



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN GENERAL DEL PERSONAL DE LA ARMADA
CENTRO NAVAL DE LIDERAZGO



MODELO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE



TEMARIO

- ANTECEDENTES
- MODELOS DE LIDERAZGO
 - NIVELES DE LIDERAZGO
 - HITOS Y PLAN DE TRABAJO
 - COMENTARIOS
 - IMPLEMENTACIÓN NIVEL 1



MODELO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO
DE LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE

Viña del Mar, 05 febrero 2025



ANTECEDENTES

Situación

Entorno cambiante

Escenarios actuales y futuros distintos y desafiantes

Transformación cultural y valórica

Nuevas generaciones



Desafíos



Como enfrentarlos en mejor forma?



Fortalecer el Liderazgo

“Mando y Control”

“Mando – Gestión – Liderazgo”



mando

liderazgo

gestión



Forbes

FORBES > LEADERSHIP

**Forget Command And Control.
Navy Leadership Is About Care
And Trust**



ANTECEDENTES



Se requiere...

“Implementar un programa que fortalezca el Liderazgo como una herramienta del mando, en todos los niveles de la cadena jerárquica y sea aplicable a Oficiales y Gente de Mar durante toda su carrera naval”.

Ejercer mando con liderazgo



Mando: LOC. Artículo 45(47) y OA Art. 312

Mando es la autoridad ejercida por el personal de las Fuerzas Armadas sobre sus subalternos y subordinados, en virtud del grado, antigüedad o puesto que desempeñe.

LIDERAZGO

“Capacidad personal de influir positivamente en un grupo de personas, de forma que estos trabajen cohesionados y dando lo mejor de sí para la consecución de los objetivos supeditados a un fin común y superior”.



Mando

Es la autoridad ejercida por el personal de las Fuerzas Armadas sobre sus subalternos y subordinados, en virtud del grado, antigüedad o puesto que desempeñe

“Accountability”

Preservar la organización (pasado, presente y futuro).

Responsabilidad por la salud, bienestar, moral, disciplina, cohesión y disponibilidad de los subordinados y el efectivo empleo de los medios

Conducción

Proporciona a los subordinados: propósito, visión e intención. Generar confianza e inspirar compromiso para superar obstáculos y cumplir la misión

C2 - Gobernanza

Logra el éxito de la misión u objetivos acorde a las leyes, reglamentos y directivas de manera profesional, ética, efectiva y eficiente

Liderazgo

Proceso de influir positivamente en otros para que cumplan la misión, inspirar su compromiso y mejorar la organización

Gestión

Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y asignar recursos (humanos, materiales, financieros) y ejecutar procesos (entrenamiento, operaciones, riesgos, capacitación, etc.) a través de técnicas y herramientas

“Compliance”



Mando efectivo

Excelencia Organizacional

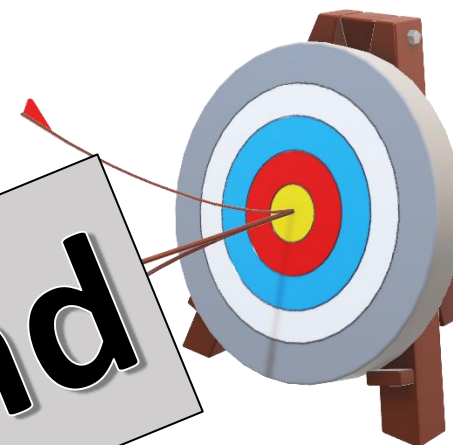
Rendimiento superior sostenido que cumpla con las expectativas de los “stakeholders”
Fomentar la cultura de la innovación para mantenerse a la vanguardia



LIDERAZGO



"Command Te
cob



Cumplimiento de la
misión

Mission Command

Significa emplear j
el ejercicio de la a
"Command Te
sonados,
capaces de administra
los
recursos puestos a disposición en pos del
cumplimiento de la misión



*Eficiencia en el uso de los recursos
(humanos, materiales, financieros)*



TEMARIO

- ANTECEDENTES
- **MODELOS DE LIDERAZGO**
 - NIVELES DE LIDERAZGO
 - HITOS Y PLAN DE TRABAJO
 - COMENTARIOS
 - IMPLEMENTACIÓN NIVEL 1



MODELO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO
DE LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE



EL MODELO

MODELOS DE FORMACIÓN DE LIDERAZGO

ANDREW ST GEORGE

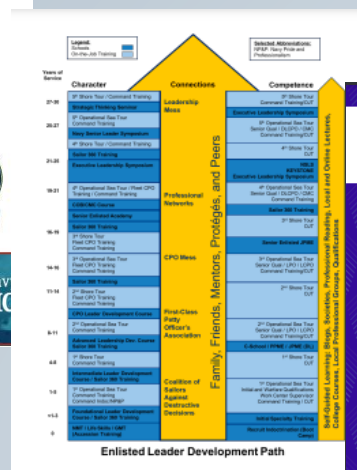


WAY OF LEADERSHIP

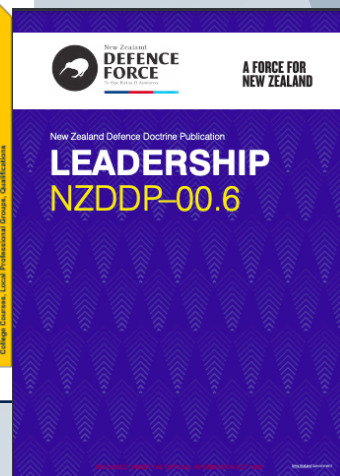
Royal Navy
2012



Australian Navy
2010



US Navy
2019

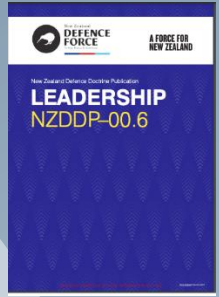


New Zealand DF
2018

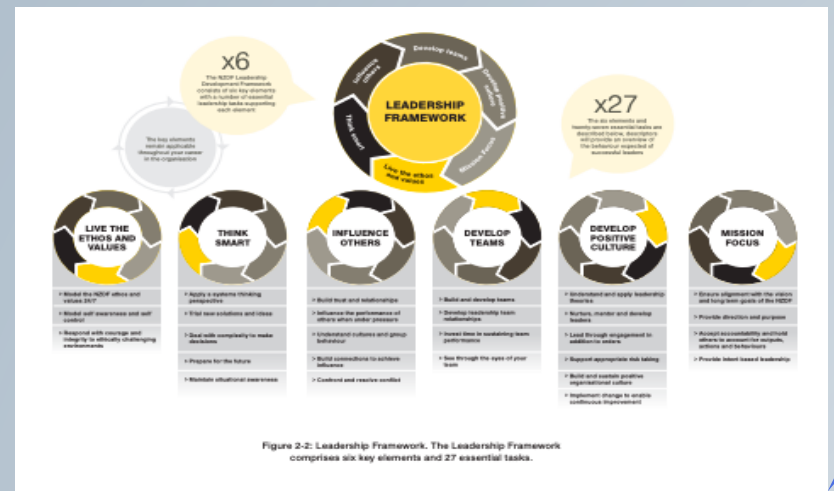
- ☐ Sistematizan el proceso de formación en Liderazgo durante toda la carrera.
- ☐ Desarrollados a la medida.
- ☐ Sustentados por fundamentos éticos y valóricos, los que constituyen su base.
- ☐ Implican un cambio de mentalidad organizacional en los diferentes niveles.
- ☐ Metodología a través de cursos, capacitaciones, auto guías y experiencias relevantes.
- ☐ Proceso dirigido, evaluado y controlado desde el más alto nivel de mando (Top – Down).



