
COACHING Y MENTORING EN EL ENTRENAMIENTO DE UNIDADES NAVALES

♦ RESUMEN ♦

Tras explicar brevemente en qué consiste el llamado *coaching* y *mentoring*, se describe en qué forma esta metodología de trabajo puede ser llevada a la práctica por organizaciones ligadas al entrenamiento de unidades navales. Se describen las principales ventajas y beneficios derivados de su empleo.



RODRIGO VARELA RUIZ
Capitán de corbeta, Ingeniero Naval Mecánico
(rvarelar@armada.cl)

Coaching, mentoring, entrenamiento, estándares, inspector, evaluación.



El liderazgo, como objeto de estudio, ha cobrado fuerza en nuestra institución durante los últimos años. En este contexto, se mencionan con frecuencia y de forma combinada los términos *coaching* y *mentoring* (C&M). Estos últimos, no son nuevos ni desconocidos en el ámbito del entrenamiento de unidades a flote y han venido incorporándose, de forma paulatina, desde la adquisición de unidades de combate en el Reino Unido y viéndose reforzados con el inicio de un programa de intercambio permanente con el *Flag Officer Sea Training* (FOST) de la Real Armada Británica. Cabe señalar que FOST ha adoptado el C&M como un elemento axial de su filosofía de trabajo. El presente artículo tiene por objeto narrar la forma en que algunos elementos de esta disciplina han sido aplicados a los procesos de entrenamiento de unidades navales, en diferentes países. Asimismo, se pretende mostrar que, lejos de tratarse de ideas vagas o de escasa aplicabilidad, el C&M ha sido empleado de una manera muy concreta y ha cambiado significativamente la manera en que se conduce el entrenamiento de unidades navales.

Algunas definiciones

En primer lugar, es necesario definir algunos términos de interés, tales como:

● **Coaching:** Es la implementación de un método o proceso destinado a hacer que una persona o un colectivo desarrollen o mejoren ciertas habilidades. "... es una manera de animar y ayudar a alguien a alcanzar una meta o a desarrollar o adquirir habilidades ... El *coach* interviene para ayudar al progreso de la persona y para que esta se haga responsable de sus propias decisiones y acciones." (Jackie, 2009). El proceso en cuestión puede estar compuesto por ejercicios especializados, rutinas, técnicas de enseñanza, tareas especiales u otros, conducentes todos a un resultado bien definido. Los elementos constitutivos del proceso estarán dados, entre otras cosas, por la naturaleza de la actividad que ese individuo o colectivo realizan, por los objetivos que se desea alcanzar y por la experiencia de quienes intervienen en el proceso. El elemento central del *coaching* es la existencia de un proceso o método, que es empleado

Coaching y Mentoring en el entrenamiento...

R. Varela

para llegar a un fin y que está por sobre las habilidades individuales de quienes lo materializan. En el deporte, abundan ejemplos de *coachs* que, sin haber sido ellos mismos expertos o siquiera practicantes de una disciplina, dirigen con éxito a otros deportistas que son profesionales en sus áreas. Otro aspecto fundamental del *coaching* es que, en general, no se limita sólo a hacer presentes los errores y aciertos del entrenando. El método explota el hecho de que:

...un individuo es capaz de reflexionar sobre sus actitudes y, al hacerlo, tiene la oportunidad de conocerse a sí mismo ... La respuesta está en manos del individuo; lo que un *coach* hace, a través de preguntas, respuestas y discusión, es encontrar la respuesta que un individuo sabe que existe. El *coach* propicia la claridad de pensamiento. (Andrew, 2012).

○ **Mentoring:** Es, sencillamente, la acción de desempeñarse como mentor. La función de este último se define así: "... un mentor actúa como un guía que ayuda a un individuo a aprender de una manera más rápida y efectiva de lo que este podría hacerlo por sí solo." (Jackie, 2009). En otras palabras, *mentoring* es la acción de guiar a un pupilo (a menudo, una persona de menor experiencia), mediante la transmisión directa de conocimientos, vivencias, pensamientos, etc. Entonces, lo que más importa en el *mentoring* son las habilidades y conocimientos de la persona que lo conduce.

