asumir la responsabilidad por las decisiones o iniciar una nueva acción por temor a exceder su autoridad y a ser censurado por la alta

administración. En cambio los subordinados se congradan con la alta gerencia con la esperanza de recibir un favor y compiten con sus superiores por ganárselo” (Jones, G. (2008):405).

En estos casos, la efectividad tanto de la toma de decisiones como de todas las tareas que se realicen en una organización dependen directamente del alto mando puesto que siempre existirá el subordinado que dirá que sí a su superior.

Reinhard Friedmann (2004):54, menciona que las organizaciones jerarquizadas poseen una serie de defectos que gatillan una falta de innovación y una estructura poco flexible. “No está en condiciones de enfrentarse de forma exitosa a las condiciones de la competencia, la profesionalización e individualización del personal y los cambios revolucionarios en los ámbitos de las tecnologías de comunicación e información...Adolece de defectos de construcción que impiden el aprendizaje organizacional”.

3.3 Liderazgo en Carabineros de Chile

“La trascendencia de Carabineros en el progreso de la sociedad chilena, permitiendo que sea una de las instituciones de la República con mayor credibilidad ciudadana, se ha forjado en virtud del ejercicio de este liderazgo con nombre y apellido: Liderazgo Valórico” (Rojas, R. & Otros (2017): 136).

Este liderazgo está determinado por la jerarquía institucional que comprende grados en dos escalafones: oficiales y suboficiales.

En este caso, sólo quienes ejercen grados de oficialidad pueden ser jefes de destacamentos (Prefecturas, comisarías, etc.) a excepción de los suboficiales mayores, que dependiendo de la escala de méritos logrados durante su carrera policial, podrían eventualmente, llegar a ser jefe de reten. Aun así, su jerarquía será siempre inferior en la escala de jefaturas.

El liderazgo establecido de manera formal, obedece al cumplimiento estricto de los postulados que identifican la Doctrina Institucional.

Este concepto se define como un “conjunto de normas y tradiciones, principios y valores irrenunciables, creídos, enseñados, practicados y transferidos; conservando un sello de identidad y uniformidad, para el cumplimiento de la misión y la trascendencia de Carabineros de Chile”, (Rojas, R. & Otros (2017): 97).

De ahí, que esta Doctrina se “relaciona estratégicamente con dos aspectos fundamentales: la Educación y la Formación de valores, que se dan en los diversos procesos académicos de la carrera profesional del carabinero; y el Ejercicio del Mando, atendiendo a nuestras características de institución obediente, jerarquizada y disciplinada, pues en ese ámbito se expresa de manera tangible toda la fuerza valórica de dicha doctrina”, (Rojas, R. & Otros (2017): 126).

Teniendo esto presente, se rescata que el concepto de liderazgo valórico que establece Carabineros de Chile, se sustenta en el cumplimiento de las normas institucionales relacionadas con el ejercicio de la labor policial, pero por sobre todo

con el respeto estricto de la jerarquía institucional, en donde el mando más alto es quien ejerce el liderazgo por el grado que ostenta.

4. Del Coaching Ontológico

4.1 Descripción del concepto

“El coaching ontológico es un campo del saber que busca acompañar procesos transformacionales en otros desde una coherencia ontológica (cuerpo, emoción y lenguaje). Surge como un intento de hacernos cargo de las paradojas que actualmente la vida nos ofrece (tecnología ilimitada, estrés laboral, pulsión consumista, desconfianza con el entorno, resignación frente al futuro, entre otros)”, (Newfield Consulting (s.f) Coaching Ontológico. Recuperado de: <http://www.newfield.cl/que-es-coaching-ontologico/>).

El Coaching ontológico es un proceso de aprendizaje en donde el coachee reconoce que existen aspectos desconocidos. Es éste quien guía y valida el proceso, y finalmente toma las decisiones.

Es importante tener presente que el coaching ontológico surge de la Ontología del Lenguaje.

Este concepto nace de la mano de destacados exponentes chilenos: Rafael Echeverría y Julio Olalla. A ellos, se suman una serie de destacados autores que aportan desde diversos enfoques, su definición de esta mirada ontológica.

En ella, describen la importancia del lenguaje en la construcción de realidades.

Rafael Echeverría (2003:31) menciona tres postulados principales relativos a la ontología del lenguaje:

- **Se interpreta a los seres humanos como seres lingüísticos:** el lenguaje es clave para comprender los fenómenos humanos. Aquí se reconocen tres dominios del ser: cuerpo, emoción y lenguaje.

- **Se interpreta el lenguaje como generativo:** el ser humano construye realidades a través del lenguaje.

- **Los seres humanos se crean a sí mismos en y a través del lenguaje:** Los individuos nacen dotados de la posibilidad de participar en el diseño de su propio ser.

Bajo estos principios, se destaca el rol activo del lenguaje en el proceso de comunicación. Este no debe ser comprendido solo como el acto de hablar, sino como un todo que involucra lo que decimos y lo que no decimos.

Uno de los factores determinantes en la comunicación humana, tal como menciona Echeverría, R. (2003:138), radica en el acto de escuchar. “La comunicación descansa no en el hablar sino en el escuchar...El escuchar valida el hablar”.

Por lo tanto, de acuerdo a lo que hemos mencionado en estos párrafos, la escucha activa es lo que le da sentido a lo que decimos y de ahí podemos realizar interpretaciones y construir realidades.

Este poder del lenguaje como característica principal de los seres humanos, permite que interpretemos lo que observamos y construyamos realidades.

Rafael Echeverría (2003), menciona tres principios que reconocen el carácter interpretativo del lenguaje:

- 1- No sabemos cómo las cosas son. Solo sabemos cómo las observamos o como las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos (Echeverría, R. (2003):40). Con este primer principio se abandonamos la noción de la verdad, puesto que como observador construimos nuestra realidad a partir de nuestras distinciones.

- 2- No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos (y lo que hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace (Echeverría, R. (2003):45). En este caso hay que tener presente que el lenguaje genera acción. En cada acción está el ser. Cada una de nuestras acciones nos describe y en la construcción de nuestras interpretaciones también nos describimos como somos.

3- Los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden cambiar estos sistemas sociales (Echeverría, R. (2003):62). Esto se refiere a que los seres humanos somos sistemas que nos relacionamos con un sistema social, ambos en constante cambio y nos constituimos como seres en la relación con otros y en el sistema del lenguaje como individuos únicos.

El coaching es el acompañamiento que se puede realizar a una persona, grupo u organización, teniendo como premisa de trabajo que el aprendizaje se produce mediante la autoayuda y autodescubrimiento de la persona.

“El coaching ontológico surge como una necesidad práctica de nuestro tiempo de desafiar la epistemología presente. Es un acto espontáneo, casi desesperado, porque nos vemos enfrentados a la necesidad de incorporar toda la dimensión del saber humano y no solo la exterior. Surge espontáneamente para colmar la necesidad de ir incorporando los dominios del mundo interior en el acto de aprender, en el acto de saber” (Olalla, J. (s.f) Coaching ontológico. Recuperado de <http://www.julio-olalla.com/coaching-ontologico/>)

Esta disciplina posee diversos elementos característicos que permiten su estudio desde diversas perspectivas y para ello, existen variados modelos que se transforman en herramientas prácticas y efectivas para su aplicación.

En el caso del coaching ontológico, se trata de una disciplina que busca modificar la forma de ser del cliente teniendo en cuenta que el lenguaje es lo que permite este cambio.

El carácter ontológico del coaching se relaciona en cómo construimos realidades a través del lenguaje y cómo éste permite grandes transformaciones.

Se sustenta en el ser y no actúa de acuerdo a hechos, sino interpretaciones que hacemos de la realidad o del fenómeno humano.

De aquí que la importancia del observador estará dada por realizar las distinciones correctas que permitan el buen uso de las declaraciones, afirmaciones y juicios que no interfieran de manera errónea en el proceso.

El coaching Ontológico considera a 4 puntos de estudio relevantes: (Echeverría, R. (2011):121-123)

- Desarrollar una relación efectiva de coaching
- Identificar el problema del cliente
- Analizar el lenguaje, las emociones y fisiología
- Ayudar al cliente a cambiar.

Permite ampliar las competencias comunicacionales al relacionarnos con las personas con las que interactuamos cotidianamente.

El coaching considera: (Echeverría, R. (2011):81)

- Ayudar al coachee a ver lo que antes por sí sólo no veía
- Se espera que durante el proceso de coaching el coachee experimente un proceso de transformación

Algunas de las características principales del coaching ontológico son:

- Trabaja en función del ser produciendo cambios en la persona
- Depende de la petición de cambio o problema que expresa el coachee (quiebre).
- Considera el dialogo en un espacio de conexión emocional.
- Los objetivos están centrados en la necesidad del coachee.
- Mediante el dialogo se logran producir experiencias de aprendizaje de carácter transformacional.

El coaching como estrategia de cambio, es utilizado por muchas empresas que ven este proceso como el método más eficiente y eficaz para lograr que la organización logre los objetivos que se propone. Sin embargo, es necesario comprender que el coaching no es un proceso que ocurre por arte de magia, sino que requiere de un proceso de quiebre.

Este quiebre ocurrirá en la medida que se asuma y esté dispuesto a aprender y generar un cambio.

Rafael Echeverría (2003):80 menciona 4 pasos en el aprendizaje:

- Incompetencia inconsciente: permite reconocer que “no sé lo que no sé”. Es asumir esta ceguera.
- Incompetencia consciente: declarar la ignorancia “sé que no sé algo”
- Competencia consciente: es un nivel principiante en donde se comienza a desarrollar una habilidad que no se tenía.
- Competencia inconsciente: es el paso de maestría. Cuando se es consciente de lo que se sabe porque sale naturalmente.

Existen tres obstáculos relevantes:

- La ignorancia: cuando no sabes que no sabes, es difícil imaginar lo que se podría lograr con un plan de coaching. De ahí la importancia de lo que

manifestaba anteriormente relativo a la declaración de ignorancia como primer paso para el aprendizaje.

- El miedo: Lo desconocido puede generar un obstáculo. Tenemos barreras mentales que generan temor a la hora de salir del estado de confort.
- La comodidad: esto recuerda la frase “más vale diablo conocido que por conocer”. Salir de esta zona conlleva a tomar la decisión de querer un cambio que genere transformaciones positivas.

Ahora bien, El proceso de comunicación que ejercemos mediante el lenguaje que nos describe tiene distintos niveles en la relación con otros.

Rafael Echeverría (2003):71 menciona los Actos Lingüísticos Básicos, cuyo uso nos permite comunicarnos en distintos niveles en la relación otros.

Estos actos lingüísticos son:

- **Afirmaciones:**

Las Afirmaciones son un retrato de la realidad, dan fe de que aquello que digo es un hecho, una imagen de la realidad y como se basan en el lenguaje, ocupan concepciones comunes para describir lo que percibimos. Corresponden a proposiciones hechas acerca de observaciones.

Cuando la palabra debe adecuarse al mundo, el mundo es el que conduce a la palabra, entonces hablamos de afirmaciones.

Las afirmaciones, conocidas como descripciones, son en realidad interpretaciones de nuestras observaciones. De esta manera, éstas pueden ser verdaderas o falsas dependiendo del “espacio de distinciones”. (Echeverría, R. (2003):74)

- Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas.
- Describen las cosas como las observamos
- Nos comprometen socialmente
- Nos permiten distinguir entre lo verdadero y lo falso

Para que haya una afirmación se requiere de un orador, un oyente, el orador se compromete con lo que afirma; la afirmación incluye una oferta, implícita o explícita, de proveer evidencia para su afirmación. Puede ser verdadera o falsa y requiere de un acuerdo social sobre lo que constituye evidencia.

➤ **Declaraciones**

Las declaraciones son actos lingüísticos que ocurren en todo momento, no sólo en momentos especiales.

Éstas tienen la facultad de ser capaces de generar nuevas realidades, de transformar el mundo. “Nosotros los seres humanos, vivimos en mundos lingüísticos y nuestra realidad es una realidad lingüística. Creamos el mundo con nuestras distinciones lingüísticas, con nuestras interpretaciones y relatos y con la capacidad que nos proporciona el lenguaje para coordinar acciones con otros” (Echeverría, R. (2003): 102).

La declaración genera compromisos en nuestros actos futuros, puesto que deben estar en concordancia con lo que hemos declarado.

➤ **Promesas**

Las promesas si bien son actos lingüísticos distintos de afirmaciones y declaraciones, funcionan dentro del mismo espacio.

Las promesas nos permiten coordinar acciones con otros, puesto que quien realiza la promesa adquiere un compromiso con el otro.

Además, están dadas por un tiempo determinado puesto que se deberá esperar a ver si se cumple o no la promesa.

➤ **Juicios**

Los juicios se refieren a una escala de valores y opiniones subjetivas en donde el lenguaje crea un nuevo mundo y pueden ser validos o inválidos, fundados o infundados.

Los juicios al igual que las declaraciones crean realidades nuevas, son un ejemplo claro de la capacidad generativa del lenguaje. Esta realidad dependerá exclusivamente de la interpretación que provean.

Además, en el caso de los juicios, deben existir hechos fundados que lo ratifiquen o desechen.

En este caso hablamos de juicios fundados e infundados.

En el primer caso, deben proporcionarse fundamentos que lo justifiquen. Algunas de esas condiciones son: (Echeverría, R. (2003):122,123)

- La acción que proyectamos hacia el futuro cuando lo emitimos,
- Los estándares sostenidos en relación a la acción futura proyectada,
- El dominio de observación dentro del cual se emite un juicio,
- Las afirmaciones que proporcionamos respecto de los estándares sostenidos, y finalmente,

- El hecho de que no encontramos fundamento suficiente para sustentar el juicio contrario

Por lo tanto, para que un juicio tenga sustento, deben proporcionarse los fundamentos necesarios que lo evidencien. De carecer de estas condiciones hablamos del segundo caso que son los juicios infundados.