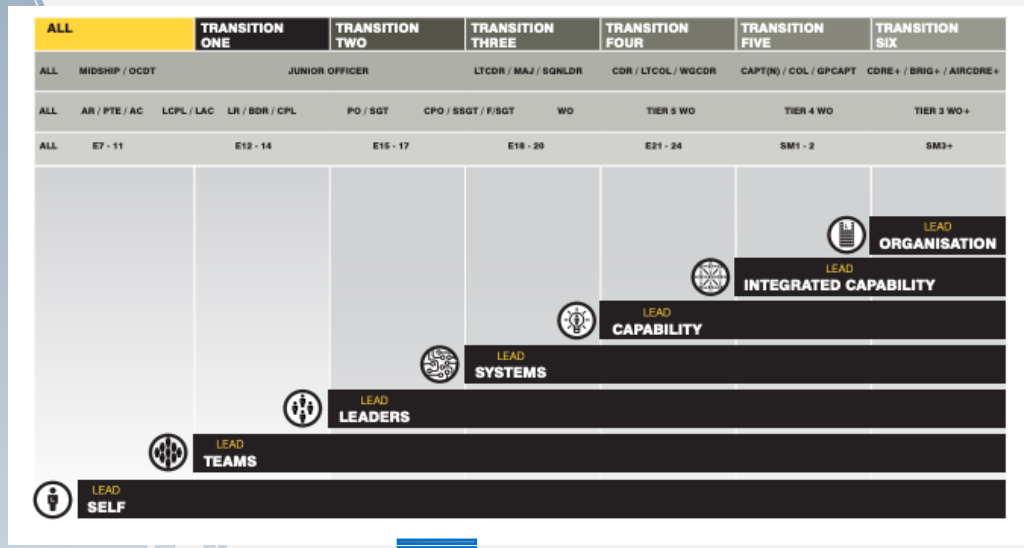
EL MODELO NZDF



6 Elementos claves 27 tareas



7 niveles



Constituyen la base común del modelo

- 6 elementos
- Ethos
 - Pensar inteligente
 - Influenciar a otros
 - Desarrollar equipos
 - Desarrollar cultura positiva
 - Enfocarse en la misión

27 tareas

Dan el soporte a cada uno de los elementos

“Permiten determinar capacidades de **agregación de valor**, que deben estar presentes en un líder en cada nivel” .





MODELO ARMADA DE CHILE



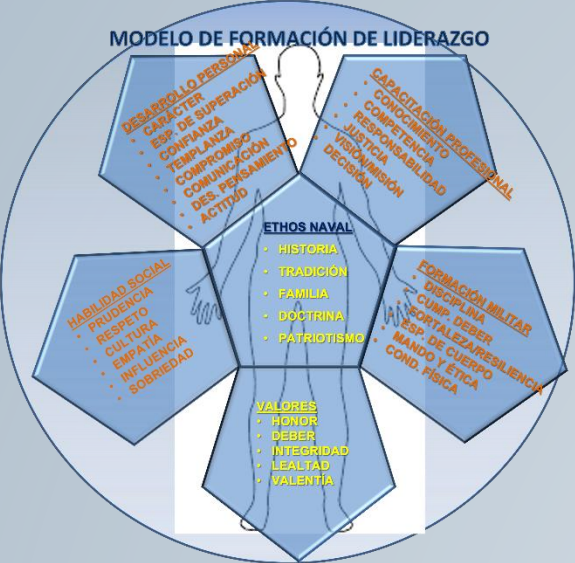
Características principales

- ☐ Proceso continuo de formación, perfeccionamiento y capacitación.
- ☐ Aplicable en toda la línea jerárquica.
- ☐ Medible y evaluable.
- ☐ Sustentado en el ethos y valores, base del modelo conceptual.
- ☐ Aprendizaje a través capacitaciones, talleres, auto guías, experiencias relevantes, coaching y mentoring (Método 10 – 20 – 70).
- ☐ Dirigido y controlado desde el nivel de mando (Top – Down).
- ☐ Mandos “involucrados” en todos los niveles.



MODELO ARMADA DE CHILE

Modelo conceptual



Es la base del modelo

Modelo estructural

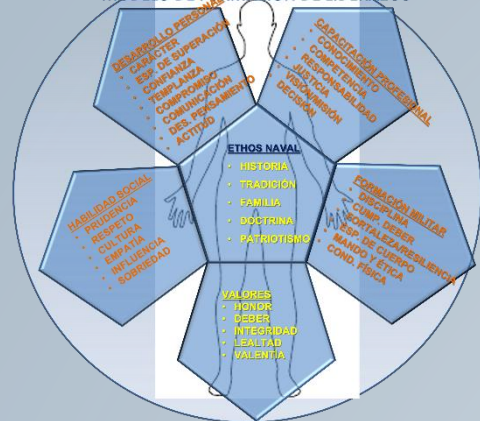


Llevar nuestro modelo conceptual a uno estructural y continuo en la carrera naval



MODELO ARMADA DE CHILE

MODELO DE FORMACIÓN DE LIDERAZGO



Establecer los “atributos” que son el fundamento que define y caracteriza el liderazgo en la Armada.

Por cada atributo determinar “tareas” o habilidades que se deben cumplir a lo largo de la carrera (lo que se espera en el comportamiento del lider)

Determinar “niveles”

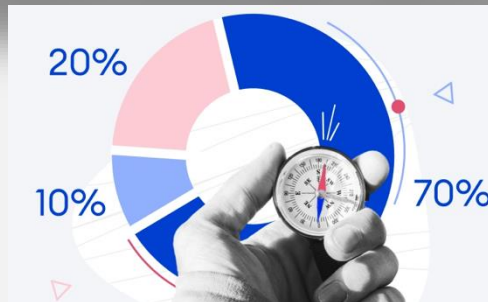
Inicio de la carrera		Término de la carrera					
Formación matriz		Especialización		Desempeño profesional			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6	Nivel 7
OFS	CD - GA	ST - T2	T1	CC	CF	CN - CA	VA - Almte
GM	GT - M - Z	C2	C1	S2 - S1	SO - SOM		
						Nivel 6	Nivel 7
					Nivel 5		
				Nivel 4			
			Nivel 3				
		Nivel 2					
	Nivel 1						

Capacidades distintivas durante las diferentes etapas de la carrera.

