
MODELO DE LIDERAZGO EN LAS FUERZAS DE DEFENSA DE NUEVA ZELANDA

♦ RESUMEN ♦

El Instituto de Desarrollo del Liderazgo (ILD) del Ejército de Nueva Zelanda ha desarrollado un modelo de liderazgo de siete niveles que abarca tanto las fuerzas armadas como el sector civil, centrándose en la inteligencia emocional-social y la autogestión. En 2024, dos Oficiales chilenos participaron en el programa residencial del cuarto nivel de liderazgo, con el fin de apoyar la futura implementación del Modelo de Liderazgo de la Armada de Chile.

Palabras clave: Liderazgo, inteligencia, emoción, autogestión.

THE NEW ZEALAND DEFENCE FORCE LEADERSHIP MODEL

♦ ABSTRACT ♦

The New Zealand Army's Institute for Leadership Development (LDI) has developed a seven-tier leadership model that spans both the armed forces and the civilian sector, with a core focus on emotional-social intelligence and self-management. In 2024, two Chilean officers participated in the fourth-level residential leadership program to support the future implementation of the Chilean Navy Leadership Model.

Keywords: Leadership, intelligence, emotion, self-management.



FRIEDRICH VON DER WETH PETTINELLI

Capitán de corbeta IM

Diplomado en Humanidades (U. San Sebastián)

(federicovonderweth@gmail.com)

Viña del Mar, Chile.

En el año 2007, el Ejército de Nueva Zelanda (NZ) enfrentaba una tasa de retiros prematuros que sumaba casi un 20% del total de la organización. Por disposición del jefe de Estado Mayor del Ejército, se inició una investigación para determinar las causas. Si bien había temas asociados a sueldos, habitabilidad fiscal y proyección de carrera, el resultado arrojó que casi un 10% de los retiros se debían a temas vinculados con el liderazgo.

A partir de ese momento, el Ejército inició su proyecto de liderazgo, el cual fue tomando tracción hasta transformarse en una política conjunta. Es ahí donde nace el ILD, el cual se propuso desarrollar una doctrina y metodología de liderazgo que proporcionara herramientas para el desempeño en los diferentes niveles organizacionales. La definición del modelo no fue fruto de una idea única. El proceso

se llevó a cabo mediante entrevistas a casi 500 personas dentro del NZDF, apoyo de empresas especializadas en liderazgo militar y expertos civiles del área de la psicología.

NZDF ha desarrollado un marco doctrinal que enfatiza seis características esenciales para el liderazgo: la promoción de una cultura organizacional positiva, el ejercicio de la influencia efectiva, la adherencia a los principios éticos y valores institucionales, el mantenimiento de un enfoque constante en la misión asignada, el fomento de una cultura de trabajo en equipo, y la práctica de un pensamiento crítico e inteligente.

Teniendo un marco doctrinario, se establecieron siete niveles de liderazgo, siendo todos complementarios del siguiente nivel. En otras palabras, lo aprendido y aplicado en el primer nivel seguirá estando presente, de alguna manera, en el último.

The Story of Our NZDF Leadership Framework

Te Kāuru | Develop Positive Culture
The Canopy | Whakawhanake Ahurea Haumako

The leaves of every branch mingle to form the tree canopy; so do the climates of units merge to form the culture of the NZDF. The health of the Tōtara tree is visible most clearly in the tree canopy. The Kāuru encourages leaders to ensure the tone of their teams and the climate of their units are healthy and contribute positively to the culture of the NZDF.

Te Kātua | Influence others
The Trunk | Whakawhanake Tāngata

The trunk of the Tōtara with the Pitau a Manaia design symbolises life and growth as it reaches down towards Papatūānuku and upwards to Ranginui (Sky Father), Bringing light into a world of darkness. Leaders build connections to influence others and build trust.

Ngā Aka | Live the NZDF Ethos & Values
The Roots | Whakaoratia te Mauri me ngā Uara

Roots represent connections that keep us firmly anchored to Papatūānuku (Earth Mother) where leadership is defined and modelled through Manaakitanga (Hospitality), Whakaiti (Humility), Whakapapa (Genealogy), Whanau (Family), Whanaungatanga (Kinship) and Mana (Respect and Influence). Like the Ethos and Values, roots nourish and strengthen the entire tree.