○ **Entrenamiento Operacional Básico (EOB):** Proceso mediante el cual la dotación de una unidad a flote se entrena para ejecutar procedimientos y tareas que son consideradas esenciales para la seguridad de un buque (en puerto y en la mar) y para el cumplimiento de los roles que se le asignan.

○ **Sujeto de entrenamiento:** Es el término empleado en el ambiente de entrenamiento para referirse a la dotación de un buque (o parte de ésta), particularmente cuando se desarrollan ejercicios individuales o procesos de entrenamiento de mayor

duración. También usaremos los términos *coachee* o pupilo.

○ **Herramientas de evaluación y de-briefing:** Compendio de ayudas de memoria y pautas escritas de evaluación que son empleadas por el personal que lidera el entrenamiento a bordo de unidades navales. Estas herramientas constituyen un marco común de referencia y se utilizan para evaluar el desempeño de una unidad a flote en actividades de entrenamiento. Mediante el uso de estas herramientas se mide el apego que existe entre el desempeño observado y un patrón de referencia o estándar.

○ **Estándar:** Es un criterio cuantificable y concreto, empleado como patrón común de referencia. El estándar es usado para expresar en qué medida un sujeto de entrenamiento logra una meta.

○ **Inspector:** Es el agente encargado de planificar, preparar y ejecutar las actividades de entrenamiento, para finalmente emitir una apreciación o juicio en relación a las habilidades del sujeto de entrenamiento. Para los fines del presente trabajo, inspector será sinónimo de *coach* e instructor.

Se han mencionado ya dos elementos clave del *coaching*: un proceso o método de preparación, conducente a una meta, y el fomento de la reflexión y la autocrítica por parte del pupilo. Existe un tercer elemento, muy importante también, que es el estilo. El C&M recomienda al *coach* la adopción de conductas que faciliten la creación de un vínculo con su *coachee* y que propicien en este una actitud entusiasta y receptiva, tales como:

○ Demostrar una actitud positiva y entusiasta.

○ Ser comprensivo.

○ Tomar una actitud desprovista de emociones (por ejemplo, no demostrar molestia ante errores del pupilo).

- Demostrar confianza en las capacidades de su pupilo.
- Si no se es experto en una materia, se debe lograr cierta credibilidad ante el pupilo.

Que esta disciplina reciba el nombre de *coaching* y *mentoring* no significa que ambos conceptos sean sus únicos componentes. Muy por el contrario, estamos ante una filosofía que "...yace sobre un espectro de relaciones; en un extremo, el comportamiento es autocrático; en el otro, democrático. La mayoría de las relaciones de coaching ocurren en algún punto entre ambos extremos." (Andrew, 2012). El C&M puede incorporar muchos otros elementos, tales como transmisión directa de experiencia y conocimientos, repetición, adiestramiento, dirección, el empleo de incentivos y apremios, etc.

Aplicación del C&M en actividades de entrenamiento

El *coaching* es útil tanto para el trabajo con individuos como con grupos de personas. En el caso que nos interesa (el EOB), la interacción entre inspectores y sujetos de entrenamiento se produce casi exclusivamente en ejercicios colectivos. Dicho en forma breve, el EOB es un proceso mediante el cual se pretende hacer que la dotación de una unidad a flote desarrolle un conjunto de habilidades (colectivas e individuales), dentro de un período de tiempo acotado y haciendo uso de recursos materiales y medios de apoyo limitados. Las habilidades a desarrollar deben ser definidas de antemano por las entidades pertinentes, pero en general nos referimos a la capacidad de: superar emergencias, ejecutar procedimientos doctrinarios, operar con otras unidades, satisfacer roles y completar tareas específicas. Por razones obvias, el resultado final de un EOB o de sus ejercicios componentes debe ser expresado en la forma de conceptos de evaluación conocidos y comprendidos por todos los involucrados.