Metodología:

- Capacitaciones, talleres y seminarios
- On the job training (CPO)
- Auto evaluaciones (CED)
- Experiencias relevantes
- Coaching y mentoring

Lideres desarrollan lideres







6 Atributos



Pensamiento reflexivo

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



Preocuparse del personal

- Conocer, valorar y respetar al personal
- Preocuparse del personal
- Fomentar el desarrollo individual



Enfocarse en la misión

- Entregar dirección y propósito
- Hacerse dueño de la tarea
- Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común
- Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo



Influir positivamente

- Desarrollar autoconsciencia y autocontrol
- Comunicar en forma efectiva
- Construir confianza mutua
- Empatizar
- Persuadir
- Generar sinergia



Ethos y valores

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



Trabajo en equipo

- Comprometer
- Actuar con disciplina
- Fortalecer el espíritu de cuerpo
- Desarrollar líderes
- Ser resiliente

26 Tareas



TEMARIO

- ANTECEDENTES
- MODELOS DE LIDERAZGO
 - **NIVELES DE LIDERAZGO**
 - HITOS Y PLAN DE TRABAJO
 - COMENTARIOS
 - IMPLEMENTACIÓN NIVEL 1



MODELO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO
DE LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE

Niveles de Liderazgo

Niveles de liderazgo que queremos desarrollar a lo largo de la carrera.

En función del puesto
o cargo que
desempeña

En función del grado,
jerarquía y
experiencia

Nivel de liderazgo en función del grado

- ✓ *Aplicable a todo el personal*
- ✓ *Fortalece la cadena de mando*
- ✓ *Fortalece la jerarquía en todos los niveles*
- ✓ *Se orienta al desarrollo del liderazgo de la persona*