La condición de satisfacción podría estar dada por que uno de los presentes exprese concordancia y demuestre con hechos la veracidad del juicio, de lo contrario, será refutable.

➤ **Peticiones**

Se trata de actos lingüísticos que llevan consigo una promesa del oyente. Por tratarse de promesas, estas pueden ser aceptadas o no. En este último caso esta declaración completa la acción de hacer la promesa.

El coaching ontológico permite aprendizajes de primer y segundo orden puesto que transforman tanto al observador que somos como al sistema. “Cuando esos cambios son suficientemente profundos, transforman el ser que previamente éramos” (Echeverría, R. (2011):39)

4.2 Competencias del coaching ontológico

Para que un proceso de coaching sea exitoso, la disponibilidad del coach y cómo se relaciona con el coachee, será sin duda el factor más importante del trabajo de guía.

El coach tiene un rol activo en el proceso e involucra tres dimensiones que Echeverría (2003) menciona que deben estar correctamente integradas para que el proceso sea exitoso.

Estas dimensiones son:

- **Dimensión del lenguaje:** en este caso, el coach debe tener la capacidad de tener una escucha activa y construir interpretaciones a partir de lo que el otro dijo o no dijo. Además, debe utilizar correctamente los actos básicos lingüísticos: afirmaciones y declaraciones, puesto que éstas generarán efectos diferentes y relevantes en el proceso.
- **Dimensión emocional:** apunta a los estados de ánimo que existen en las relaciones. El estado de ánimo determina las posibilidades de acción.
- **Dimensión corporal:** las posturas que adopte un coach tendrán directa relación con los estados de ánimo. Las dimensiones de emocionalidad y lenguaje ocurren en el cuerpo por lo que éste será el principal foco de

atención en el rol del coach. De esta manera, las posturas de apertura o cierre determinarán posibilidades de cambio persona.

Estas dimensiones, si bien sólo se separan en el contexto de analizarlas metodológicamente, están estrechamente ligadas y de ellas depende la competencia de ser de un coach, puesto que su capacidad y habilidad radicará en la posibilidad de integrarlas.

Los seres humanos integran aspectos lingüísticos, emocionales y corporales cuya conjunción es la que permite las transformaciones.

Los seres humanos somos seres lingüísticos, por lo tanto, el lenguaje es clave para poder comprendernos puesto que vivimos y nos creamos a través del lenguaje.

De aquí que los actos lingüísticos son relevantes, puesto que “los seres humanos independiente del idioma que hablen lo hacen a través de declaraciones y afirmaciones”, (Echeverría, R. (2003):71), por lo que se puede observar el lenguaje y distinguir diferentes acciones.

Por estas características es que existe un marco ético que sostiene la práctica del coaching ontológico.

“En la práctica del coaching el coach no da consejos, no sugiere cómo, según su parecer, la situación debe ser interpretada o cómo hay que intervenir en ella. Ello

no evita que el coach plantee opciones, sugiera posibilidades” (Echeverría, R. (2011): 82).

En este marco, teniendo presente que es el coachee el encargado de guiar el proceso de acuerdo a sus creencias, vivencias, etc., el coach por tanto, deberá dejar de lado sus valores personales, sus creencias, vivencias, etc., de lo contrario interferirá en el proceso del coachee.

Durante la interacción, el coach debe dejar de lado todo lo relativo a su ser, a su individualidad. “Lo que él haría en caso de enfrentar la situación que le plantea el coachee, es completamente irrelevante y sólo interfiere en el logro de los resultados que el coachee busca y que de él se esperan” (Echeverría, R. (2011): 97-98).

Si bien, el coach como ser humano y como su individualidad lo establece no puede dejar de ser quien es, debe intentar al máximo intervenir con sus particularidades en el proceso.

“El coach ontológico debe aspirar a convertirse en un espejo para el coachee” (Echeverría, R. (2011):99).

Desarrollar el coaching ontológico implica desarrollar el discurso de la ontología del lenguaje.

La intuición también es parte importante dentro de las competencias del coach ontológico. Debe saber interpretarla y también soltarlas cuando estas generan lazo con sus ideas personales. Por tanto, debe ser cuidadoso en su uso.

La conexión emocional es otra competencia relevante del coach en el proceso de interacción con el coachee.

En este sentido es importante destacar que el escuchar es una característica primordial que debe tener el coach para poder realizar el proceso de coaching. Es quizá una de las competencias más importantes que debe tener el profesional que trabaja en el desarrollo de personas.

En esta emocionalidad además, es importante que el coach guíe de la manera correcta el avance del coachee, puesto que está avanzando hacia lo desconocido y esto podría producirle sentimientos de temor o miedo que el coach debe detectar para evitar que se cierren las posibilidades de transformación.

Es desde esta emocionalidad, desde la capacidad de escucha, que el coach genera el vínculo con el coachee, aun cuando muchas veces puede no estar de acuerdo con sus planteamientos, pero se pone en su lugar y genera contención.

“El coach ontológico debe cuidar y afirmar la dignidad personal de su coachee” (Echeverría, R. (2011):111). Debe generar el espacio de confianza necesario para que el proceso se realice de manera óptima.

A esta confianza debe sumarse la humildad del coach que es el factor que permitirá la contención y el vínculo emocional que abrirán un mundo de posibilidades de acción para el coachee.

Por otra parte, el coach ontológico debe tener claro el tipo de observador que es, y saber que también forma parte del proceso de aprendizaje.

5. Aproximación del coaching ontológico a instituciones jerarquizadas.

5.1 Ramas castrenses que han aplicado coaching en sus instituciones

Actualmente, el Ejército de Chile es la única rama de las Fuerzas Armadas y de Orden que contempla formalmente el desarrollo de liderazgo como fortalecimiento de competencias en los uniformados.

Esta institución cuenta con el Centro de liderazgo del Ejército cuya misión es “Gestionar el proceso de liderazgo a nivel institucional” (CLE, (s.f) recuperado de: <https://cle.ejercito.cl/web/mision.aspx>).

Algunas de las tareas fundamentales radican en planificar, asesorar, promover y fortalecer competencias de liderazgo en cada uno de los integrantes del Ejército de Chile, además de realizar un seguimiento de este proceso de enseñanza y aprendizaje.

Esta institución puso en práctica el Modelo Integral de Liderazgo del Ejército (MILE), el cual pretende lograr una mejora personal y profesional de todos sus integrantes a través del desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas.

A diferencia de lo que ocurre en Carabineros de Chile con el “Liderazgo Valórico” basado en el cumplimiento estricto de la Doctrina institucional que establece una jerarquía vertical en donde quienes ostentan un grado superior ejercen *mando* en los subordinados sin ser por naturaleza líderes en equipos de trabajo, el Ejército de Chile centra su estrategia en un estilo de liderazgo transformacional.

En este sentido, el foco está puesto en la “creación de equipos, la motivación y la colaboración del personal en los diferentes niveles de una organización para lograr un cambio para mejor. Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado” (CLE. (2016)).

Al igual que en Carabineros de Chile, el Ejército cuenta con una reglamentación y doctrina institucional que define la autoridad de forma indiscutida, estableciendo la jerarquía correspondiente con los altos mandos, todo ello establecido la Ley Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas N° 18.948.

Ahora bien, ellos consideran que el liderazgo, al no contar con un respaldo legal, emana del reconocimiento como tal por parte de sus seguidores y se sustenta en la

convicción y en la entrega voluntaria de las personas que dirige. En este sentido, los atributos del líder son personales y, por tanto, intransferibles, mientras que los del mando son institucionales y se traspasan automáticamente en su relevo” (DIVDOC (2014):10).

De acuerdo a este planteamiento, se pretende que la autoridad legal establecida por la jerarquía de acuerdo a las normas y leyes que regulan la doctrina institucional, refuerce el liderazgo personal para así motivar a los subordinados.

Por tanto, se puede inferir que si bien la jerarquía vertical se mantiene al igual que en Carabineros de Chile, se pretende dotar de herramientas que potencien el liderazgo de los altos mandos a fin de mejorar el trabajo en equipo.

Esta es la única institución que tiene en su estructura formativa un atisbo de liderazgo en su proceso de enseñanza y procesos de desarrollo laboral.

Esto, puesto que si analizamos brevemente la estructura de la Armada de Chile, nos encontramos con que el modelo de mando y control que definimos en párrafos anteriores, se manifiesta claramente en sus procesos.

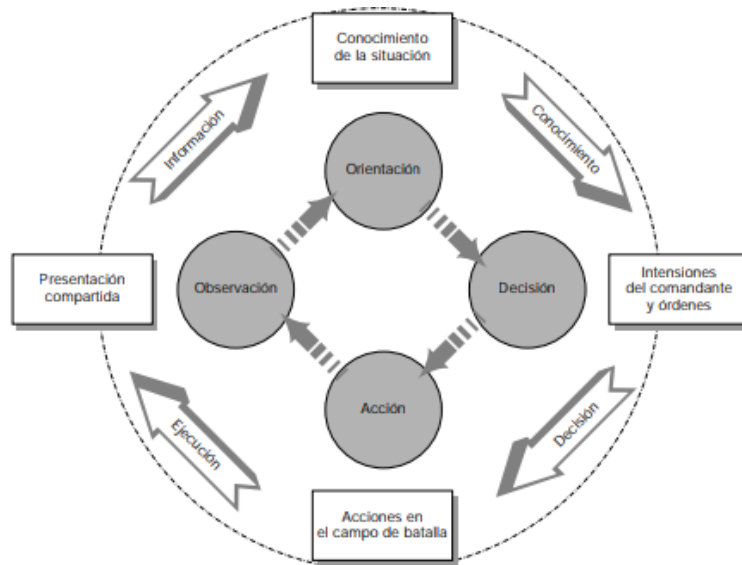
En este caso, existe un modelo circular en donde un único mando superior tiene a su cargo la toma de decisiones de la organización.

“El comandante es parte, por definición, tanto del proceso como del Sistema y, obviamente, es a quien deben enfocarse uno y otro” (Cubeiro, E. (s.f.):32).

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4602258.pdf>

El ciclo de mando y control establece las siguientes etapas:

- La obtención de información
- El procesado, análisis, síntesis, visualización y difusión, tanto vertical como horizontalmente de tal información
- Planteamiento y toma de decisiones
- La transmisión de órdenes a los mandos subordinados
- Control de la evolución de la situación a través de nuevos datos.



Ciclo de mando y control, Fuente: Cubeiro, E. (s.f.):32.

6. Metodología

El análisis bibliográfico realizado en esta investigación responde a la recopilación de antecedentes a través de destacados referentes del Coaching Ontológico como lo son por ejemplo, Rafael Echeverría, Alicia Pizarro y otros autores que se refieren no solo a coaching, sino que a la jerarquía y liderazgo.

Ahora bien, todo este análisis, se sustentó además en las entrevistas con preguntas abiertas a dos destacados coaches ontológicos: Claudia Magnet y José Miguel Aravena, además de dos altos mandos institucionales de Ejército y Carabineros: Juan Solari Valdés y Luis Peña Gippner respectivamente, quienes abordaron esta temática desde su experiencia al interior de estas organizaciones.

Las preguntas o temas abordados respondieron a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué entiende usted por liderazgo?
- ¿Cómo se aplica en instituciones jerarquizadas?
- ¿Cuál es la mirada que tiene el coaching respecto al liderazgo?
- ¿Es posible desarrollar habilidades de liderazgo a través de la formación?
- ¿Cuáles son los primeros acercamientos de una institución jerarquizada al coaching?
- ¿Cómo podríamos aproximar el coaching ontológico a una institución jerarquizada?

7. Análisis de Resultados

Aproximación a Carabineros de Chile – Análisis de contenido

Si bien no existe en Chile la aplicación de un programa de coaching de manera formal a alguna institución jerarquizada perteneciente a las Fuerzas Armadas y de Orden, a través de la búsqueda de opiniones se pudo obtener experiencias que reflejan los cambios que han ocurrido en las instituciones, los cuales en muchas ocasiones responden a la interacción con un entorno social cambiante.

Para ello, se han elegido 4 ítems a analizar en la voz de profesionales del coaching y de altos mandos institucionales del Ejército y Carabineros de Chile:

- Liderazgo
- Jerarquía institucional
- Mando, poder y liderazgo
- Coaching

En este caso, quienes participan de este proceso de análisis son:

- José Miguel Aravena, Psicólogo, Coach Ontológico, Director de Newfield
- Claudia Magnet, Ingeniero Comercial, Coach Ontológico.

- Juan Solari Valdés, Coronel, Jefe del Centro de Liderazgo del Ejército de Chile.
- Luis Peña Gippner, Coronel (R), Jefe de la Sección de Seguridad Privada OS10, de Carabineros de Chile, Prefectura Osorno N°24.

7.1 Liderazgo

En el punto n°3 se mencionan algunas definiciones de liderazgo basados en destacados autores que coinciden en la idea de las habilidades e influencia que ejerce una persona sobre una o más con la finalidad de lograr un objetivo común, teniendo en cuenta factores motivacionales, capacidad de escucha y resonancia con el equipo.

Cuando analizamos la aplicabilidad del liderazgo en instituciones jerarquizadas, se puede visualizar que estas organizaciones entienden esta habilidad, efectivamente, como una forma de lograr objetivos de una manera adecuada, sin embargo poseen estructuras tan rígidas que aproximar una idea de trabajo en donde existan espacios de conversación diferentes, y en general, formas de relacionarse con otros distintas, es complejo.