Tal como se señaló al inicio, el C&M demanda el uso de rutinas y estructuras definidas de antemano, las que, sin embargo, no son invariables; muy por el contrario, las estructuras están sujetas a constante revisión y permanentemente se busca dar con fórmulas que optimicen los resultados del EOB (especialmente en términos de tiempo empleado y nivel de destreza alcanzado). En el caso que nos ocupa, la aplicación de la filosofía C&M ha obligado a implementar, en el transcurso de los últimos años, los siguientes elementos:

- Planificación detallada de todas las actividades de entrenamiento.
- Elaboración de escenarios de entrenamiento para todos los ejercicios, los que se diseñan en función de las debilidades y fortalezas del sujeto de entrenamiento, de manera que se pueda trabajar en la superación de las primeras y en el mejor empleo de las segundas. Los escenarios son discutidos de antemano y en detalle por los inspectores participantes.
- Identificación y discusión, previo a cada actividad, de los objetivos que se persiguen y de las metas que el sujeto de entrenamiento debe alcanzar, de modo que la evaluación final se base en criterios lo más objetivos posibles.
- En la interacción con el sujeto de entrenamiento; utilización de las técnicas propias del método y que fueron comentadas previamente. En general, se busca que el sujeto de entrenamiento tenga la oportunidad de analizar su propio desempeño y las decisiones que toma. Asimismo, se espera que el inspector se apegue a un estilo que es entusiasta, positivo y desprovisto de elementos emocionales.
- Evaluar en función de un estándar común y no en función de apreciaciones personales. Tales estándares se encuentran plasmados en numerosas herramientas de evaluación y *de-briefing*.

○ Aunque no está directamente relacionado con el C&M, a lo largo de los años se ha desarrollado un sistema seguro de trabajo, es decir, un mecanismo de identificación de riesgos y posterior implementación de controles y mitigaciones. El sistema también incluye reglas de seguridad. La observancia de todas estas reglas contribuye significativamente a la credibilidad del inspector y a la existencia de un ambiente seguro de trabajo.

Algunas barreras a superar

Medir o evaluar el desempeño de una unidad naval no es tarea sencilla; en esta labor se conjugan equipos de personas y sistemas navales de un nivel de complejidad medio a alto. En consecuencia, el inspector se encuentra frente a situaciones en las que intervienen numerosas variables y en las que los eventos se suceden a gran velocidad. Además, la subdivisión estanca de un buque hace que cada inspector obtenga una apreciación parcial de lo que ocurre a bordo. En otro plano, se da una dificultad de gran significancia y que todo *coach* debe tener presente; esto es, que la vista humana posee una limitación muy importante. Sólo una parte muy pequeña de la retina ocular está dotada de células de alta definición (fóvea). En consecuencia, la mayor parte de nuestra visión es periférica y de baja resolución, lo que hace que, para apreciar un objeto con máximo detalle, debemos obligatoriamente centrar nuestra vista en este. En definitiva, es fácil pasar por alto aquello a lo que no estamos prestando atención o que simplemente no esperamos ver. Este fenómeno se encuentra ampliamente descrito en la literatura asociada al C&M y para mitigarlo, se proponen varias técnicas. Tal vez la más efectiva y la más empleada en el entrenamiento de unidades navales, es la identificación anticipada de aspectos o eventos que en mayor medida contribuyan a formarse un juicio acabado del desempeño de la unidad. Un grupo de inspectores bien consolidado debería conocer y ser capaz de capturar aquellos eventos que, en forma posterior, permitirán



reconstruir los eventos ocurridos a lo largo de una actividad de entrenamiento, para poder emitir un juicio acertado en cuanto al desempeño del sujeto de entrenamiento.