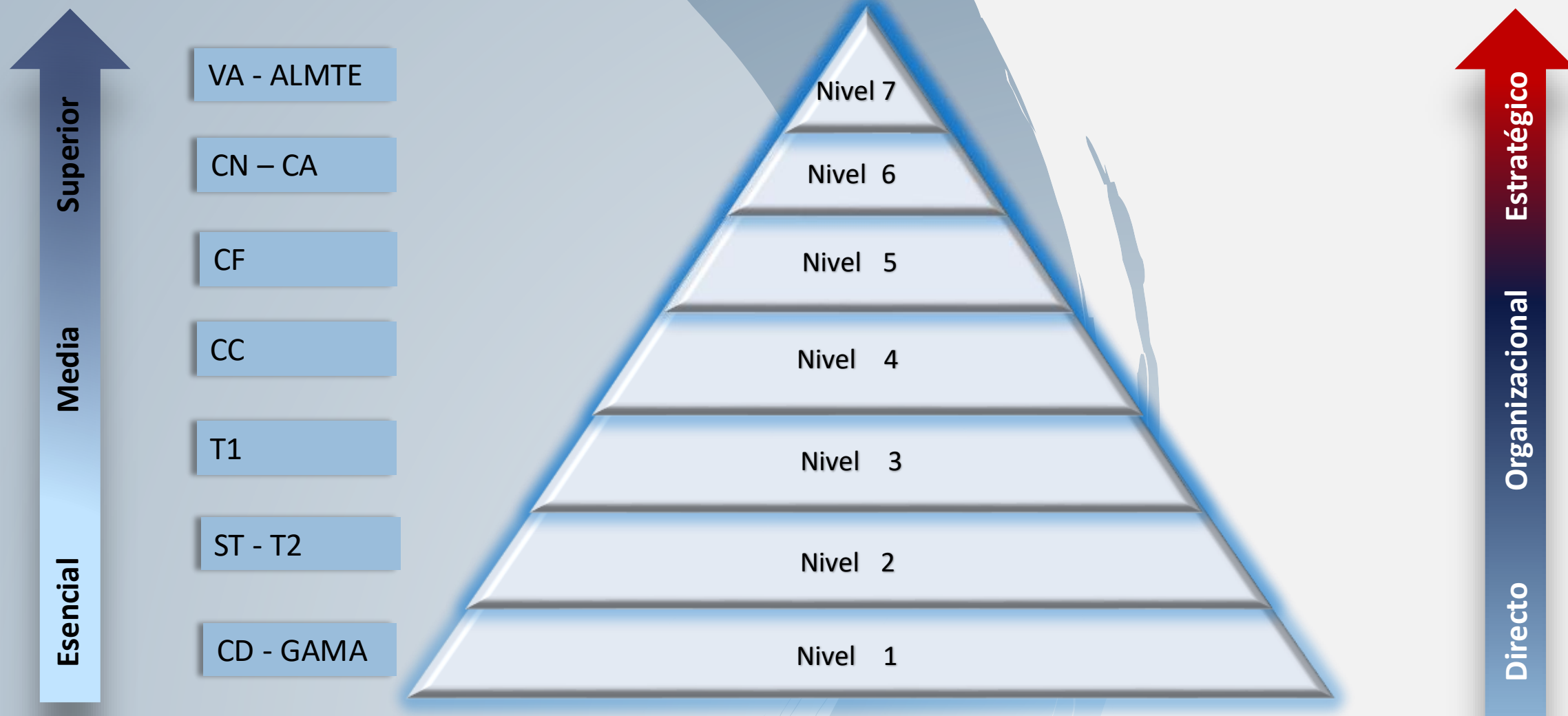
Niveles de Liderazgo

OFICIALES





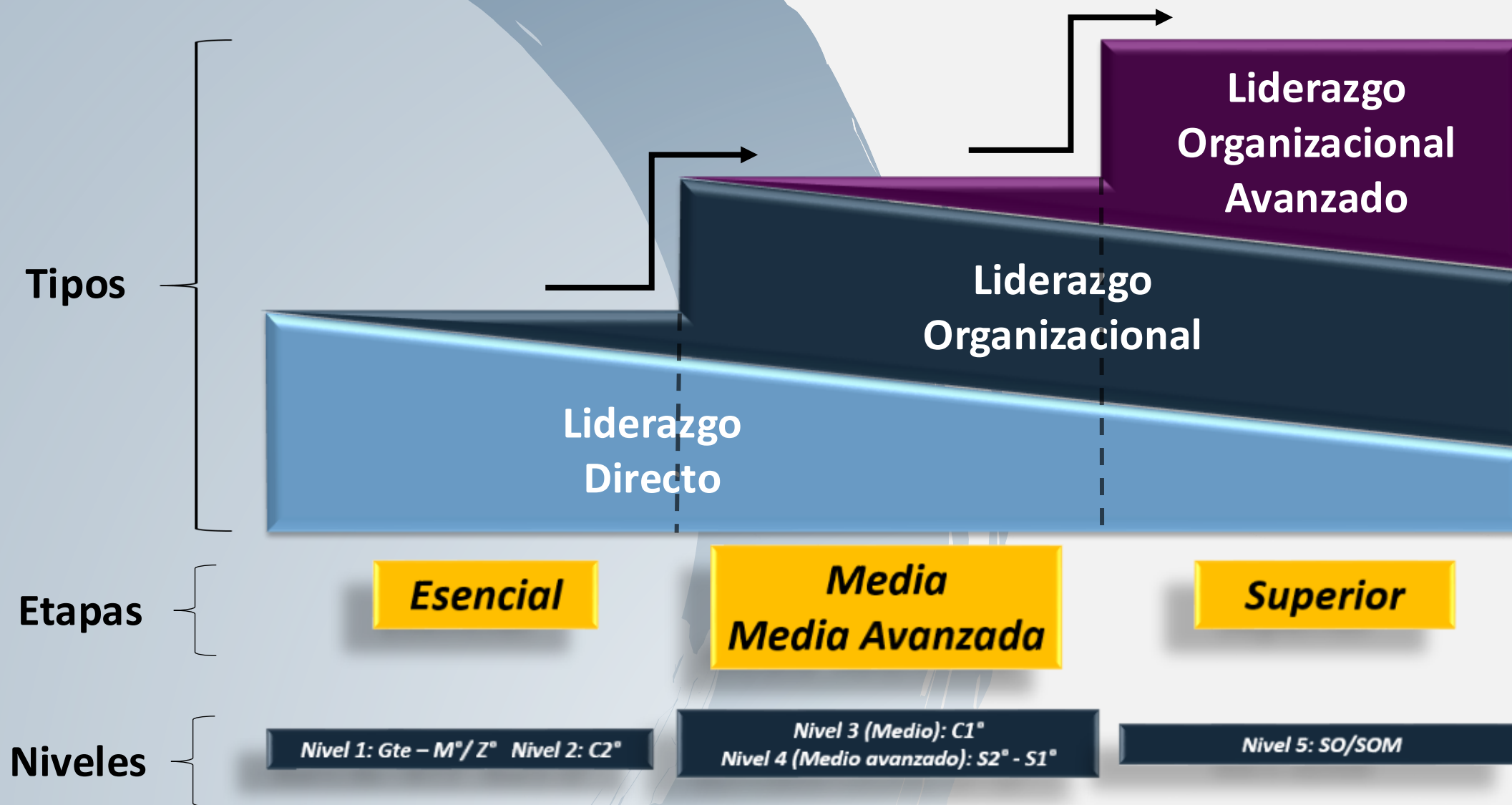
Niveles de Liderazgo OFICIALES



Oficiales