Esto lo ratifica el Coronel (R) de Carabineros, Luis Peña Gippner, quien menciona que “todas las instituciones que tienen este régimen, se deben sustentar sobre tres pilares que son fundamentales y entre esos **está la disciplina, el profesionalismo**

y está el liderazgo. Cuando cualquiera de esos falla y cuando estamos hablando de doctrina, también estamos hablando, que en la doctrina está inserta la ética y cuando falla uno de eso, es difícil lograr lo que tú quieres, es por eso que las instituciones jerarquizadas y uniformadas como esta, **deben siempre proteger eso, la base la disciplina, el profesionalismo y la doctrina de cada institución.** La jerarquía establece el orden institucional”.

Si bien, el liderazgo se enfoca en el logro de objetivos, no tiene una apertura tan amplia que involucre un trabajo motivacional, incentivos o un cambio en la forma de tener conversaciones.

Es relevante mencionar que, al reflexionar a partir de las palabras dichas por el Coronel (R) Luis Peña, podemos pensar que la vinculación de liderazgo está dada por la estructura jerárquica. Defendiéndose así, las condiciones referentes a la doctrina y disciplina como elementos fundamentales para mantener el “orden institucional”.

Ahora bien, desde el ámbito del liderazgo, la posibilidad de una aproximación del coaching ontológico, es difícil, puesto que requeriría dejar atrás la mirada inicial con la que ingresa un funcionario de Carabineros de Chile a la institución y que tiene que ver con el respeto a la Doctrina Institucional y dar cumplimiento al Código de Ética que establece las características que tienen los líderes basado en el respeto de la jerarquía y obediencia al superior.

Eso no sólo se visualiza en Carabineros de Chile, sino también en el Ejército, quienes, si bien han intentado integrar algunos lineamientos relativos al desarrollo de habilidades de liderazgo aplicables a sus funciones.

En este sentido, el Coronel Juan Solari Valdés, menciona los conceptos de “obediencia absoluta” y “obediencia reflexiva” en donde si bien en esta última se dan espacios de conversación y de escucha diferentes, marcados por una apertura a la libertad de opiniones independiente de los grados jerárquicos, hace referencia a la obediencia absoluta a los mandos superiores.

En el coaching ontológico, se trabaja en el dominio del ser, por lo que desde el punto de vista del tipo de liderazgo que existe en las instituciones como Carabineros de Chile, es de difícil aplicabilidad. No así, el coaching como instrumento de cambio que considere un desarrollo de competencias de la organización y que actúe sobre variables de la organización como sistema.

Tal como menciona Claudia Magnet, Coach Ontológico, “en una institución donde hay que hacer cumplir la ley, la conversación del coaching no va, pero existen un montón de otras instancias que si tienen una vida más normal, desde la tranquilidad, la cotidianidad donde hay que hacer sincronía, sincronizar equipos para cumplir turnos, para que colaboren en generar ideas, etc, en donde la comunicación es clave para dar espacios de aportes desde otras miradas, ahí el coach ayuda para acercar a las personas para sacar lo mejor de ellas”.

Desde esta perspectiva, es posible evidenciar que los elementos vinculados con el coaching ontológico podrían invitar a quienes se encuentran dentro de un marco de cultura organizacional a hacer preguntas nuevas respecto del cómo se establece la condición de mando y si bajo esta se debe considerar de forma implícita el liderazgo.

7.2 Jerarquía Institucional

La jerarquía en las instituciones, empresas u organizaciones dice relación con el orden establecido de manera interna ya sea por grado o mando que supone mando de uno sobre otro.

En el caso de Carabineros de Chile y de las instituciones de Fuerzas Armadas y de Orden, poseen una jerarquía vertical cuya línea de mando supone que siempre habrá un superior y un subordinado.

Tal como menciona uno de los directores de Newfield Consulting, el coach José Miguel Aravena, “La Jerarquía define el orden de los cargos y la línea de mando, estableciendo superiores y subordinados”.

Bajo esta mirada, el coaching ontológico, entendiendo su aplicabilidad desde el lenguaje, sería difícil aplicarlo en un contexto en donde las conversaciones o diálogos funcionan de acuerdo a órdenes que están establecidas por reglamento, las cuales de no cumplirse, significa que pueden ser observados o sancionados, lo cual mermaría el desarrollo de la carrera policial.

Ahora bien, si consideramos las palabras del Coronel (R) Luis Peña Gippner, quien menciona que en el caso de existir un mal liderazgo en quienes poseen un mando jerárquico superior, podría ocasionar resultados negativos de seguridad pública sería relevante abordar un fortalecimiento de este liderazgo para tener un potencial impacto en ámbitos de mayor relevancia social.

El Oficial menciona que “el liderazgo más efectivo, depende de las circunstancias. Cuando hay un jefe que tiene malos resultados, puede tener, puede haber una desmotivación profesional, se desliga de su responsabilidad profesional o puede tener un liderazgo débil, entonces qué es lo que tiene que hacer, seguramente...es adecuar esos sistemas de liderazgo a su entorno de subalterno, a lo mejor se requiere de un liderazgo más autocrático entonces, pero eso de que el subalterno no cumpla en la debida forma, es básicamente porque hay una debilidad en el liderazgo”.

De igual forma, la jerarquía hace que quien está en un mando superior asuma las responsabilidades en el caso del no cumplimiento de tareas y por lo tanto también puede ser sancionado en el caso que sus estadísticas no estén acorde a las metas establecidas. De ahí que como menciona la Coach Claudia Magnet, “En la Jerarquía siempre van a existir los jefes de más alto rango y aquellos que están bajo tu mando, y es ese mando el que define esta jerarquía en las instituciones, esa línea de mando que establece el orden de la organización”.

De ahí que se hace aún más importante, potenciar habilidades de liderazgo, puesto que de lo contrario, aludiendo a las palabras de Luis Peña, el oficial jefe estará en constante desmedro laboral producto de regulares o malas estadísticas de seguridad pública.

Ahora bien, como esta jerarquía es estructurada, está escrita y es parte de la cultura organizacional, de las tradiciones y de la forma en cómo se llevan a cabo las funciones es muy complejo realizar un proceso de coaching ontológico que base las relaciones en el compromiso, la confianza y la participación.

Esto, porque la verticalidad influye en la centralización del poder en el mando jerárquico, donde la información y comunicación no es compartida por todos los miembros de la organización. No existe libertad para diálogos que planteen conflictos, diferencias de opinión u otros por temor a lo que determine un superior.

.

7.3 Autoridad, poder y liderazgo

Autoridad, poder y liderazgo son conceptos estrechamente ligados puesto que todos se relacionan en la búsqueda de lograr objetivos.

Ahora bien, existe una diferencia en el sentido de quien lo ejerce y las formas.

Tal como hemos analizado en párrafos anteriores, la autoridad dice relación con la jerarquía y la relación que se establece entre un superior y subordinado.

Si bien, estos conceptos se relacionan, en las Fuerzas Armadas y en Carabineros de Chile, se refleja claramente también, la diferencia que existe en el ejercicio de la autoridad.

La autoridad está dada por el puesto jerárquico establecido institucionalmente, el cual puede ser o no ejercido con liderazgo. Sin embargo, en estas instituciones, el poder es la característica principal, puesto que este grado en la línea de mando tiene un respaldo establecido de manera formal en la Doctrina y código de ética, y además, existe respaldo legal en su respeto y obediencia.

Esto se relaciona con lo que menciona la Coach Claudia Magnet, relativo a que “la jerarquía y poder van bastante de la mano. En una organización donde tú eres gerente, tienes poder porque la organización te da la potestad de acuerdo al cargo que tú tienes para tomar decisiones”

En tanto, el liderazgo, no tiene ese sustento tan marcado como la autoridad puesto que la motivación y compromiso de quienes siguen a un líder nace por naturaleza no por obligación. .

En tanto el poder, se relaciona con la condicionante de sanciones por el no cumplimiento de órdenes, que hemos visto que en el caso de instituciones jerarquizadas ocurre frecuentemente. Y el liderazgo, tiene relación con influir en las personas para encausar las funciones al logro de objetivos teniendo en cuenta factores motivacionales u otros.

Producto de que ese liderazgo no tiene nada que lo sostenga como el caso de la autoridad que ya está descrito, la idea de visualizar un liderazgo ontológico no resulta sencillo.

Sin embargo, como una propuesta es que el coaching pueda abordarse a nivel de jefaturas, en este caso, podría ser el coaching ontológico una forma de guiar a estas jefaturas a que sus conversaciones fuera del ámbito de las labores netamente policiales, pudiesen tener un desplazamiento en el observador permitiendo la mirada en los tres ámbitos relevantes: cuerpo, emoción y lenguaje.

Teniendo presente que el poder se otorga al cargo y el líder lo hace la persona, lograr una aproximación del coaching ontológico sólo sería posible en las conversaciones que se dan más allá de lo laboral y abarcan el ámbito de las relaciones interpersonales no reglamentadas o establecidas en el reglamento institucional.

7.4 Coaching

El coaching es el acompañamiento que realiza un profesional o coach a una persona, grupo u organización, para que logre objetivos que considera que solo no podría hacerlo, teniendo en cuenta que esta guía se realiza mediante la autoayuda y autodescubrimiento de la persona o coachee.

La aplicabilidad de proceso de coaching en una institución jerarquizada será perfectamente posible dependiendo de los objetivos que se busque y con el compromiso que exista del equipo.

Claudia Magnet, menciona que “el espacio del coaching tiene que ver con el objetivo, el propósito que hay detrás, la generación de confianza, la posibilidad de tener espacios de conversación, de poder acercarse al otro desde la persona más que desde el puesto (...) La manera de cómo te relacionas con los demás en el tiempo en que no tienes que entregar órdenes es la que puedes trabajar con el coaching”.

Coincide con el Coach José Miguel Aravena en sus entrevistas, en el sentido que las Fuerzas Armadas han trabajado en una lógica de mentoring más que de coaching, lo cual ha estado marcado fuertemente por la influencia social.

Ahora bien, teniendo en cuenta la opinión de este coach en relación a que “cualquier persona que tenga deseos de poder transformarse puede ser sujeto de coaching, pero tiene que existir una voluntad, una aspiración, un deseo de ser un ser humano distinto y por lo tanto, tener procesos de transformación, y entonces en las organizaciones esto también es posible que ocurra siempre y cuando las organizaciones se vean forzadas, obligadas por si mismas o por el sistema externo a generar procesos de transformación”.

De ahí que desde el coaching puede incorporarse un proceso de gestión del talento, pensando en que por ejemplo, en Carabineros de Chile se ha incorporado a cientos de profesionales de apoyo, así como también, los uniformados se han especializado en diferentes áreas y quienes no lo han hecho de manera formal, poseen conocimientos o habilidades específicas que podrían potenciarse a través de un proceso de coaching que las identifique y potencie, logrando obtener el mejor beneficio para el cumplimiento de las metas propuestas.

A través de la aproximación del coaching se pueden lograr mejoras de comunicación en todos los niveles jerárquicos, guiar procesos de adaptación al cambio, manejo de crisis y otros.

La importancia de poder acercar el coaching a estas organizaciones radica en lo que menciona el Coronel (R) Luis Peña Gippner, relativo a que “las instituciones que no se modifican y no se reestructuran de acuerdo a las demandas en los valores que rigen a las sociedades nuevas tienden a morir, porque quedan desafectadas del fenómeno social y Carabineros de Chile no puede estarlo, por lo tanto es evidente que es la sociedad la que nos ha ido modificando y la institución así lo ha entendido y se ha ido adecuando a todo esto. Entonces tiene que ir a la par con la sociedad nueva. Todo ha sido por un cambio social más que por algún modelo establecido de gestión del cambio, y yo no te hablo solamente de la sociedad, de las personas que viven como ciudadanos común y corriente, sino la sociedad en su todo, en su estructura política en su estructura legislativa, en su estructura judicial, en lo social, en todos los ámbitos”.

Ahora bien, como la capacidad de adaptación al cambio es característica de quienes han potenciado sus habilidades de liderazgo, desde la perspectiva del coaching en una institución jerarquizada como Carabineros de Chile, podría aplicarse a quienes ejercen roles de jefatura, teniendo como foco establecido, mejorar factores de liderazgo. De esta forma, se podrá mejorar la comunicación interna, permitiendo que en la relación laboral, los uniformados puedan participar de la propuesta de seguridad en los sectores donde realizan funciones policiales, entregando por ejemplo, información relativa a comportamientos de la comunidad, llegada de turistas, comercio ambulante, u otros que van ocurriendo en las comunas y que el primero en detectar es quien se encuentra realizando labores en la calle.

De esta manera, podría informar, basado en relaciones de confianza, a su superior, para que éste pueda adaptarse a una posible nueva realidad de estructura social y generar nuevas estrategias de prevención, logrando adelantarse a los cambios y permitiendo la adaptación de todo el equipo de manera más rápida y eficaz.

Como el cambio ocurre a nivel personal y organizacional, un ejemplo de esta nueva mirada, podría ser que el jefe – líder de un destacamento, reciba al menos una vez a la semana a los equipos de trabajo de cada cuadrante de seguridad y que estos informen acerca de los acontecimientos que han observado el último tiempo. De esta manera podría generarse un compromiso organizacional de disminuir estadísticas de delincuencia, versus un compromiso personal que tenga que ver con el refuerzo positivo, por ejemplo, permitirles que ellos elijan un día libre para descansar de sus labores.

6. Conclusión

Tanto en Carabineros de Chile como en todas las instituciones jerarquizadas, el liderazgo es un pilar fundamental a la hora de guiar procesos que requieren del cumplimiento óptimo de los objetivos pactados.