Te Kāpuhipuhi | Mission Focus
The Top | Aronga Whakatakanga

As the Tōtara continually strives to grow towards te rā (the sun), so does the NZDF make every effort to achieve the mission. The Tōtara's leaves track the progress of the sun encouraging the tree top to optimise its position within the forest. Units must anticipate changes in their mission, adapting to operational requirements and the enemy. Te Kāpuhipuhi also brings to mind guardianship and that in exercising rangatiratanga (authority and leadership) a leader must never place themselves ahead of the mission.

Ngā Kaupeka | Develop Teams
The Branches | Whakatupu Rōpū

As the branches support the canopy of the Tōtara so do teams support NZDF culture. Ngā Kaupeka are diverse and unique in shape and support mahi tahi (unity). The Tōtara branches represent the specific duties given to Tāne's siblings, Tangaroa (Sea), Tūmatauenga (War), Tāwhirimātea (Wind); along with Te Ira Tangata (Human element) NZDF civilians and our whanau.

Te Uru a Tāne | Think Smart
Tāne's Head | Whakaaro Atamai

Te Uru Tāne brings knowledge and insightful thinking to leadership. In the same way that Thinking Smart connects to the Ethos and Values, Te Uru a Tāne strengthens the base of the Tōtara tree and its connection to Papatūānuku.

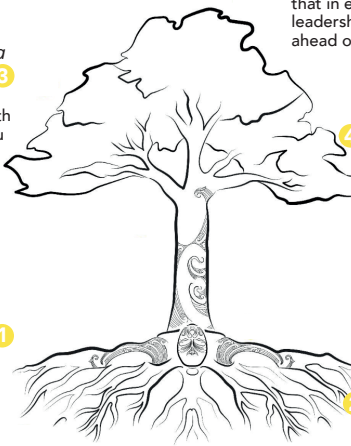
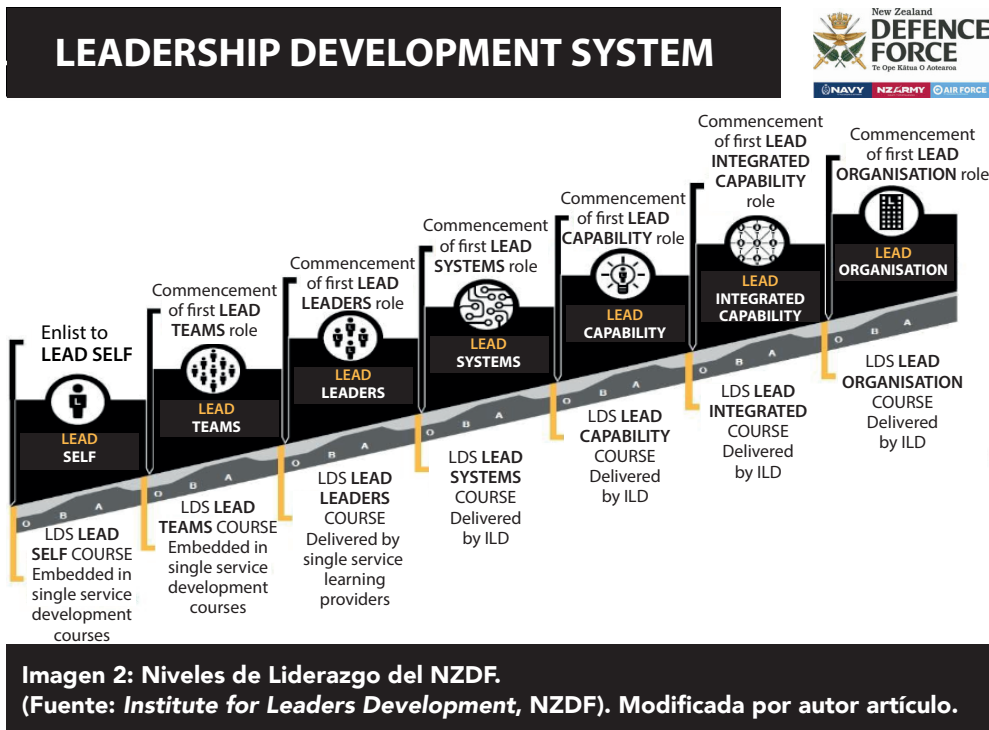


Imagen 1: Marco doctrinal del modelo de liderazgo del NZDF.
(Fuente: *Institute for Leaders Development, NZDF*). Modificada por autor artículo.