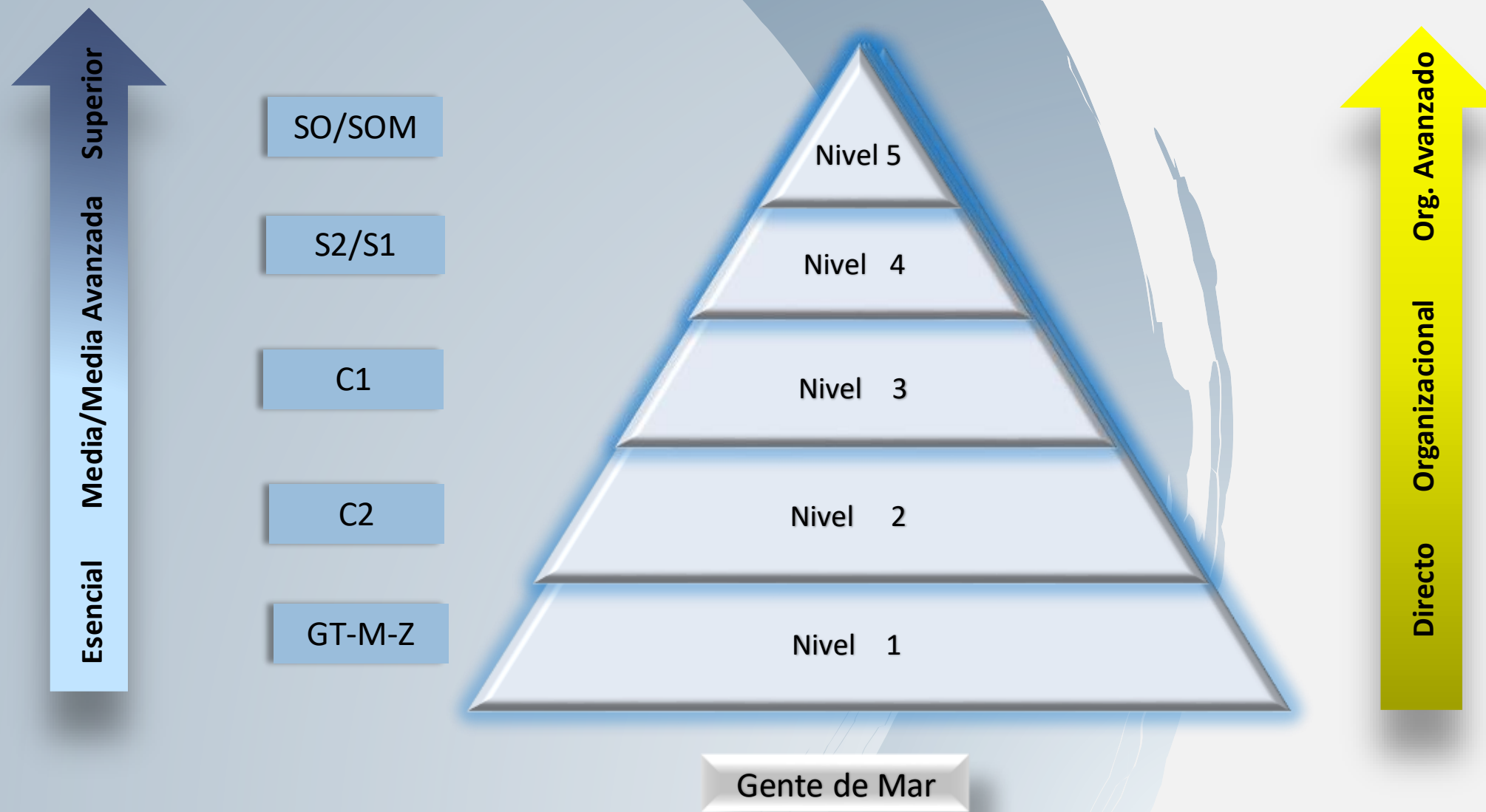


Niveles de Liderazgo GENTE DE MAR





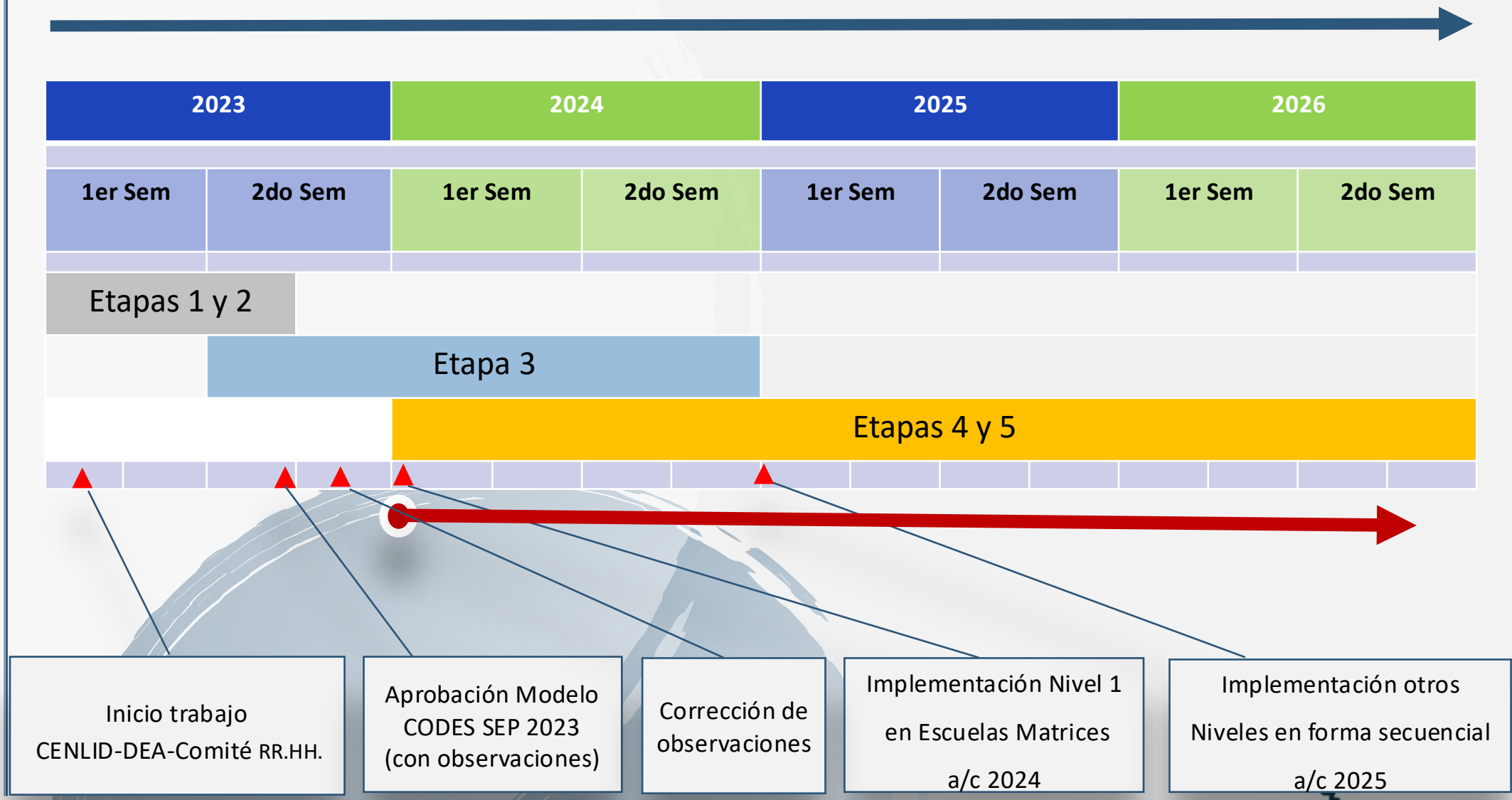
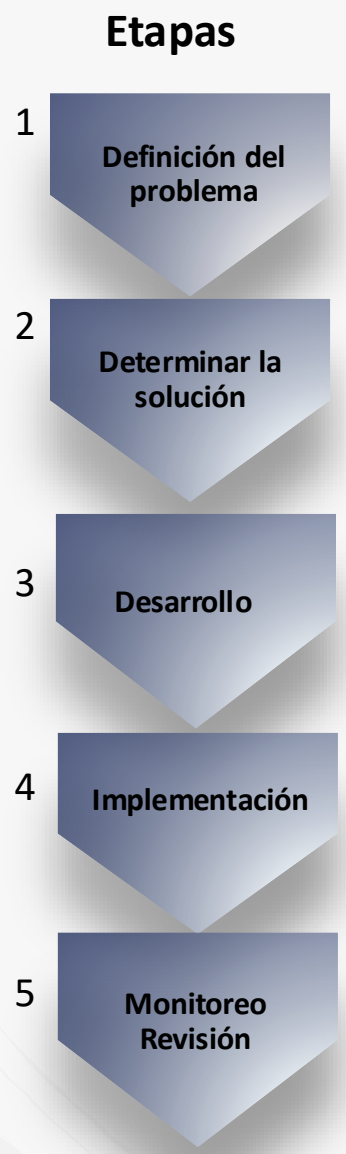
Niveles de Liderazgo GENTE DE MAR