Otra barrera importante es que, con frecuencia, personas que ostentan un poder relativo sobre otros y que son llamados a juzgar el desempeño de éstos, tienden a adoptar algunas conductas que resultan perjudiciales para el entrenamiento, por ejemplo:

○ Centrarse en aspectos que ellos dominan o en preguntas cuyas respuestas ellos conocen a la perfección, pero que no necesariamente son relevantes para la actividad en desarrollo, ni para el logro de los objetivos propuestos. Estas conductas se relacionan más con la necesidad de



Ventajas de la filosofía de C&M

En las organizaciones que han adoptado una cultura de trabajo basada en el C&M, hay consenso en cuanto a las ventajas que este reporta, entre las que se destacan:

- El empleo de criterios de medición más claros, concretos y cuantificables, así como la imposición del estilo hasta ahora descrito, confiere mayor objetividad a los procesos de entrenamiento.
- El éxito y la calidad del proceso dependen, en menor medida, de las habilidades individuales de cada inspector y, en mayor medida, de los métodos y escenarios de entrenamiento preestablecidos.
- En el ejercicio de sus funciones, el inspector se relaciona con dos grupos humanos bien diferenciados, que son: los sujetos de entrenamiento y sus colegas inspectores. La implementación del C&M ha derivado en mayores exigencias para los inspectores, entre las que destacan la necesidad de completar un proceso de calificación operativa y de dominar las rutinas o estructuras descritas en los puntos precedentes, un constante control mutuo (entre pares) y, por último, pero no menos importante, el escrutinio permanente del sujeto de entrenamiento. En donde antes existía una presión por producir o entregar críticas de cierto calibre al desempeño del sujeto, ahora existe la presión de demostrar pleno dominio de las herramientas de entrenamiento y, más importante aún, que se es capaz convertirse en un *coach* creíble.
- Se observa en los inspectores una actitud más cercana a los ideales del método, esto es, más paciente, positiva, tolerante y objetiva.
- Las observaciones, críticas o recomendaciones se centran más en situaciones desfavorables que en deficiencias de individuos o en errores que estos puedan cometer. Sin duda alguna, esto contribuye a la mantención del fundamental vínculo *coach - coachee*.

demostrar la valía del instructor que con afanes constructivos.

- Resaltar errores del pupilo en términos excesivamente severos, centrarse en las debilidades de algunos individuos y en los errores que las personas cometen.

Por último, se menciona el hecho de que, en ocasiones, una insuficiente comprensión de los estándares, de los métodos de entrenamiento y de los criterios de evaluación empleados, dan pie a prejuicios o a concepciones equivocadas que terminan por entorpecer la creación de un vínculo *coach-pupilo* y que aminoran la receptividad de este último.

Conclusiones y comentarios finales

En suma, el aplicar técnicas de C&M al entrenamiento de unidades navales ha derivado en algo que podríamos llamar método + estilo. Se hace esta afirmación porque existe evidencia suficiente como para sostener que el empleo del C&M ha fomentado la introducción sistemática de estructuras y rutinas que mejoran los resultados del entrenamiento, que ha promovido la adopción de un estilo que

ayuda a establecer vínculos entre pupilos e instructores, que enriquece la interacción entre ambos, que hace más objetivas las evaluaciones y que da mayor credibilidad tanto a las organizaciones ligadas al entrenamiento como a sus miembros. Al promover la discusión de los resultados obtenidos y la autocrítica, el C&M tiene el potencial para hacer que el entrenamiento sea más valorado por quienes se benefician de éste y que las habilidades conseguidas al término de los respectivos procesos sean más duraderas.



BIBLIOGRAFÍA

1. Jackie Arnold, *Coaching Skills for Leaders in the Workplace, How To Content*, 2009.
2. Andrew St George, *Royal Navy - Way of Leadership*, 2012.
3. Jordan B. Peterson, *12 Rules for Life*, Allen Lane, 2018.