Según la doctrina del NZDF, los niveles de liderazgo se clasifican en: autoliderazgo, liderazgo de equipo, liderazgo de líderes, liderazgo de sistemas, liderazgo de capacidades, liderazgo de capacidades integradas y liderazgo de organizaciones. Cada nivel tiene agregaciones de valor y comportamientos deseados en el respectivo escalón. Cabe destacar que los primeros tres niveles son impartidos por cada rama de la defensa, bajo el apoyo del ILD. Los siguientes cuatro son ejecutados de forma presencial por periodos fluctuantes entre una a dos semanas. ILD ejecuta cerca de 15 cursos residenciales al año y posee una estructura civil-militar, la cual le permite aproximarse al liderazgo desde una visión holística, manteniendo la teoría científica como eje del modelo.

La teoría tras cada nivel de liderazgo se basa, entre otras cosas, en el test de personalidad psicométrico de Hogan, el cual mide las tendencias del comportamiento diario, el comportamiento en situaciones extremas y los motivadores personales. El test de Hogan arroja tipos de personalidades, de las cuales se han definido las más adecuadas para cada

nivel de liderazgo. En consecuencia, una vez efectuado el test, se arrojan resultados que concluyen fortalezas y debilidades en relación con el futuro nivel. Este test permite efectuar un diagnóstico entre la autopercepción y la percepción externa (prestigio), buscando un balance en la personalidad y tomando conciencia de las áreas que requieren mejora. Según el ILD, esta es la parte más relevante del modelo: conocerse a uno mismo, autogestionarse y, desde ahí, alcanzar el perfil de liderazgo. De esta manera, y según lo observado, el modelo de liderazgo del NZDF tiene un fuerte componente de inteligencia social y emocional, priorizándola por sobre la inteligencia cognitiva o secuencial.

Actualmente, ILD es una organización reconocida tanto en Nueva Zelanda como en otros países del área Pacífico. Recientemente, Australia ha solicitado sus experiencias para la creación de su propio modelo, lo cual refleja su prestigio a nivel internacional. Además, altas autoridades civiles y militares han participado en los diferentes niveles de entrenamiento, incluyendo ministros y jefes de Estado Mayor de diversas ramas de la defensa entre sus alumnos.

Curso de Liderazgo de Sistemas

El Centro de Liderazgo de la Armada de Chile ha desarrollado un modelo de liderazgo basado en la experiencia institucional acumulada, complementado por modelos extranjeros exitosos. Entre estos, se ha tomado a Nueva Zelanda como referencia, adoptando su metodología y aplicación del sistema de liderazgo. En consecuencia, en 2024 se decidió enviar a dos oficiales al ILD para realizar el curso residencial sobre liderazgo de sistemas, con el objetivo de apoyar la integración teórica, extraer buenas prácticas educativas y capacitar a personal institucional para iniciar la fase de implementación de nuestro propio modelo.

El curso de Liderazgo de Sistemas constituye la base para el cuarto nivel de liderazgo del NZDF. Este programa se divide en dos partes: un periodo a distancia, que incluye una prueba de personalidad y un cuadernillo de autoaprendizaje; y un

periodo residencial de cinco días en ILD. Cada curso cuenta con aproximadamente 30 participantes, incluyendo personal militar, civil y extranjero. Los grados militares comprenden aquellos cercanos al teniente 1° y sargento 1° (referencial para la Armada de Chile), mientras que los civiles ocupan cargos medios dependientes de ministerios y correccionales. Como dato aclaratorio, NZDF entiende que los sargentos o suboficiales, en general, no tomarán decisiones de manera directa en los últimos cuatro niveles del modelo de liderazgo. No obstante, se espera que comprendan el contexto operacional y sean capaces de asesorar, con conocimiento, a los responsables de la toma de decisiones en asuntos referentes a la gestión del liderazgo. Además, en una relación abierta y transparente, estarán capacitados para proporcionar retroalimentación a los líderes de cada nivel, actuando como elementos valiosos para la autogestión y diagnóstico.