Gente de Mar



Hitos y Plan de Trabajo





NIVELES DE LIDERAZGO

Niveles de Liderazgo
OFICIALES

Tipos





NIVELES DE LIDERAZGO

Niveles de Liderazgo
GENTE DE MAR

Tipos

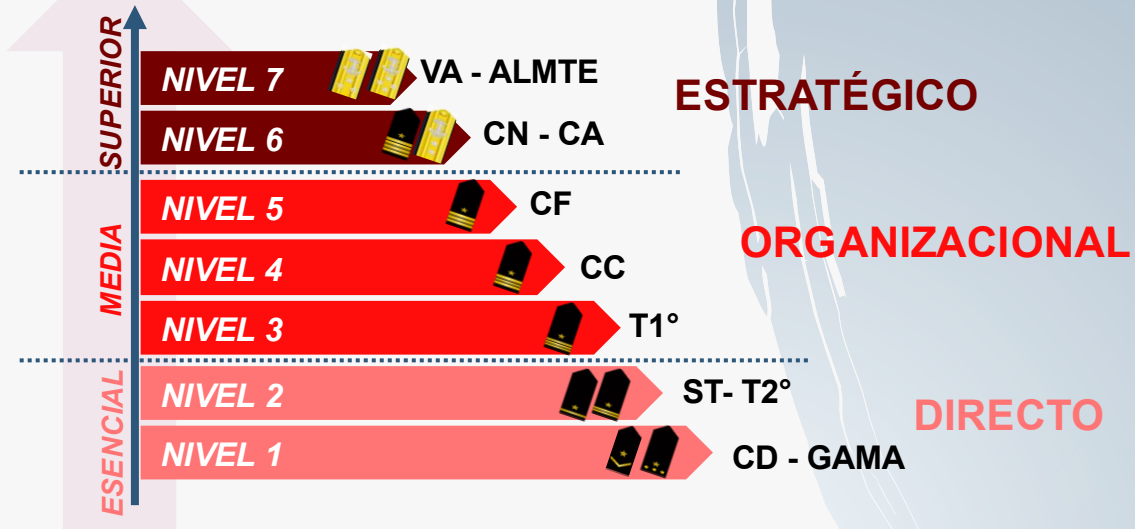




NIVELES DE LIDERAZGO RESUMEN

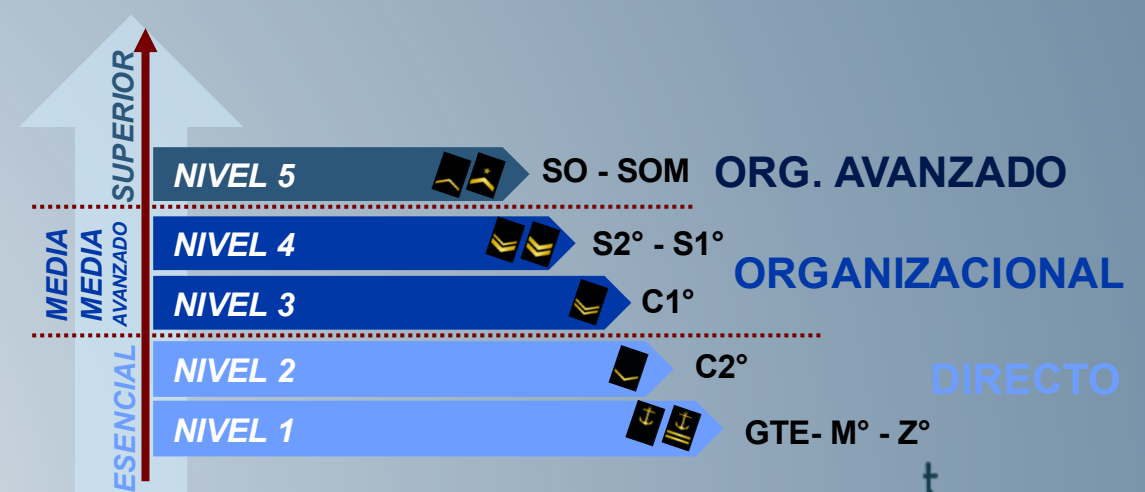
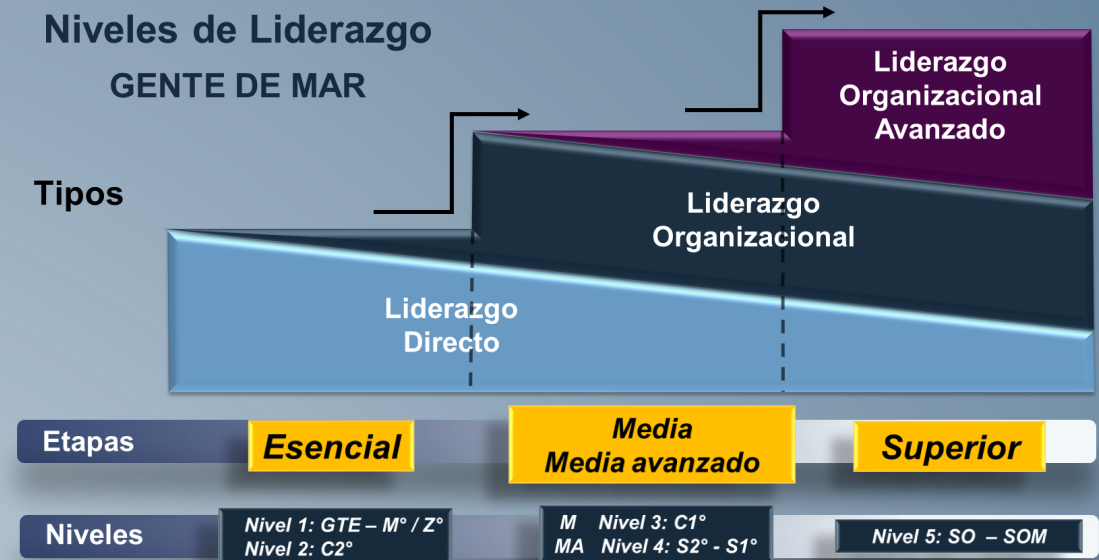
Niveles de Liderazgo OFICIALES

Tipos



Niveles de Liderazgo GENTE DE MAR

Tipos





Inicio de
la carrera

Niveles de Liderazgo (Agregación de valor)

Término de la
carrera



Formación
matriz

Especialización

Desempeño profesional

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6	Nivel 7
OFS	CD – GA	ST – T2	T1	CC	CF	CN - CA	VA - Almte
GM	GT - M -Z	C2	C1	S2 - S1	SO- SOM		
							Nivel 7
						Nivel 6	
					Nivel 5		
				Nivel 4			
			Nivel 3				
		Nivel 2					
	Nivel 1						





Niveles de Liderazgo (Agregación de valor)



Oficiales

Gente de Mar



Niveles de Liderazgo (Agregación de valor)



1

(GT – M – Z)

Nivel 1 Liderazgo directo – auto conocimiento – integrar/contribuir equipos – prep. profesional

- Liderarse a si mismo y contribuir como servidor individual viviendo el Ethos y valores
- Ser técnica y profesionalmente competente
- Integrar y contribuir al equipo
- Obedecer, entendiendo la intención de su mando y actuar acorde a ella

2

(Cabo 2)

Nivel 2 Liderazgo directo - dirigir - entrenar – desarrollar – delegar - confiar - inspirar

- Planificar para contribuir al cumplimiento con la misión del mando, entrenar y dirigir a su gente
- Delegar, permitir crecer, aprender a confiar y aceptar errores
- Inspirar y motivar con el ejemplo, creando ambiente positivo
- Comunicarse efectivamente objeto asegurar que se ha entendido el propósito y el por qué

3

(Cabo 1)

Nivel 3 Liderazgo organizacional - dominar capacidades y roles – coaching – mentoring

- Dominar las capacidades de su UU.RR., sus roles y funciones
- Cumplir con sus tareas en apoyo al mando a través de sus líderes subordinados
- Desarrollar coaching y mentoring a sus líderes subordinados
- Supervisar desde su nivel a sus líderes subordinados



Niveles de Liderazgo (Agregación de valor)



4

Sargento 2

Nivel 4 Liderazgo organizacional – Contribuyen a liderar equipos de diferentes ámbitos de expertiz

- Contribuir a liderar equipos de distinta naturaleza y ámbitos de expertiz
- Conocer y valorar todos los ámbitos bajo su responsabilidad y lograr su máximo rendimiento en pos del cumplimiento de la misión
- Generar y mantener la cohesión del personal bajo su responsabilidad
- Influir positivamente en las opiniones de sus superiores y conductas de los subordinados

4

Sargento 1

Nivel 4 Liderazgo organizacional – liderar trabajo de diferentes equipos

- Mantener visión de conjunto y actuar enfocado en su ámbito de responsabilidad
- Contribuir a implementar y llevar a la práctica las tareas
- Ejercer y supervisar el coaching y mentoring de sus subordinados
- Velar por la cultura organizacional, probidad, transparencia y normativa vigente



Niveles de Liderazgo (Agregación de valor)



5

Suboficial

Nivel 5 Liderazgo Org Avanzado

- Contribuyen en la visualización de objetivos y tareas de medio y largo plazo
- Fomentan los valores y el ethos
- Fomentan la excelencia y toma de decisiones
- Fomentan y desarrollan el coaching y mentoring

5

SOM

Nivel 5 Liderazgo Org Avanzado (Contribuyen al liderazgo estratégico y corporativo)