A través de todo el proceso de investigación realizado para este proyecto y de las conversaciones logradas de manera formal (entrevistas) e informal, podemos percatarnos que, en este tipo de organizaciones, existe escasa formación o desarrollo de habilidades tendientes a formar liderazgos que se perpetúen en el tiempo y que vayan más allá de la relación jerárquica.

Si bien han existido cambios evidentes, no existen políticas de gestión del cambio que permitan la adaptabilidad o fortalecimiento de habilidades tendientes a lograr transformaciones personales y de equipos.

Por lo tanto, a través del coaching, un posible primer paso, sería potenciar habilidades de liderazgo y de escucha activa, por ejemplo, y de esta manera, establecer un modelo de gestión del cambio que le permita una mayor y más rápida adaptación a cambios sociales, permitiendo adelantarse a diversos acontecimientos y generar nuevos planes estratégicos preventivos.

Todos estos, son aspectos que permitieron realizar un levantamiento de información para analizar la aplicabilidad de un plan de coaching ontológico en el liderazgo de una institución jerarquizada.

A su vez, teniendo en cuenta los diferentes modelos de liderazgo descritos en base a los estudios y opiniones de diferentes autores y teorías, podemos visualizar que la posibilidad de un liderazgo jerárquico que sea abordado desde el coaching, es perfectamente posible si hablamos de la búsqueda del desarrollo de un equipo de trabajo y en la búsqueda de potenciar las habilidades individuales en beneficio del logro de objetivos del sistema.

Ahora bien, respondiendo a la pregunta inicial, respecto de si ¿es posible aproximar una intervención de coaching ontológico al liderazgo de instituciones jerarquizadas?, en este caso a Carabineros de Chile, una primera respuesta sería negativa, puesto que el funcionamiento responde a un carácter sistémico en la forma de trabajo.

Ahora bien, no solo existe esta alternativa. Si nuestra pregunta fuera si ¿podemos aproximar el coaching a una institución jerarquizada? La respuesta es positiva.

Teniendo en cuenta, tal como se menciona en párrafos anteriores, las características del líder afectan directamente el funcionamiento institucional en sus estadísticas y logro de objetivos, se infiere que cada acto que realice una persona

repercute de manera directa en el sistema, en este caso en las metas de Carabineros.

Esto, tal como mencionaba Luis Peña, cuando un equipo trabaja desmotivado no cumple como debe sus funciones. En el caso de Carabineros, las repercusiones sociales que posee el trabajar desmotivado son enormes, puesto que afecta directamente en factores externos como lo es la seguridad pública que involucra a toda la comunidad.

Por lo tanto, resulta importante, fortalecer liderazgos, capacidad de escucha y comunicación, a través de, por ejemplo, un programa de coaching, cuyos resultados repercutirán directamente y de manera positiva en el sistema.

Todos los ámbitos que abarca el coaching son aplicables a una institución como Carabineros de Chile, sin embargo el coaching ontológico quizá no sería el más idóneo en este caso.

De ahí, que dejamos planteadas algunas preguntas para que permitirían realizar otras investigaciones relativas a las instituciones jerarquizadas:

¿Cómo observan el liderazgo los oficiales jefes y subalternos en Carabineros de Chile y qué les aportaría el Coaching?

¿Puede un liderazgo positivo y la motivación en Carabineros de Chile repercutir en las cifras de seguridad pública del país, por ejemplo en estadísticas de sensación de inseguridad?

7. Anexos

Entrevista 1:

Coronel Juan Américo Solari Valdez jefe del centro de liderazgo del ejército

¿Cómo llega hasta este centro? Cuénteme un poco de su trayectoria.

Yo en realidad me inicié en una especialidad distinta. Yo fui piloto de ejército, sin embargo hace pocos años atrás cuando fui elevado a Teniente Coronel fui destinado a EEUU a hacer un magister en liderazgo estratégico y en estudios políticos y estratégicos, y entre ellos, había un fuerte componente de liderazgo estratégico. Cuando vuelvo de ese magister obviamente el ejército me pide que asuma otras responsabilidades relativas al liderazgo estratégico, entre ellas estuve trabajando en planificación estratégica y desde hace 6 meses atrás me nombraron jefe del centro de liderazgo que es una organización institucional.

¿Cómo funciona este centro, cómo nace?

Tiene dos años de creación.

El centro nace de la necesidad de que el ejército no tenía una doctrina común, una referencia común y una enseñanza común de liderazgo. O sea desde 2013 hacia atrás, distintos institutos del ejército, daban cuenta o enseñaban de liderazgo de forma no uniforme. No había un orden y una proyección lógica de la carrera respecto de la práctica y enseñanza del liderazgo

Pero, ¿dentro de la doctrina del ejército no estaba el liderazgo como uno de los tópicos de formación?

No, estaba incluso en elaboración el manual de liderazgo, pero no había una visión integral de lo que todos los integrantes tenían que entender por liderazgo y una unidad de criterio, un pensamiento común con respecto a liderazgo, no había. Los distintos institutos enseñaban de liderazgo como cada organización lo estimaba conveniente.

¿Qué significa para usted el liderazgo, como lo definiría?

Nosotros definimos el liderazgo como aquella persona que tiene la capacidad de influir en otros para lograr de ellos compromisos y confianza para el logro de objetivos. Principalmente es la palabra influir la que está muy relacionada, en el caso del ejército, con el liderazgo

¿Cómo lo aplican? ¿Buscan aplicarlo en todos los niveles jerárquicos?

Correcto, en todos los niveles jerárquicos.

¿Cómo está establecida la jerarquía en el Ejército?

Acá al igual que en las otras instituciones tenemos una jerarquía vertical que trabajamos para que cada vez tenga mayor apertura. Esto establece que existen superiores y subalternos quienes se diferencian de acuerdo al grado, funciones y dependencias.

¿Este tipo de jerarquía es bueno, malo...?

No es ni bueno, ni malo, solo establece el orden institucional y trabajamos para que esa línea de mando tenga apertura a nuevas opiniones, ideas, independiente de los grados que se tengan.

¿Cómo es la aceptación de todos los niveles? ¿Cómo diferencian esos dos roles: líder y grado?

En el ejército lo que vivimos los últimos años fue ordenar, o conceptualizar o darle un criterio común al liderazgo, pero este ha estado siempre presente en la institución. Siempre, desde muchos años es una aspiración de nuestros integrantes de lograr esa condición, lo que pasa es que había visiones distintas, criterios distintos y lo que se hace es uniformar un poco el conocimiento. Algunos ejercían la autoridad o mando con poder, haciendo valer el grado y aplicando sanciones en caso de no cumplimiento y otros lo hacían desde el liderazgo estableciendo confianza, motivación y compromisos y la idea es formar jefes líderes, soldados líderes, establecer el liderazgo como una característica del miembro del Ejército.

¿Con quienes trabajan directamente, como es la planificación anual del centro?

Bueno un poco para explicar cómo se ha ido desarrollando este nuevo concepto de liderazgo, primero hay que contar que hubo que definir un marco de referencia y un concepto en torno a liderazgo para que los 40 mil hombres que integran el ejército entendieran: esa es la referencia en torno a liderazgo. El ejército parte diciendo: nosotros creemos que una persona puede nacer líder y si no nace, se puede educar como líder. Entonces para poder apostar a educar como líder había que tener un referente y ese modelo es el modelo integral de liderazgo del ejército conformada por tres atributos y nueve competencias.

¿Cuáles son esos atributos y competencias?

Los atributos son el carácter que involucra todo el componente ético y moral. Aquí se encuentran todas las virtudes militares y virtudes cardinales. El ejemplo personal, que involucra el porte militar, seguridad en sí mismo y coherencia personal y profesional, y finalmente el intelecto, que incluye la agilidad mental, pericia y, tacto, tino y criterio.

Y las competencias son nueve: el compromiso, la visión de conjunto, análisis y solución de problemas, tolerancia a la presión, iniciativa, auto preparación, trabajo en equipo, desarrollo de otros y comunicación.

Los atributos son de la personalidad, las competencias son de la conducta. Entonces estas dos cosas están íntimamente ligadas porque uno no puede hacer algo si no es alguien. Así está construido este modelo.

Pero ¿ese modelo tiene una evaluación de competencias, para ir viendo cómo se avanza en este aprendizaje?

Como esta organización está recién creada, lo que nosotros hicimos primero fue definir el modelo, después de definir el modelo dijimos bueno cómo implementados el modelo, entonces se diseñó un sistema: el SILE, sistema de liderazgo del ejército, que cumple la función de implementar el liderazgo en el ejército y tiene tres sub sistemas: La docencia y la educación, la instrucción y entrenamiento, que es el trabajo con la fuerza terrestre una parte del ejército y, el desarrollo personal que es el más importante el subsistema porque el ejército dice yo voy a desarrollar los atributos y competencias de liderazgo en todos los integrantes del ejército, pero

como no tenemos todos los recursos como los puede tener otras organización Yo voy a apostar por la estrategia de desarrollo del personal, y lo que hace el centro es levantar herramientas durante estos dos años, primero, que nada usted y cada uno se pueda diagnosticar como está con respecto a ese ideal y, en base a ese diagnóstico, yo pueda dar con las herramientas on line e iniciar un proceso de autodesarrollo. Ese es el mayor esfuerzo que tiene el centro de liderazgo.

Los otros dos subsistemas, docencia y capacitación, es principalmente que el centro es el que coloca los contenidos en las mallas curriculares de los distintos cursos que tiene el ejército relativo a lo que es el liderazgo y, en lo que es instrucción y entrenamiento, es con la fuerza que está entrenando para el combate. Lo que hacemos en este último son charlas, talleres y visitas para fomentar el liderazgo

¿Con que mando partieron trabajando?

Nosotros partimos con el segmento inferior. Nosotros partimos con el desarrollo de personal. Nosotros dijimos: cada uno debe reforzar eso para producir después el efecto. Primero nosotros levantamos la revista más importante que tiene el centro que es la MML: medición multidimensional de liderazgo, que es una evaluación 360. Está todo automatizado. Se gastó mucha plata en transformar eso en una herramienta medible para que, a través de encuestas, una persona pueda tener una visión 360 de lo que piensan de uno. Entonces, existe una encuesta de pares, de subordinados y superiores. Yo elijo un superior, dos pares míos y dos abajo mío y los invito a que llenen la encuesta sobre mí, ellos la llenan y yo recibo un reporte confidencial, que nadie más lo puede leer y esa opinión es el punto de inicio del proceso de desarrollo de liderazgo.

Ahora toda la gente al principio va actuado muy recelosa con hacer esta evaluación porque piensan que van a ir a algún tipo de toma decisiones para selección de algún cargo u otro...no, el ejército ha respetado este reporte y es soberano. Nadie más puede ver este reporte que el usuario. Incluso, ya llevamos dos años de medición y llevamos 17 mil integrantes que ya han recibido su reporte de los 40 mil, y ya este año vamos a avanzar con 10 mil reportes más de aquí a fin de año, es decir cerca de un 60 % del ejército, en dos años ya tiene su reporte. Nadie puede ver el reporte y la gente está empezando a creer eso. Se trabaja en una plataforma y nosotros vemos códigos. El mensaje viaja en códigos y aparece en el mail personal del usuario. Es una verdadera innovación en el desarrollo de personal.

¿Quiénes forman el equipo de trabajo?

Es pequeño para el impacto institucional, pero está conformada por 26 personas, de las cuales la mitad son militares en servicio activo y el otro 50% son civiles como psicólogos, ingeniero civil, sociólogo, filosofo, militares en retiro ...eso principalmente y obviamente yo doy énfasis en estas tres grandes áreas porque son los tres ejes más importantes.

¿Qué es lo más difícil que les ha costado trabajar?

En el eje instrucción y entrenamiento que trabajamos con las unidades de combate, no es complicado porque vamos con talleres, con charlas en docencia y capacitación, metemos los contenidos en las mallas curriculares. Donde está el desafío y dónde está lo complejo es en el desarrollo del personal porque culturalmente en el ejército, toda medida, todo lo que se adopta, se pregunta. Si no

lo hago que castigo recibo y si lo hago que premio recibo y allí todavía no hay ni castigo ni premio porque es desarrollo de personal y estamos apostando a la autodisciplina. Estamos apostando a un cambio cultural que hoy día no lo tenemos porque hoy día estamos obligando a través de los comandantes a que la gente tome la MML.

A eso iba yo con el tema de desarrollo de competencias por que para el nivel empresarial cuando se hacen estas evaluaciones de competencias generalmente si es mejor de un año para el otro entonces puede optar a un mejor grado. Entonces ¿cómo los hacen pensar aquí que este desarrollo es positivo para el ser, más que para lograr un beneficio de ascenso o premio?

Estamos persuadiendo. Hemos tenido buena aceptación y el gran aliado es que tenemos al cuerpo de generales y comandantes concientizados, pero más abajo dicen: oye estoy lleno de trabajo por qué me hacen algo más. Por eso hemos estado con la estrategia de la persuasión porque claro, hoy no hay un premio para el que hace o no hace, entonces todavía no tenemos esa evaluación que tú dices porque todavía no llegamos a que todos los integrantes tengan la visión por primera vez. Cuando tengamos los 40 mil vamos a iniciar un nuevo ciclo que hoy día nos estamos demorando tres años en medir a todo el ejército por una vez.

Y ¿cuál es la meta?

Nos estamos demorando tres años porque es la primera medición, pero creo que el segundo ciclo ya, cuando la gente conozca la herramienta tecnológica, porque todo es on line, la encuesta se llena con el teléfono, esta todo automatizado, la encuesta,

el reporte, todo, pero la gente no lo conoce, entonces el trabajo es lento, porque ahora estamos educando y midiendo, enseñando a usar a herramienta y midiendo. Creemos que después de un segundo o tercer ciclo va a ser anual y no tres años.