El objetivo del programa es proporcionar herramientas para liderar organizaciones



Oficiales chilenos junto al Wo Hakeke Mokomoko, Coordinador General del Curso Lead Systems. (Fuente: Autor artículo).

denominadas "sistemas", las cuales se extrapolan a unidades de magnitud compañía, departamentos o buques independientes menores. En este nivel se espera que los líderes puedan conducir el sistema de manera autónoma, creando conexiones con otros para contribuir a los objetivos operacionales. Los líderes de sistemas mantienen el balance organizacional y generan el clima laboral. En este nivel, se espera que ejerzan su liderazgo a través de otros líderes, manteniendo el enfoque en la priorización, delegación y equilibrio del sistema. Estos líderes también son responsables de crear condiciones propicias para el desarrollo de nuevos líderes, actuando como coach para ayudar a los demás a alcanzar sus metas mediante el empleo de sus propias capacidades.

El curso se centra en introducir al líder a sus agregaciones de valor; en otras palabras, se le indica qué características se esperan de él a este nivel y cómo debe comportarse como líder. Las agregaciones de valor y las actividades desarrolladas son las siguientes:

- **Conducir un sistema:** Se refiere a la capacidad para liderar en forma autónoma, tomando decisiones orientadas a la misión. El líder debe entender que está sobre el sistema, delegando en el nivel inferior de liderazgo la conducción de los distintos componentes. Al entender los propósitos, el líder debe ser un generador de claridad y estabilidad, comprendiendo que la priorización es clave para mantener un sistema sano. Para el desarrollo de esta capacidad, los alumnos comprenden las diferencias entre problemas simples, complicados, complejos y caóticos; aplican herramientas para visualizar problemas (Rich Picture) y entienden cómo operan los sesgos mentales, para poder gestionarlos. En esta fase, se hace énfasis en la teoría de Daniel Kahneman y sus postulados en la bibliografía *Thinking Fast and Slow*.
- **Cultivar líderes curiosos:** Se espera que el líder actúe como coach, evitando respuestas prescriptivas e influyendo

en otros para que logren resultados novedosos. Esto fomenta la creatividad y una cultura de autoconfianza. El líder debe ser un referente académico e influir en la organización para mantener un clima de estudio y debate. En los talleres de coaching se utiliza el método GROW, aunque se alienta a los alumnos a emplear sus propios modelos si tienen conocimiento de coaching. Es importante destacar que el líder no debe actuar como coach en todo contexto. Por ejemplo, ante situaciones caóticas, se espera que resuelva en forma inmediata.

- **Explicar el propósito:** A este nivel, el líder debe ser capaz de comunicar en términos de propósitos y estado final deseado, enmarcado en la misión y doctrina militar vinculada al mando tipo misión. Si hay un entendimiento de propósito compartido, la organización se cohesionará y cada una de sus partes entenderá su función. Si los líderes se limitan a qué y cómo hacer las cosas, tienden a caer en la intromisión y no logran crear valor agregado ni a las personas ni a la organización. Durante esta fase, se efectúa un taller de *story telling* y se hace énfasis en la teoría de Simon Sinek referentes a la bibliografía *Start With Why*.
- **Establecer conexiones con el sistema y otros sistemas:** Los buenos resultados solo se logran si el sistema puede integrarse con otros sistemas. En esta etapa, se reconoce la necesidad de que los líderes puedan comunicarse efectivamente con otras partes, incluso fuera de la organización. Aquí se aplica la teoría de la confianza, basada en el sistema de liderazgo militar canadiense, que postula que los vínculos de confianza se construyen a través de la benevolencia, predictibilidad, integridad y competencia. Esta regla es aplicable a cualquier tipo de relación dentro del ámbito del liderazgo.

La evaluación se basa en la participación de los alumnos en seminarios y debates, además de sus aportes al

resto del grupo. La evaluación final se traduce en la presentación de un plan para alcanzar los valores agregados del nivel liderazgo. Si el alumno no aprueba el curso, dependiendo del grado y rama de la defensa, no podrá ascender al siguiente nivel. Para el caso de los oficiales chilenos, ambos aprobaron todas las instancias del curso, habiendo sido certificados para el siguiente nivel de liderazgo.

Convergencias estructurales con el Modelo de Liderazgo de la Armada

El análisis del modelo de liderazgo de la Fuerza de Defensa de Nueva Zelanda y la experiencia de desarrollar el curso de Liderazgo de Sistemas permite advertir convergencias significativas con el Modelo de Liderazgo

de la Armada (MLA), particularmente en su arquitectura progresiva, su énfasis en el desarrollo personal y su articulación doctrinaria con el mando.

En primer lugar, ambos sistemas conciben el liderazgo como un proceso evolutivo y acumulativo. El NZDF estructura su modelo en siete niveles progresivos, donde las competencias adquiridas en etapas iniciales permanecen activas en niveles superiores. De manera análoga, el MLA establece un crecimiento vertical del liderazgo, definiendo conductas esperadas y agregaciones de valor según el grado y la responsabilidad. Esta lógica progresiva evita entender el liderazgo como un atributo estático y lo sitúa como una capacidad que se expande en complejidad conforme aumenta la responsabilidad organizacional.

En segundo término, tanto el modelo neozelandés como el MLA sitúan el autoconocimiento como punto de partida del desarrollo del liderazgo. El NZDF



Oficiales chilenos junto a parte del equipo ILD, durante la fase de intercambio de experiencias. (Fuente: Autor artículo).

recurre a herramientas psicométricas para generar conciencia sobre la brecha entre autopercepción y percepción externa, promoviendo la autogestión como fundamento del desempeño futuro. El MLA, por su parte, enfatiza explícitamente el desarrollo del autoconocimiento, la autoconciencia y la madurez como condiciones necesarias para transitar entre niveles de liderazgo. En ambos casos, la conducción eficaz del sistema organizacional comienza en el dominio personal del líder.

Asimismo, ambos modelos reconocen que el liderazgo no sustituye al mando, sino que lo perfecciona. El NZDF distingue claramente entre autoridad legal y capacidad de influencia, señalando que la efectividad organizacional depende de la integración de ambas dimensiones. De manera similar, el MLA diferencia mando, liderazgo y gestión, afirmando que su equilibrio da origen al mando efectivo. Esta coincidencia conceptual revela una comprensión compartida: la autoridad formal, por sí sola, no garantiza resultados sostenibles si no está acompañada de legitimidad, coherencia conductual y capacidad de influencia.

En el plano metodológico, también se observan paralelos relevantes. El empleo de herramientas como el coaching, el modelo GROW, el *storytelling* y el aprendizaje experiencial responde a prácticas ampliamente aceptadas en el desarrollo contemporáneo de líderes. Tanto el NZDF como el MLA integran estas herramientas no como fines en sí mismos, sino como medios para consolidar comportamientos alineados con los propósitos institucionales.

Finalmente, ambos sistemas entienden que un modelo de liderazgo solo

adquiere sentido si se implementa transversalmente. El NZDF asegura la participación de todos los niveles, incluido el alto mando, generando un lenguaje común y expectativas compartidas. El MLA adopta una lógica similar al establecer su aplicación a lo largo de toda la carrera naval, desde la formación inicial hasta los niveles superiores de conducción. En consecuencia, el liderazgo deja de ser un curso aislado y se transforma en cultura organizacional.

En síntesis, aunque el modelo neozelandés enfatiza con mayor fuerza su sustento científico y psicométrico, y el MLA ancla su desarrollo en el ethos institucional y la tradición naval, ambos convergen en una concepción moderna del liderazgo como capacidad desarrollable, progresiva y coherente con la filosofía del mando tipo misión. Esta convergencia sugiere que los modelos institucionales contemporáneos exitosos comparten fundamentos estructurales similares, aun cuando sus contextos culturales y doctrinarios difieran.

Conclusión

Aunque el modelo neozelandés enfatiza su sustento científico y psicométrico, y el MLA ancla su desarrollo en el ethos naval y la tradición institucional, ambos convergen en una concepción moderna del liderazgo como capacidad desarrollable, progresiva y coherente con la filosofía del mando tipo misión. Esta convergencia sugiere que los modelos institucionales contemporáneos exitosos comparten fundamentos estructurales similares, aun cuando sus contextos culturales difieran. El liderazgo organizacional efectivo no surge de la improvisación, sino de una construcción deliberada, coherente y sostenida en el tiempo.



BIBLIOGRAFÍA

1. von der Weth 2026.