Este año vamos a llegar al 75% del ejército.

A lo que termine el 2019, a lo mejor esos desafíos van a ser muy diferentes a los que iniciaron entonces la aplicabilidad va a ser distinta en los equipos de trabajo. De ahí la pregunta de la meta.

El centro, con mi antecesor se había planteado que la medición se demoraba 2 años y nos dimos cuenta que nos vamos a demorar tres años pero cuando sea la tercera va a ser en dos años y después a lo mejor va a ser anualmente porque la gente ya va a estar educada, el medirse va a ser más rápido.

¿Cómo convencen que esto es bueno? ¿Cómo les explican: de qué me sirve medirme?

Ha sido todo a través de la persuasión hemos hecho un trabajo de evangelización llegando a todas las unidades....

Pero ¿cuál es ese mensaje?

El mensaje es que estamos dando la oportunidad de quizá, por única vez en la carrera, de ver como los ve su entorno, las virtudes y oportunidades de mejora, cómo los ve su entorno y creo que la primera respuesta ha sido por curosear más que por una motivación , hemos logrado persuadir a través de la curiosidad. Y lo otro es el gran aliado, pero es un desafío, es el que la gente creyera en la confidencialidad y creo que estamos bien. Hoy la gente cree que es confidencial.

Antes pensaban que el reporte iba a partir para oro lado y efectivamente ha habido un respeto en todos los niveles.

Hay otras herramientas en el ejército que miden aspectos psicolaborales, pero esta encuesta no se toca, lo que pasa es que la gente confunde esta con las otras herramientas. Y ahí hay que enseñar la diferencia.

Yo todavía no visualizo si va a existir el día de mañana una recompensa oficial

¿Qué se hace hoy cuando la persona recibe el reporte, cual es el seguimiento?

Esa persona cuando la estamos educando, recibe el reporte que arroja el grado de desarrollo de todos esos atributos y competencias como lo ve ese círculo, entonces el reporte final dice: ud los dos atributos más fuertes son estos y las dos competencias más fuertes son estas y las dos competencias y atributos más débiles son estos, entonces nosotros educamos en que la gente se tiene que enfocar en lo más débil porque por cada atributo y competencia nosotros levantamos una secuencia de capacitación on line.

¿Ustedes les hacen una oferta de formación respecto de las habilidades detectadas?

Es una secuencia de formación on line. Entonces mi reporte, por ejemplo, me dice que me ven bajo en compromiso entonces voy a la página web del centro, busco el ítem de compromiso y ahí está un video introductorio de compromiso, una clase tipo video de compromiso y una guía de fortalecimiento del compromiso.

Entonces cada integrante del ejercito puede verla y descargarla, pero al ver los videos, ya hay un avance. Ahora, cuanta gente ha levantado herramientas?, un 7% es bajísimo.

Porque tenemos que seguir trabajando en la apuesta que es un cambio cultural.

¿Un 7% de todos los que han recibido el reporte?

Si, el 7% de los 15.000. Porque las cosas no son inmediatas. El gran mérito es de mi general Oviedo. Él es el creador de esto y estuvo directamente involucrado y el con su visión apuesta a un cambio cultural, apuesta a que cada uno se haga cargo de su visión.

Esto, el día de mañana, el militar chileno va a ser capaz de entender que no necesita estímulos para asumir un compromiso de desarrollo de la persona.

¿Pero ustedes ya integraron en las mallas formativas esta área para que a futuro no tengan que hacer de nuevo todo este trabajo de información?

Esto va acompañado del otro eje, de docencia y capacitación, nosotros hoy día en todas las mallas curriculares de todos los cursos del ejército, tanto de oficiales como de suboficiales, hay una línea de carrera de ambos con distintas instancias de formación y en cada una de ellas, los contenidos de liderazgo son en relación a eso, entonces la gente ya está estudiando, ya está aprendiendo.

Antes ¿se hizo un estudio previo que midiera que índice estaba bajo, por ejemplo, un estudio de clima que dijera que el liderazgo estaba bajo, por lo tanto había que tomar alguna decisión?

Efectivamente, la decisión se tomó porque hubo varios signos. Primero la falta de uniformidad en lo que se entendía como liderazgo y lo que se enseñaba como liderazgo, a pesar de que estaba muy presente en la institución y segundo y obviamente en muchas unidades estaba bien y otras no, entonces había que levantar en forma pareja, entonces ese estudio de clima organizacional fue lo que encendió la luz de que ya existía estudios como estos en otros países como Estados Unidos, entonces se tomó como referente para crear algo a nuestra realidad.

¿Este 7% tienen identificado a que grupo pertenece o jerarquía?

No. No los tenemos identificados, solo sabemos que han bajado información como estadística computacional. Bajadas en pdf.

Pero de esos 17 mil ¿saben quiénes son?

Solo sabemos que hay de todo de capitán a paje, pero no por jerarquía.

Nosotros proporcionamos las herramientas y la medición se hace a través de la página web.

¿Las metas propuestas para su periodo?

Cuando se adoptó esta estrategia se levantó todo para que la gente tenga desarrollo personal, ahora estamos viendo como la usan, pero la tiene. Yo me he fijado objetivos para mi periodo:

- Lograr que la gente internalice y sepa que existe y como usarla, para ellos hay un trabajo de difusión y persuasión con distintas acciones.

- Estas personas no dan abasto, entonces hemos creado el curso de capacitación de monitor de liderazgo entonces queremos formar y extender la función del centro en la institución, entonces para eso creamos un curso de una semana de 40 horas y el perfil de egreso es que esa persona que la haga sea capaz de conocer perfecto estas herramientas y ser un mentor que haga charlas y talleres en grupos grandes y pequeños en torno a liderazgo. La idea es que cada batallón del ejército tenga al menos uno o dos monitores de liderazgo que trabajen directamente con el comandante generando instancias de capacitación y talleres.

¿Cómo saben que esto surte efecto, si no hay medición para saber si está o no funcionando?

Estamos tratando, con la estrategia de diseño, estamos tratando de terminar con esa estrategia. Lo primero es terminar con que todo el ejército conozca las herramientas y empiece la parte normal donde todos tengan su medición, su evaluación y recién ahí vamos a tener que buscar una herramienta de medición que creemos que no es tan complicado porque ya tenemos cifras que nos pueden apoyar como la estadística de incidentes que tenemos todos los años. Si eso baja es porque algo ha resultado es una casi verdad que los incidentes en una unidad están muy ligados a la personalidad del comandante. Entonces ahí tenemos una forma de medir el día de mañana.

Esta otra medición que es la de año por medio que es de clima organizacional.

¿Mide liderazgo también?

Si. El comando tiene otra medición que es la de aptitud para el mando. Es decir, hay un montón de herramientas que ya existen que nos van a poder servir cuando comencemos a diseñar esta medición, pero aun no llegamos a ese momento.

Esta caro que lo más difícil de cambiar es la cultura y a largo plazo. Yo sé que hay por ejemplo, como toda organización quiere cambios inmediatos, pero con cada paso han ido quedando satisfechos, por ejemplo, lo del monitor de liderazgo, lo que el centro defina todas las herramientas.

El monitor de liderazgo va a permitir mucho. Cuando empecemos a medir, nos llevaremos grandes sorpresas porque lo que puede hacer esa gente en beneficio de sus camaradas es muy grande.

¿Cada cuanto se hace estudio de clima?

Cada dos años, por lo lento que es. Este 2018 se está haciendo.

¿Ahí podrían tener un referente del cambio?

Difícil, porque aún no hemos abarcado a todo el ejército. Quizá el próximo estudio de clima lo vamos a poder comparar y sacar conclusiones.

Esta organización está conformada por 4 secciones:

La sección planificación que ve todo lo que es futuro.

La sección medición que es la que está a cargo de toda la plataforma, pagina web, herramientas etc.

Sección desarrollo de liderazgo que esta dividida en los tres ejes que mencionamos antes y la sección investigación que está trabajando en el tema de cómo medir a futuro y aparte está trabajando en el levantamiento del perfil de liderazgo estratégico, entendiendo por liderazgo estratégico las cualidades directivas que tiene que tener la alta gerencia.

Estamos trabajando en el modelo de perfil de liderazgo estratégico donde la base es el modelo de estados unidos aterrizado al ejército de chile.

Los oficiales jefes que están trabajando acá ¿quiénes son?

Somos 6.

¿Estos 6 tienen formación en liderazgo?

En el caso mío y de mi antecesor, fuimos a la misma universidad en Estados Unidos. Y en el caso de los capitanes y un mayor, ellos en el inicio de este centro se invirtió harta plata en capacitación y aquí casi todos son coach de coaching group se capacitaron ahí como coach individuales y de equipos. La idea es que ellos sean guías del proceso de cambio. Y a parte a todos se les hizo una capacitación con la fundación de Stephen Covey un referente de liderazgo. Él es el que plantea 7 competencias de liderazgo trasversal y ellos recibieron esa capacitación. El plantea que la confianza es fundamental en una organización.

Lo bueno es que no solo se remodeló esta infraestructura sino que hubo inversión en cada uno de los integrantes en capacitarlos en esta área.

Lo importante es que quienes trabajamos en esto, creemos en este proyecto porque conocemos el modelo funcionando en otras partes como en Estados Unidos.

Usted estará 2 años, pero quienes lleguen ¿deberán tener esta formación previa?

Todos los años va uno de nosotros a esta universidad o puede ser que sea de formación interna a través del centro.

¿Cuál es el desafío institucional. A que aspiran cuando esto ya este todo funcionando al 100%?

Desde el punto de vista de los referentes la sección de investigación está expandiéndose a compartir con otras organizaciones hablando de liderazgo. Con la Universidad Católica, Adolfo Ibáñez y a Universidad del Desarrollo y Vértical en contacto permanente hablando de liderazgo porque creemos que también podemos tomar referencias y posicionarnos.

Todo esto está diseñado para contar con un ejército donde el máximo de comandantes puedan ejercer el mando con liderazgo ya para lograr eso tenemos que tener mejores personas y mejores profesionales.

Ahora, una cosa es el liderazgo y otra cosa es el liderazgo militar y el liderazgo militar, la diferencia, no es porque sea mejor si no que es algo distinto. El liderazgo en este tema influye el ser admirado, lograr confianza y compromiso es transversal, en cualquier organización, pero en manera trasversal es para mejorar la productividad.

En el ejército tiene una connotación distinta. El liderazgo militar es complejo porque está en peligro la vida en el ejercicio del trabajo, porque uno jura defender la patria hasta rendir la vida, entonces está implícito el riesgo de la vida y al menos de quedar

invalido, por lo tanto liderar bajo esas circunstancias es complejo. Entonces, si uno mira modelos de liderazgo de organizaciones civiles uno va a encontrarse con otra cosa, acá es potente lo ético y moral.

La idea es tener una apertura, que si bien existe verticalidad en el mando, exista apertura y cumplir con el tratado valórico que tiene el ejército. Acá se habla de la obediencia absoluta y de la obediencia reflexiva que es un concepto que fue acuñado ya de la época de Cheyre donde se establece que mandar significa lograr que la propia voluntad respecto de algo sea cumplida por quienes reconocen en ese mando la autoridad y todas las facultades y potestades para dicho ejercicio lo cual se ejecuta por medio de ordenes relativas a la actividad militar y deben ser cumplidas siempre que emanen de un mando legítimo y dentro de las esferas de las atribuciones de este. Todo lo anterior regulado mediante normas cuyo origen se encuentran en la Constitución Política de la Republica que establecen una posición jerárquica e imponen una posición de mando y obediencia que va desde el más alto nivel hasta el último soldado. Con todo es necesario distinguir entre la obediencia absoluta que es la que todo cuerpo armado debe a la constitución de la república y los poderes públicos y la obediencia reflexiva que es aquella necesaria para regular las relaciones individuales al interior del cuerpo armado. O sea, la obediencia absoluta es a los cuerpos legales y la obediencia reflexiva es en las relaciones interpersonales porque yo ahí puedo dejar abierto a un descriterio. Entonces en lo que está escrito el subordinado puede plantear su punto de vista y está abierta esa posibilidad.

Entrevista 2:

Coach Claudia Magnet

Para que tengas un poquito de contexto, soy ingeniero comercial y trabajé en una multinacional que es súper estructurada en lo que son los roles y responsabilidades y en general, el liderazgo marca más que grado o rango jerárquico se respeta mucho.

Porque te ejemplifico, porque a mayor escala es donde más podría haber contraste entre el ser líder y el ser jefe.

Te estoy hablando de una multinacional muy grande.

Sin embargo los clientes o gerentes que tenían mejores resultados en sus campañas laborales, no eran los que tenían mayor grado jerárquico, sino aquellos que eran mejores líderes. Los que sabían llegar a la gente del modo adecuado y con las motivaciones en sincronía con lo que necesitaba el negocio y la persona y desde ese lugar es donde yo aprecio el coaching. Yo soy desde hace 6 años coach y en esos 6 años fui coach de gerentes y subgerentes de un par de empresas grandes en donde, en general, el vínculo entre el liderazgo y coaching eran cómo podía mostrar, cómo podía mostrarle al líder una manera diferente para tratar con otros y esos otros serán pares, superiores o subalternos o colaboradores.

Ahora desde una institución jerárquica, me preguntaría cuál es la diferencia entre una institución que se declara jerárquica y una que no. Creo que existe un tema cultural a analizar súper fuerte, donde existe un mando que es el que manda más,

de cuánto se permite el dialogo, qué espacios hay para tener conversaciones y desde esas ramificaciones el coaching tiene focos distintos.

En la jerarquía siempre van a existir los jefes de más alto rango y aquellos que van a estar bajo tu mando. Y es ese mando el que define esta jerarquía en las instituciones, esa línea de mando que establece el orden de la organización.

Creo que el espacio del coaching tiene que ver con el objetivo, el propósito que hay detrás, la generación de confianza, la posibilidad de tener espacios de conversación, poder acercarse al otro desde la persona más que desde el puesto

¿Cómo defines el liderazgo?

La manera por la cual tú logras tus objetivos a través de otras personas. Es un estilo de liderazgo que puede marcar mucho dependiendo de la aproximación que se tenga hacia el otro. Uno puede ser líder en la familia, en el equipo de trabajo, con los amigos. Los liderazgos se gestionan de manera diferente dependiendo del círculo, tema, etc.

El liderazgo es la manera de como desempeñas una tarea, cualquiera que sea desde tu estilo personal para con otros.

Pero ¿se nace o se desarrolla en el tiempo?

Se desarrolla. Nacemos con un ADN bastante particular con respecto, no solamente físico, sino a ciertas flexibilidades que no tienen otros, no sé si tienes amigos que por más que traten de contar un chiste en el grupo no les sale igual que a otro aunque se lo des escrito, no es igual. Como un buen orador, puede ser que al

principio sea muy malo, pero después de capacitarse, de aprender, sea muy bueno hablando en público.

Pero la flexibilidad en cosas emocionales, yo creo que son un poquito más difíciles de trabajar. No son imposibles, pero sí nosotros nacemos con un ADN emocional que nos hace ser más recatados, más extrovertidos, más privados, con tintes distintos, y con respecto al liderazgo yo creo que también se puede trabajar voy a trabajar desde el punto de vista de mostrarle al líder que existen formas distintas de hacer las cosas. Nosotros vivimos con nuestros mapas mentales que se construyen de acuerdo a lo que vivimos con nuestros papás, con nuestros amigos, lo que nos tocó pasar a nosotros mismos, nuestras experiencias, entonces, si tú como coach le puedes mostrar al líder que sus mapas mentales no son los únicos que existen para navegar y les muestras que existen otras formas de hacer las cosas, tu puedes hacer que vean otras formas de hacer las cosas.

¿Cómo separas el poder, autoridad y liderazgo?

Yo creo que la jerarquía y el poder van bastante más de la mano. En una organización donde tú eres gerente tienes poder porque la organización te da la potestad de acuerdo al cargo que tú tienes para tomar decisiones.

El líder en cambio lo hace la persona. Yo creo que un gran desafío de las organizaciones es que los jefes sean líderes también, no solamente que la gente lo haga porque el papel dice que tienes que hacerle caso a esa persona, sino que el líder te motiva, arrastra, te convence, por así decirlo, con buenas razones de que algo es bueno hacerlo. Yo trabajo con un líder porque quiero ser par de su proyecto.

Entonces creo que la diferencia va mucho en el cómo, no en el cómo yo ejecuto planes asociados a este rango. El liderazgo lo hace la persona, tu y yo trabajando juntos, yo lidero porque lo acordamos o porque la organización me pone en este cargo, pero tu estas trabajando conmigo, no para mí.

¿Cómo aproximarías un programa de coaching a una institución con estas características? ¿Crees que es posible?

Yo de partida no conozco el mundo tan jerárquico, no me ha tocado vivir algo así, pero yo siento que sí se puede en la medida que exista un compromiso mutuo.

Si eres capaz de convencer a alguien de la unidad que pueden haber resultados haciendo que la gente trabaje, independiente de la jerarquía, hay ciertas funciones que pueden funcionar sin que existan la jerarquía y otras que no. En la toma de decisiones la manera de operar con jerarquía está bien, pero la manera de cómo te relacionas con los demás en el tiempo en que no tienes que entregar órdenes es la que puedes trabajar con el coaching.

En una organización cuando una planta se para, el jefe de procesos no pregunta al superintendente qué hacer, ¡no!, hay que tomar decisiones rápidas.

En una institución donde hay que hacer cumplir la ley, la conversación del coaching no va, pero existen un montón de otras instancias que si tienen una vida más normal, desde la tranquilidad, la cotidianeidad donde hay que hacer sincronía, sincronizar equipos para cumplir turnos, para que colaboren en generar ideas, etc, en donde la comunicación es clave para dar espacios de aportes desde otras miradas, ahí el coach ayuda para acercar a las personas para sacar lo mejor de ellas. Entonces si

tú tienes una sesión de coaching con un líder específico que no conoce su gente, bueno, partamos por ahí, tiene que aprender a escuchar, a conocer la realidad de los funcionarios, a entender los miedos, restricciones de personalidad o de emocionalidad para que pueda dar un poquito más.

Uno no le puede pedir a alguien que le tiene temor a hablar con otros a hacer una tarea como esas. Ese es el desafío, saber conocerlos.

Todos hablan de trabajar el liderazgo con las jefaturas, pero ¿qué pasa con los equipos cuando esos jefes cambian? ¿El coaching necesariamente hay que aplicarlo a ese líder – jefe o habría que partir pensando en los equipos para trabajar la adaptación, toma de decisiones para que se adapten a una institución cambiante?

El coaching es a todo nivel. Lo que pasa es que depende de lo que se busca, coaching grupal, etc. Depende de las expectativas que pueda lograr el coach de acuerdo con lo que necesita el grupo. No podemos prometer algo que no podemos lograr. Hay que tener cuidado con las expectativas.

Es factible siempre y cuando sean quienes llevan la batuta de la organización para que estén alineados con el mensaje que queremos dar, la cultura que estamos llevando, dentro de una unidad de Carabineros donde haya alguien que tenga mayor permanencia y que pueda detectar algunos problemas, se podría hacer un trabajo con él y de ahí hacer la bajada y la gente que llega nueva, existe una identidad cultural, hay que tener conversaciones que le expliquen que está entrando a una institución con estas características.

Entrevista 3:

José Miguel Aravena, Coach Ontológico

Biografía y experiencia como coach

A mí me pasó que teniendo formación académica de inicio la psicología y simultáneamente la formación del grado de magíster en DO Y RRHH Y en paralelo haber descubierto la disciplina del coaching ontológico, de manera paralela, en el año, 2006 más o menos, yo termino haciendo mi proceso de certificación final como coach y desde ese año ya me dedique por completo a la práctica del coaching y ahí primero tendría que decirte un primer elemento que tiene que ver con que el coaching como disciplina no es lo más relevante, sino el discurso de la ontología del lenguaje que da origen un modelo teórico que permite explicar el funcionamiento y la forma de ser de los seres humanos que se ve expresada posteriormente en una disciplina que es el coaching ontológico yo diría que son dos cosas diferentes.

En general la gente tiende a pensar que son lo mismo o una sola cosa, pero no, primero es un discurso de la ontología del lenguaje, de ese discurso aparece esta necesidad de comprender como los seres humanos se transforman, como ocurren los procesos de transformación y de comprensión de como son los seres humanos y a partir de ello, es que aparece la disciplina del coaching ontológico.

Haciendo esa distinción o entendiendo esa diferenciación, lo que nosotros hemos visto en el coaching ontológico como disciplina es que cualquier persona que tenga deseos de poder transformarse puede ser sujeto de coaching, pero tiene que existir una voluntad, una aspiración, un deseo de ser un ser humano distinto y por lo tanto,

tener procesos de transformación, y entonces en las organizaciones esto también es posible que ocurra siempre y cuando las organizaciones se vean forzadas, obligadas por si mismas o por el sistema externo a generar procesos de transformación.

Esos procesos de transformación en organizaciones verticales es mucho más difícil porque son más tradicionales, tienen una forma de ser que les hace pensar y sostener que su estructura de funcionamiento es una estructura de funcionamiento más permanente en el tiempo y entonces, les cuesta más cambiar y les cuesta más transformarse y por lo tanto, no ven tan necesaria la disciplina del coaching ontológico como una fórmula de funcionamiento porque en realidad “tengo nada de cambiar”.

Pero ese paradigma creo yo que en el mundo está cambiando. Uno ve como distintas organizaciones, en distintos contextos, las organizaciones se van a ir viendo forzadas a cambiar y a transformarse y hacer posible la práctica del coaching ontológico en cualquiera de sus dimensiones.

Ahora dicho eso, también es posible que las organizaciones generen estos procesos de transformación y de cambio porque si no las organizaciones dejan de ser sostenibles en el tiempo. O sea también hay un proceso en el cual las organizaciones sobre todo las más verticales, aquellas en donde la jerarquía define el orden de los cargos y línea de mando, estableciendo superiores y subordinados, estoy pensando por ejemplo en la Iglesia, producto de las demandas que viene desde afuera se ven obligadas a tomar en serio procesos de transformación y eso seguramente va a tener que mirar cómo son sus prácticas de reclutamiento, de

nuevos aspirantes a sus organizaciones, de mirar como generan sus prácticas de renovación, a entender que el mundo está cambiando y que cada vez está cambiando más y por lo tanto empiezan a perder su voz y su capacidad de impacto dentro de la sociedad en la que están insertas y por lo tanto, se ven obligadas. Si bien no va a cambiar todas las dimensiones, tener una mejor capacidad de adaptación

Desde ese lugar puede va a sentir que le coaching ontológico va a ser una disciplina que les va a permitir generar un proceso de transformación.

Ahora nosotros como newfield consulting nos ha tocado poco trabajar con instituciones que estén vinculadas a las fuerzas armadas. Estoy tratando de recuperar recuerdos donde hayamos tenido que trabajar con instituciones armadas... a nosotros no nos ha tocado. Sí nos ha tocado formar oficiales que estando en distintas oficialidades de diversas ramas han sido miembros de programas de formación de coaching pero lo han hecho desde una lógica más individual que porque la organización haya querido llevar procesos de coaching. Yo no recuerdo tampoco tener experiencia que alguno de los socios de nuestra red le haya tocado acompañar a altos mandos del ejército por ejemplo o a altos mandos de estructuras jerárquicas como las mencionadas. También por ejemplo, tenemos en nuestra escuela miembros de distintas iglesias que ha sido miembros de nuestros programas de formación. Sacerdotes que hacen coaching y miembros de distintas iglesias que han hecho todos nuestros programas de coaching ontológico pero de manera individual, no necesariamente a nivel colectivo.

Pero muchos de nuestros clientes empresas son organizaciones altamente jerarquizadas, estructuradas y con estructuras jerárquicas muy marcadas que cada vez van migrando a estructuras más horizontales donde seguramente las unidades de mando van cambiando y con eso también van cambiando sus unidades de negocios.

Creo que hay una resistencia habitual de entender que si cambio entonces pierdo la autoridad que tengo. Hay un temor a perder autoridad, el por qué tomo las decisiones que tomo o por qué hago lo que hago, entonces como que si me dicen que empiezo a perder esa capacidad entonces hay una tensión importante del porque estaría dispuesto a hacerlo, ahí hay un punto a considerar.

Durante el transcurso de esta tesis, se me plantea la inquietud de que el liderazgo se ostenta por grado y no por habilidad. Cree que este es un aspecto que podría trabajarse a lo mejor en grupos más pequeños, a nivel de prefecturas o comisarias por ejemplo? Como lograr que ellos pudiesen ver el coaching ontológico como una herramienta que les ayude a potenciar su trabajo?.

Lo que ocurre son dos cosas, al menos las que yo he visto:

- 1- Es que la teoría del mando que ellos recibieron es muy similar a la que ellos están transmitiendo hoy día y desde ahí entonces esta teoría del mando de decir que a mí me enseñaron a ser jefe y no necesariamente a ser líder. No todos han sido personas que se han preocupado de mantener una formación

en estos temas o teorías más modernas o adecuadas a estos tiempos, en los que estamos hoy día. De alguna forma el tener y seguir enseñando teoría de mando, entendiéndolo como los superiores que dan ordenes, a partir de lo que ellos aprendieron en su formación y en su escuela o por experiencia, les hace no necesariamente conectarse con las teorías más modernas de liderazgo que sostienen que el liderazgo está más vinculado con las competencias que tienen los equipos y la relación que existe en los equipos, le ponen mucho énfasis a las propiedades emergentes que tienen los equipos más que las personas como de manera individual pero para entre comillas poder hacer eso, las personas tiene que ir a formarse y escuchar experiencias de otros lados y no necesariamente esas experiencias son compartidas.

En estos casos el mando se entiende como el poder que tiene el grado y las sanciones que se aplican al no cumplimiento, más que al liderazgo que tiene que ver con otras habilidades y competencias.

- 2- Por otro lado, cuando te menciono esto, te lo menciono desde la experiencia vivida y comprendida y entendida desde lo que ocurre en las academias de guerra por ejemplo o en las academias. Aprenden formación y universidad en sus propias academias y el mundo civil no es necesariamente visto como referente en estos temas. Hay ahí una suerte de decir “usted oficial donde aprendió esto” eh... lo que pasa es que yo no soy oficial yo no estoy en la oficialidad ...ahhh si usted no está en la oficialidad usted deja de ser relevante para nosotros. Y ahí tengo la impresión de que eso es un elemento que no permea tan nítidamente sobre todo en el mundo de las academias. O

sea quienes son oficiales y se han formado bien, que lo hagan, que lo miren, pero no necesariamente es lo que está ocurriendo en la práctica en el mundo real. El oficial del mundo real, el de la prefectura, el que tiene un equipo a cargo, el que tiene una responsabilidad de línea, permanentemente viven el día a día y transmiten su liderazgo a partir de lo que el aprendió y la teoría se despega de la práctica y, cuando digo se despega, es porque es diferente. Tengo la impresión de que ellos no han tenido la oportunidad de aprender nuevas formas de liderazgo y no las han podido aprender porque han estado en el día a día no más y cuando van a las academias propias y estas tienen los mismos funcionarios propios y por lo tanto van a aprender algo que les va a ser muy útil para lo que ellos hacen permanentemente pero que no necesariamente se nutre de experiencias de otros lados que ellos puedan copiar y puedan generar un espacio de transformación o de cambio yo creo que ahí también está ese otro mundo.

Eso sería: plantearles la necesidad de que el coaching es una herramienta que les servirá?

Claro. De alguna manera también pasa que la gente, no sé si conociste al mayor Roberto avila. En el caso de él, Roberto cuando él aprendió todas estas competencias y las encontró muy valiosas, muy poderosas, encontró que eran de mucha utilidad, sin embargo, él llega un momento en donde dice....mira, yo creo que es mejor o me es más fácil salir de la institución para poder aplicar todas estas herramientas que son muy potentes y ahí entonces hay una pérdida. Hay un pérdida importante que tiene que ver con cómo la institución podría haberse nutrido y

desarrollado muchas más competencias a partir de esta experiencia y aprendizaje. Eso no tan solo le pasa al mundo militar o al mundo uniformado también le pasa a la gente que se mete en los programas de transformación nuestros y que miran esto y dicen guau esto es muy relevante , pero tengo que salir de la organización donde estoy para poder hacer los cambios que son cambios que requieren mucho tiempo, que son a largo plazo, que son cambios sistémicos y cuando digo esto es porque requieren cambios en las reglas del juego y eso no siempre se da y uno podría pensar o podría ocurrir que la gente que se forma termina saliendo porque aquellos cambios más profundos son difíciles de hacer en la organización y la gente también pierde interés y voluntad por poder hacer esos cambios. No es tan fácil como uno cree. Otra cosa es con guitarra.

Pero, y si se hiciera un proceso con equipos más pequeños o de abajo hacia arriba, con jóvenes que están ingresando recién a las escuelas formativas y que tienen un pensamiento diferente. ¿Podría ser una alternativa?

No sé muy bien que pasaría primero. No estoy seguro que dado los cambios del mundo finalmente estas instituciones a partir de la emergencia de los millenialls por ejemplo, que uno diga: sabes que hoy no vamos a tener estas personas que nosotros creemos que podríamos tener quedándose en nuestra organización y producto de que no lo vamos a poder tener, vamos a tener que ser capaces de cambiar nuestros modelos de gestión, nuestras formas de instrucción. Vamos a tener que hacer cambios mucho más profundos y a lo mejor a partir de eso se hacen transformaciones de arriba hacia abajo también, pero también a lo mejor los jóvenes

que están ingresando hoy día transforman la organización y puede ser un sea un cambio transformacional que ocurra en esa dirección.

A lo mejor la jefatura que hoy está, no va a cambiar su forma de gestión, pero sí quizá se podría que las “personas subordinadas” pudiesen comprender que este jefe no va a cambiar y así no se genera esa frustración o cambiar la mirada del jefe impositivo y entenderlo a lo mejor hace que la persona trabaje mejor.

Efectivamente, yo creo que hay varias cosas que pasan. Los jóvenes hoy están teniendo una relación con la autoridad que es muy diferente a la que nosotros tuvimos con la autoridad y por lo tanto esperan cosas diferentes también y eso hace que la gente termine cambiando mucho más de lo que uno cree. Esos cambios también van ocurriendo. La gente es mucho más permeable por distintas razones y en los equipos pequeños esto hace grandes cambios. Pasan dos cosas. Lo que pasa es que hoy por ejemplo, cuando quieres evaluar tienes una serie de datos de gestión, de dotación, del destacamento que tienes a cargo, logras ver diferencias entre una prefectura y otra, entre distintos mandos, etc. y eso obviamente permea y genera cambio porque hay indicadores que se empiezan a utilizar y que se empiezan a mirar con mucha más claridad. La incorporación de la mujer a la oficialidad también va a generar transformaciones que sin duda van a ocurrir. O sea, oficiales mujeres van a tener un impacto en su liderazgo muy distinto al liderazgo de los hombres y seguramente eso también va a permear las transformaciones y los cambios, van a aparecer mundos que antes no aparecían solo por el hecho de que el género también va a cambiar también ahí se genera un efecto distinto de transformación y que va a apoyar mucho más los cambios que se van a venir y

también pueden venir desde abajo hacia arriba y desde arriba hacia abajo porque también esa oficialidad va cambiando y claramente van a ir mirando mucho más. Yo creo que eso también va a ir ocurriendo.

¿Conoces la experiencia de la academia de guerra del ejercito?

No la conozco en detalle. Ahí hay mucho para mirar porque esos procesos de formación habría que ver qué y tan vigentes están. Yo me recuerdo haber visto procesos, como la transformación de procesos tecnológicos del ejército, impresionantes y muy avanzados. O sea las aulas, altamente interactivas. Ellos tienen muchos recursos invertidos en ese proceso hay una inversión digital y eso genera cambios en la forma en que la gente participa, en la forma que opina, como comunica, aparece un montón de cosas que obviamente pasan a ser mucho más relevantes en ese proceso y uno lo ve con bastante detalle. Era bien top todo lo que yo vi de ese mundo.

¿Tú crees que en una institución tan vertical se puede cambiar el tipo de liderazgo?

Si. Yo creo que sí, porque primero, cada vez va a ser un liderazgo más transparente. O sea hoy cada vez a las instituciones, los van a obligar a un mayor nivel de transparencia que antes no existía. Se van a dar fenómenos como los que uno ve en la contraloría, por ejemplo, etc. Hay fenómenos de transparencias, no porque antes no hayan sido transparentes, sino lo que quiero mostrar es que hoy vas a tener que tener un contacto mucho más cercano con la comunidad, mucho más abierto y visible y por lo tanto, prácticas de liderazgo que eventualmente en algún

momento alguien pudiera hacer, pero que de cara a tener que mostrarlas ya no va a ser tan bonito mostrarlas, vas a empezar a ver experiencias mucho más significativas. Ejemplo, yo estoy seguro que en el mundo de la fuerzas de orden todo lo que tiene que ver con mentoring, son cosas que están desarrolladas y aceptadas por mucho tiempo atrás que son muy profundas, que están ahí, el cómo los líderes aprendieron a ser líderes mirando a otros líderes, es un poco lo que se hace y eso es mentoring puro y duro por mucho tiempo. El punto es que ese mentoring que se hizo que enseñaba prácticas de liderazgo que hoy no necesariamente son las prácticas de liderazgo que hay que enseñar, pero producto de la apertura, de la nueva tecnología, de la nueva información, la transparencia, todo eso, va a hacer que esas prácticas de liderazgo cambien significativamente y por lo tanto yo soy un convencido que esos cambios también van a llegar.

¿A largo plazo?

Si. En el largo plazo, sin duda, no será de un día para otro, pero uno puede ver que esos cambios van a ocurrir. Todo lo que tiene que ver con coaching. Lo que va a cambiar son las competencias genéricas porque esas competencias genéricas de escucha, de capacidad de hablar....yo el otro día a propósito de los balazos y el uber veía al mayor que está a cargo de las comunicaciones de Carabineros de Chile, o sea, me saco el sombrero con ese hombre, o sea con un desplante, él podría ser el encargado de comunicaciones de cualquier empresa de nuestro país anda mucho mejor que el de enel , del de aguas andinas, transelec o todos estos proyectos de generación de electricidad, o sea claramente tenía unas competencias comunicacionales y una capacidad para conectarse con el medio en el que estaba

que tú lo escuchabas y cerrabas los ojos y no lo vez vestido de verde ni como un oficial y eso implica cambios que habitualmente uno no los ve, pero cuando los ves, te das cuenta que hay cambios que se han hecho, y que se están haciendo y que son seguramente mínimos, pero que se notan, se ven. Ya no te dicen afirmativo o negativo, no es esa parodia del buenos días, buenas tardes, no explica y no da cuenta del funcionamiento, aun cuando hay de todo, hay cambios que se van notando y que van apareciendo y que se van viendo en las practicas conversacionales y que se van viendo.

Estas son instituciones que se están abriendo al mundo civil, incorporando profesionales como apoyo por ejemplo, ¿eso ya es un cambio?

Claro, justamente a propósito del fenómeno de la agregación de valor y de la construcción del valor compartido de la organización dicen: no, sabe que la institución necesita a sus oficiales y necesita el oficio propio de la fuerza de orden en la calle, por lo tanto todas las otras labores que no sean necesariamente labores que tenga que hacer un carabinero, que lo haga otro, no hay ningún problema, y por eso empiezan a aparecer mucho más los civiles en estas organizaciones.

¿Será que es una organización que efectivamente ha ido incorporando cambios sin necesariamente verlos, porque no están formalizados, pero que existen?.

Si, ejemplo de lo que te digo: desde la ontología del lenguaje lo que nosotros enseñamos en términos de práctica de transformación, fundemos el juicio de que

la organización no ha cambiado. Uno mira la incorporación de la mujer, la incorporación de oficialidad femenina, de civiles en distintos cargos y posiciones administrativas de la organización la incorporación de distintas ramas, son fantásticas. Todo lo que tiene que ver con el mundo de las oficiales que están en el ámbito de familia siendo oficiales de carabineros y que tienen una dulzura, capacidad de escucha y manejo de conflictos donde uno dice...oye me sorprende esto es tremendo no podemos decir esta institución no cambio o no se transformó. Eso ocurre bastante, más de lo que uno cree.

¿Cómo invitaría como coach a ser partícipe de un proceso de coaching ontológico a una institución como esta?

Yo la invitación la tomaría desde tres lados.

- 1) tiene que ver con el volver a mirar el sentido y el propósito que tiene la institución en la organización y ver si ese propósito o ese sentido está alineado con lo que se está haciendo hoy permanentemente, y de ahí puede ser que haya una brecha que pudiese ser cerrada a partir de procesos de transformación con coaching ontológico. Mirar el propósito que tenemos como organización, que seamos cada vez más cercana, que la comunidad así nos perciba y ver si ese propósito no se consigue o se está consiguiendo tanto que tal vez es posible hacer procesos de transformación con coaching ontológico que pudieran acelerar y ayudar a que ese propósito establecido se cumpla. Ahí hay un primer elemento.
- 2) Un segundo elemento tiene que ver con el que dado que son una institución que tiene gran cantidad de personas y seres humanos y que de ellos

depende la vida y el orden y el bienestar de la sociedad y la segunda pregunta que yo me haría es ¿estamos teniendo capacidad para poder satisfacer las necesidades de los seres humanos que forman parte de nuestra organización? Y me preguntaría si es que ellos sienten que la institución les brinda apoyo en lo que tiene que ver con las dimensiones de calidad de vida de la organización es como un segundo elemento. Dicho en sencillo: ¿nuestra gente es gente que se siente desarrollada y que puede vivir feliz en nuestras instituciones?. Si la respuesta es que a eso es lo que aspiramos y eso es lo que quisiéramos, pero no estamos seguro que lo consigamos y tenemos indicadores que nos dicen que no lo estamos consiguiendo, entonces hay un segundo elemento que nos podría permitir hacer transformación personal y transformación organizacional con coaching ontológico como segundo elemento.

- 3) Conectar con usted como alto mando. Siente que están dadas las condiciones para que después de que usted deje la institución usted sea recordado como alguien que dejó un legado permanente en la institución, es decir ¿su liderazgo es un liderazgo que pudiese dejar huella en esta institución? o usted va a engrosar las paredes de la institución como uno más sin que no necesariamente pueda decirse que usted hizo transformaciones que fueron significativas para la organización si la respuesta es “yo quiero dejar un legado y quiero que esta organización se transforme” a lo mejor el coaching ontológico puede ayudarlo a hacer esas transformaciones profundas de la institucionalidad que es gente que pueda dejar un legado. O sea, muchos líderes dentro de la institución, de quienes uno realmente se

recuerda y de que periodos de tiempo uno dice: este mando que hubo aquí hizo grandes transformaciones y fueron ejemplo importante y generaron un espacio de transformación muy importante. Ese legado también puede ser visto desde ese lugar con la experiencia del coaching ontológico. Yo haría esas tres preguntas claves. Quiere dejar huella y poder lograrla.

Con eso me confirmarías que si es posible aproximar el coaching a una organización como esta?

Si, sin duda.

Y yo soy un convencido que se puede y que lo más probable es que si uno busca evidencia existe, lo que pasa es que la respuesta natural es decir que no pero no nos damos cuenta que estamos siempre cambiando

Las jefaturas cambian cada tres años y cada cuatro con el presidente cambia el general director. Y los trabajadores deben acostumbrarse siempre a estos cambios sin tener todos, la misma resistencia y se generan climas laborales complejos.

Quizá poder trabajar con mandos más bajos logrando que comprendan que este sistema es cambiante y pudieran fortalecer sus habilidades para poder adaptarse a este cambio.

Efectivamente. Fíjate que además esto pasa en todas las organizaciones que tenemos. Periodos de tiempo, cambios de liderazgo, necesidad de adaptación, velocidad de adaptación al cambio, algunos se adaptan otros no y esos cambios

dejan pocas capacidades instaladas de cambio permanente y a lo mejor con lo que hay que enseñar y eso lo enseña el coaching ontológico es la capacidad para poder transformarnos y adaptarnos rápidamente porque que se espera de nosotros, de mi en este nuevo rol, en este nuevo cambio, y ahí en esa velocidad de cambio, velocidad de transformación y velocidad de respuesta y esa velocidad debemos tener capacidad de acompañarla y para eso el proceso de coaching es muy importante para la transformación que cada vez es más rápida y acelerada porque sería una ilusión establecer un periodo fijo en que ocurre el cambio si no que cada vez vemos que los cambios son más rápidos.

Entrevista 4:

Primero su nombre completo y cargo para registro:

Mi nombre es Luis Peña Gippner y soy coordinador y asesor de Seguridad Privada de la Prefectura Osorno.

Cuénteme ¿cuantos años estuvo usted como instructor, donde?

A ver... la verdad de las cosas es que yo en el área de educación en Carabineros, pase 20 años de mi vida institucional y donde más pase tiempo como instructor, fue en la Escuela de Carabineros, en el grado de Teniente, en el grado de Capitán y en el Grado de Mayor, después en el grado de Comandante fui Subdirector de la Escuela de Formación Policial, es un cargo más ejecutivo que operativo, es distinto el oficial instructor. El oficial instructor es sumamente operativo en el área de la educación, donde más tengo mi experiencia como instructor, fue en la Escuela de Carabineros.

¿Qué es lo que hacía ahí como instructor?

En la Escuela de Carabineros, fui Comandante de Sección, vale decir, tenía a cargo la formación de treinta alumnos, en todos esos aspectos, en la parte académica, en la coordinación con los profesores, en la instrucción, en la Doctrina permanente, en las formalidades, en lo integral de la formación de los alumnos.

¿Cómo era la formación para el desarrollo de habilidades blandas, en qué consistía, se hacía alguna asignatura especial para eso?. Así como se formaban en todo lo que tiene que ver con lo académico, con lo legal, con lo ético, ¿cómo se formaban las otras habilidades?

A ver, había una asignatura que en su tiempo se llamaba “mando y liderazgo”. Pasó por varios nombres, pero en el fondo siempre enfocado a lo mismo. Estaba más que las habilidades blandas, yo creo que el liderazgo tiene dos concepciones, yo creo que el liderazgo se nace o se aprende; yo creo que las dos cosas van de la mano, en el sentido que el liderazgo como dices tú, requiere de ciertas condiciones, habilidades de las personas que, la verdad de las cosas, no creo que se aprendan tanto, lo que se pueden aprender ciertas técnicas para aprovechar más las habilidades blandas que uno puede tener y enfocarlas al liderazgo institucional y en el desarrollo de la carrera profesional, pero no creo que las habilidades uno las pueda desarrollar, las habilidades las personas las traen, a veces las desconocen, las mayorías de las veces, pero uno tiene que encausar esas habilidades, enseñándoles ciertas técnicas para generar un mando que no sea dar órdenes, si no que un mando que convenza a sus subalternos y ahí empieza a desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Pero ¿usted cree que eso existe?

Existe en la medida que el oficial se preocupe, no solo de cumplir con lo que le corresponde a él, como mando con autoridad y poder, sino que lo más importante, es generar el Liderazgo para que su gente lo siga y la gente comprenda lo que tiene que hacer pero no en base a dar órdenes, si no que a dar un convencimiento.

¿Depende de cada jefatura esa iniciativa de cómo lleva su equipo?

Bueno, la Escuela da las bases, para que el oficial joven comprenda que él tiene cierta responsabilidad en guiar, y esa responsabilidad de guiar se transforma en liderazgo, cuando la gente es capaz de seguir, comprender y admirar al que está un poco más arriba, entonces ahí el liderazgo de esa persona se manifiesta, yo creo que hay unos que tienen más habilidades que otros, otros que los tienen muy oculto, pero en el fondo siempre hay un liderazgo de por medio esto puede ser un liderazgo por el ejemplo, un liderazgo autocrático, un liderazgo que impone formas distintas de ejercer el liderazgo. Ahora ¿cuál es el mejor? Eso es muy relativo, depende de las circunstancias en que uno se enfrente

Conociendo ya de tantos años esta institución que es súper vertical, ¿cree que es posible tener una mirada diferente del desarrollo de equipo, pensando en enfocarse en el desarrollo personal y relaciones interpersonales? ¿Cómo se sustenta esta jerarquía?

Yo creo que todas las instituciones que tienen este régimen, se deben sustentar sobre tres pilares que son fundamentales y entre esos está la disciplina, el profesionalismo y está el liderazgo. Cuando cualquiera de esos falla y cuando

estamos hablando de doctrina, también estamos hablando, que en la doctrina está inserta la ética y cuando falla uno de eso, es difícil lograr lo que tú quieres, es por eso que las instituciones jerarquizadas y uniformadas como esta, deben siempre proteger eso, la base la disciplina, el profesionalismo y la doctrina de cada institución. La jerarquía establece el orden institucional.

¿Cree usted que a lo mejor un líder, una jefatura que no tiene esa característica de liderazgo que se necesita, como para ejercer su cargo, podría eventualmente, gatillar por ejemplo malos resultados de seguridad en su zona, o más allá de lo que es el clima laboral, si no que se viera un resultado negativo?, porque quizás podríamos decir que, por ejemplo, si los Carabineros que andan en la calle no quieren cumplirle a su jefe, no hacen su pega, entonces quizás el liderazgo va más allá del, la unidad pequeña que pudiese en estricto rigor...

Claro, nuevamente ahí caemos en lo que yo te digo, cual es el liderazgo más efectivo, depende de las circunstancias que cuando hay un jefe que tiene malos resultados, puede tener, puede haber una desmotivación profesional, se desliga de su responsabilidad profesional o puede tener un liderazgo débil, entonces qué es lo que tiene que hacer, seguramente...es adecuar esos sistemas de liderazgo a su entorno de subalterno, a lo mejor se requiere de un liderazgo más autocrático entonces, pero eso de que el subalterno no cumpla en la debida forma, es básicamente porque hay una debilidad en el liderazgo y si hay que hacer liderazgo autocrático para que la gente entienda es verdad, lo tiene que hacer, es por eso que hay una frase que para mí recorre o toma bastante sentido, bueno yo no sé si otras

instituciones la usan, pero que “El subalterno va a ser jefe”, eso es una gran verdad. No me gustaría ser auto referente, pero he pasado por todos los tipos de liderazgos y he sido bastante autocrático en algunos casos, he tenido un liderazgo condescendiente también, pero nunca ni nadie me ha dejado de cumplir ni me ha pasado a llevar y tú lo ves a diario aquí, aquí la gente está contenta y no es porque yo tenga esa condición de líder, tengo a lo mejor esa habilidad blanda para que la gente trabaje bien, pero trabaje contenta, porque si los subalternos no entienden este estilo de mando, de liderazgo hay que cambiarlo por uno que lo haga reaccionar

¿Cree usted que durante estos años han existido cambios grandes que a lo mejor, sin darse cuenta pueden haber sido influenciados socialmente, por el exterior, y han obligado a esta institución a cambiar???

Bueno, lógicamente que la sociedad cualquiera sea, es algo que tiene vida, que se va modificando y las instituciones que no se modifican y no se reestructuran de acuerdo a las necesidades de las demandas en los valores que rigen a las sociedades nuevas, tienden a morir, porque quedan desafectadas, del fenómeno social y Carabineros de Chile y cualquier institución , no puede estar desafectada, del fenómeno social, por lo tanto es evidente que es la sociedad la que nos ha ido modificando y la institución así lo ha entendido y se ha ido adecuando a todo eso, entonces tiene que ir a la par, con la sociedad nueva. Todo ha sido por un cambio social más que por algún modelo establecido de gestión del cambio, y yo no te hablo solamente de la sociedad de las personas que viven como ciudadanos común y

corriente, sino la sociedad en su todo, en su estructura política en su estructura legislativa, en su estructura judicial, en lo social, en todos los ámbitos.

¿Cuál cree usted que es la fortaleza que tiene Carabineros hoy día?

Yo creo que a pesar de todas las dificultades que están pasando, es la credibilidad...ahí está la gran fortaleza y la hemos descuidado, algunos la han dañado, pero la principal fortaleza es el reconocimiento, que si tu donde vayas, Carabineros va a ser reconocido por un niño, por la señor, la vecina, el ciudadano común y corriente.

¿Y la debilidad?

Yo creo que la debilidad esta en todo lo que ha pasado, en el poder corrupto, en el poder que no se maneja en forma adecuada.

¿Y eso como lo podemos controlar?

Es difícil controlar eso cuando yo no tengo la experiencia de haber tenido todo ese poder, pero sabes qué? ... está en la base, en los valores, en la doctrina, allí está eso. Hay un código de ética que, cuando yo entré, ese código de ética tenía como tres o cuatro hojas, hoy día es casi un libro y el que lo lee, le va a encontrar un sentido, pero ese sentido hay que hacerlo realidad, yo creo que ahí donde falta... la gran debilidad, nos hacemos realidad lo que nosotros mismos queremos que sea realidad.

¿Si usted pudiera elegir a un referente del liderazgo institucional, de todos los años que lleva aquí, a quien elegiría? ¿Quién es el primero que se le viene a la cabeza?

Mira... la verdad de las cosas es que mis referentes se me han ido cayendo, ese es mi gran problema, mira yo creo...si tengo que hablar de un referente, un General Director, yo diría que me acerco más al General Ugarte.

¿Por qué?

Porque era una persona, que a mi juicio, era muy profesional, muy probo, e irradiaba mucha confianza.

8. Bibliografía

Echeverría, R. (2003) Ontología del lenguaje. Chile: J.C. Sáez Editor.

Rojas, R. & Otros (2017) Manual de Doctrina y Código de ética de Carabineros de Chile. Santiago: DESSIN.

Friedmann, R. (2004) Gestión y organización de empresas en el siglo XXI: La aventura postmoderna. Chile: Ril Ed.

Jones, G. (2008) Teoría organizacional. Diseño y Cambio en las organizaciones. Chile: Pearson Educación.

Maxwell, J. (1998) Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: siga estas leyes y la gente lo seguirá a usted. Nashville: Thomas Nelson Publishers.

Chiavenato, I. (2009) Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Mexico: McGraw-Hill.

Goleman, D. & Otros (2003) El líder resonante crea más. Barcelona: Plaza y Janes ed.

Senge, P. (1990) La quinta disciplina en la práctica. Recuperado el 2 de febrero de 2018 de: <ftp://ftp.icesi.edu.co/farenas/laquintadisciplinaenlapractica.pdf>

Ley N° 18.525. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, 7 de marzo de 1990.

Marchesán, C. (2017) Los aportes del coaching ontológico al liderazgo empresarial. Recuperado de:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13790/MARCHESAN%20CRISTIAN%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tello, M. (2009) Liderazgo y comunicación. Recuperado de:
<http://www.maxtello.com/lidercom>

Goleman, D. (2013) El coeficiente intelectual colectivo. En Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional. Recuperado de:
http://blogs.fad.unam.mx/asignatura/claudia_mena/wp-content/uploads/2015/08/IntEmoc.pdf

Cubeiro, E. (s.f) Los sistemas de mando y control: una vision histórico-prospectiva. Recuperado de: <file:///C:/Users/ERLA/Downloads/Dialnet-LosSistemasDeMandoYControl-4602258.pdf>

Ejército de Chile (2014) Modelo Integral de Liderazgo del Ejercito. Recuperado de: https://cle.ejercito.cl/pdf/RDE-11_MILE.pdf

Echeverría, R. (2011) Ética y coaching ontológico. Chile: JC Saez ed.

Revah, J. (s.f.) Coaching y mentoring: un viaje hacia el interior de los procesos humanos. Recuperado de:
[file:///C:/Users/ERLA/Downloads/lectura11%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/ERLA/Downloads/lectura11%20(3).pdf)

Echeverría, R., & Pizarro, A. (s.f) El carácter ontológico del coaching. Recuperado de: [file:///C:/Users/ERLA/Downloads/lectura22%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ERLA/Downloads/lectura22%20(2).pdf)

Alcañiz, M. (2016) Reflexiones sobre liderazgo y fuerzas armadas. Recuperado de:
http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO54-2016_Reflexiones_Liderazgo_MiguelAlcaniz.pdf

Cuadra, A., Veloso, C., (2007) Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. En Revista Universum, volumen 2 n°22, pp. 40 – 56. Recuperado el 12 de diciembre de 2017 de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext&tlng=pt

Cifuentes, F. (2009) El desafío ético de la función pública: El caso de Carabineros de Chile. (Tesis grado de Magister). Universidad de Chile. Santiago. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cf-cifuentes_ft/pdfAmont/cf-cifuentes_ft.pdf

Van Der Mollen, A., Zenteno, L. (2010) Nivel motivacional de los/as funcionarios/as de la dirección de previsión de Carabineros de Chile (Tesis de Pregrado) Universidad Academia de Humanismo cristiano. Santiago. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/156/TESIS.pdf?sequence=1>

Espinoza. S. Liderazgo Transformacional y satisfacción laboral en Carabineros de Chile: Los efectos mediadores de la identificación con el grupo y el Work Engagement en el proceso de formación de Carabineros. Recuperado de: <http://esfocartest.carabineros.cl/sites/default/files/LIDERAZGO%20TRANSFORMACIONAL%20Y%20SATISFACION%20LABORAL%20EN%20CARABINEROS%20DE%20CHILE.pdf>

Clerc, J., Saldivia, A., Serrano, M. (2006) Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Recuperado de:

<http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>

Esparza, A. (2016) El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la Empresa El Rocío S.A. año 2016 – Trujillo. (Tesis Pregrado) Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/433/esparza_ba.pdf?sequence=1

Pérez, V. (2009) Relación entre el liderazgo, habilidades y desempeño. Papel de la Capacitación. Recuperado el 4 de diciembre de 2017 de: <https://www.gestiopolis.com/relacion-liderazgo-habilidades-desempeno-papel-capacitacion/>