- Contribuyen a la ejecución de la estrategia y las políticas institucionales
- Construyen confianza mutua
- Fomentan el Ethos y los valores institucionales
- Refuerzan el crecimiento y desarrollo del personal

TEMARIO

- ANTECEDENTES
- MODELOS DE LIDERAZGO
- NIVELES DE LIDERAZGO
- **HITOS Y PLAN DE TRABAJO**
- COMENTARIOS
- IMPLEMENTACIÓN NIVEL 1

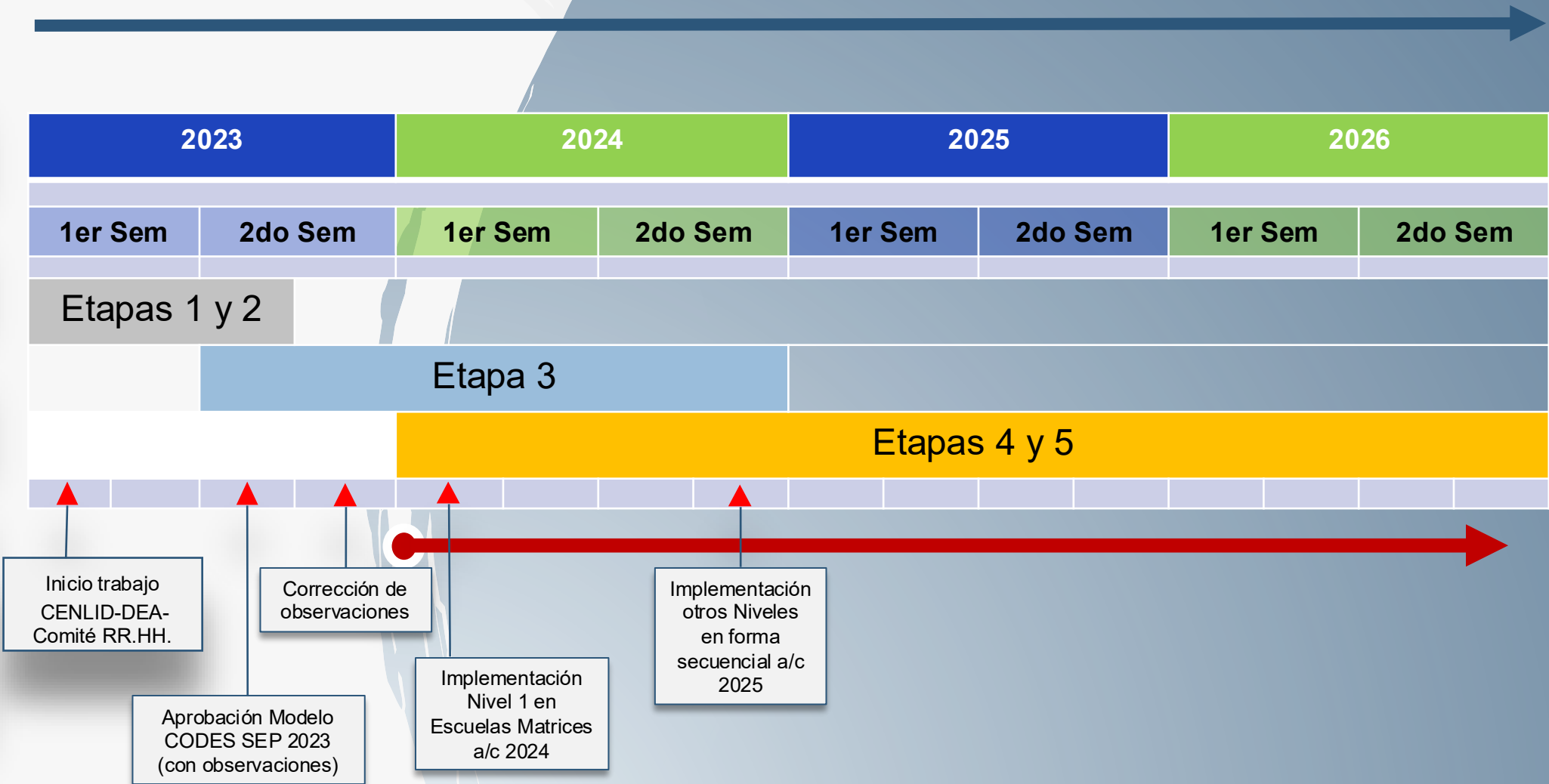


MODELO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO
DE LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE

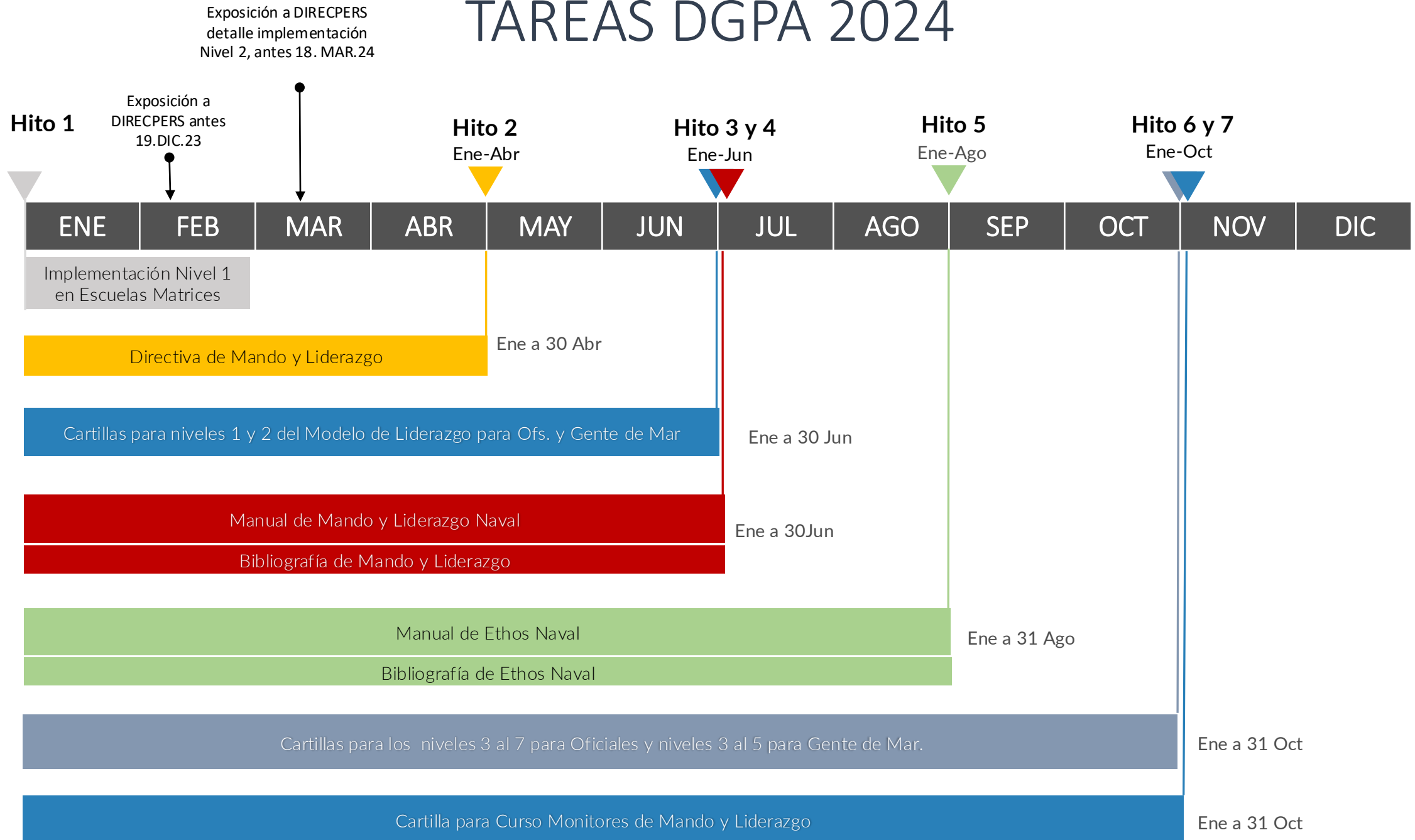


HITOS Y PLAN DE TRABAJO

Etapas



TAREAS DGPA 2024



TEMARIO

- ANTECEDENTES
- MODELOS DE LIDERAZGO
 - NIVELES DE LIDERAZGO
 - HITOS Y PLAN DE TRABAJO
 - **COMENTARIOS**
 - IMPLEMENTACIÓN NIVEL 1



MODELO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO
DE LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE



Comentarios



1. La implementación del modelo será secuencial por niveles, a partir del 2024, iniciándose con el Nivel 1 en las escuelas matrices.
2. Implicará incorporar nuevas capacitaciones y métodos de evaluación, a lo largo de la carrera.(metodología 10:20:70)
3. Los Niveles establecidos en función del grado, permitirán que el modelo sea aplicable a todo el personal durante su carrera y se fortalezca la cadena de mando.
4. Su aplicación en el personal de Gente de Mar pretende fortalecer a los Mandos Medios en su rol específico, lo que requerirá un cambio en la cultura organizacional.
5. El liderazgo estratégico está orientado a la conducción institucional, por lo que tendrá énfasis en los niveles correspondientes a Oficiales Superiores y Generales.
6. Desarrollo previsto requiere un cambio significativo de mentalidad y el involucramiento desde el más alto nivel (**top-down**).
7. Filosofía del mando tipo misión (*Mission Command*)



TEMARIO

- ANTECEDENTES
- MODELOS DE LIDERAZGO
 - NIVELES DE LIDERAZGO
 - HITOS Y PLAN DE TRABAJO
 - COMENTARIOS
 - **IMPLEMENTACIÓN NIVEL 1**



MODELO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO
DE LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE



NIVEL 1

Indicadores de logro

Hacer propio el Ethos naval y valores institucionales.	Pensar en forma reflexiva.	Influir positivamente.	Trabajar en equipo.	Conocer y preocuparse del personal.	Enfocarse en la misión.
Dominar nuestro ethos, valores e historia	Aplicar pensamiento	Desarrollar autoconsciencia y	Comprometer	Conocer, valorar y respetar al	Entregar dirección y propósito

Nivel 1 Liderazgo directo – auto conocimiento – integrar/contribuir equipos – prep. profesional

- Liderar
- Ser técnico
- Integrar
- Obedecer

ATRIBUTO	TAREAS/HABILIDADES	INDICADOR DE LOGRO DE LA TAREA/HABILIDAD (CONOCIMIENTO/ACTITUD)
Hacer propio el Ethos Naval y Valores Institucionales	Dominar nuestro ethos, valores e historia	Conocer la historia naval, el ethos, los valores, el código de honor y comprender la importancia de adherir y seguir dichas normas, entendiendo y siguiendo el legado de nuestros próceres y héroes.
	Servir a la patria	Comprender el por qué y la importancia de la disposición del servicio a la patria y del cumplimiento del deber, manifestando en toda circunstancia, actividad y tarea su compromiso con ello.
		Comprender el significado y la importancia de hacer propio el compromiso del juramento a la bandera y la disposición de cumplirlo hasta las últimas consecuencias.
		Conocer las áreas de misión de la Armada y comprender cómo se vinculan y se relacionan con el servicio a la patria, teniendo siempre presente que la función primordial de la Institución es obtener la victoria en un conflicto armado y, por lo tanto, todos sus esfuerzos, energías morales y físicas así como su inteligencia deben estar orientadas a lograr la mayor eficiencia del personal y del material para dicho propósito.
		Comprender el significado del lema de la Armada: "Vencer o Morir" y que su origen proviene de acciones gloriosas y heroicas que representan el honor del Marino Chileno donde rendirse constituye deshonra de su patria, su bandera y de sí mismo.
	Actuar con una conducta ejemplar	Comprender qué es lo que se espera del correcto comportamiento de los miembros de la Institución y que este está basado en valores, virtudes, leyes, reglamentos y código de honor institucional.
		Comprender la importancia de una actuación siempre proba y transparente.
		Comprender que sus actuaciones pueden afectar positiva o negativamente a la Institución.
		Comprender el concepto e importancia de la disciplina en el ámbito doctrinario y conductual, considerando que en una Institución militar y jerarquizada constituye un elemento esencial para su funcionamiento y el cumplimiento de actividades y tareas, siendo relevante también obrar con el ejemplo y actuar con justicia.
	Asumir la responsabilidad (accountability)	Comprender y asumir la responsabilidad (accountability) al recibir una tarea, hacerla propia y responder por esta. Ser capaz de prever lo necesario para cumplir con lo dispuesto.

6 atributos +26 tareas

4 agregaciones de valor

61 indicadores de logro





¿Qué se contempló para elaborar el instrumento de recogida de información?



Temáticas 60

NIVEL DE LIDERAZGO	ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN DEL ATRIBUTO	TAREAS/HABILIDADES	INDICADOR DE LOGRO DE LA TAREA/HABILIDAD (CONOCIMIENTO/ACTITUD)	AGREGACIÓN DE VALOR
	Hacer propio el Ethos Naval y Valores Institucionales	Constituye la base de nuestra formación como marinos. El ethos y los valores nos entregan principios sólidos y un código de honor que nos caracteriza y nos entrega el elemento diferenciador respecto a cualquier otra profesión u organización, donde el compromiso de servicio y defensa a la patria, hasta rendir la vida si fuese necesario, debe estar siempre presente en cada uno y regir nuestro diario actuar. Los valores institucionales y el juramento a la bandera, orientan nuestro estilo de vida; vencer o morir, implica nuestra forma de combatir; y gloria y victoria nuestra forma de alcanzar los objetivos.	23 Dominar nuestro ethos, valores e historia Servir a la patria Actuar con una conducta ejemplar	Conocer la historia naval, el ethos, los valores, el código de honor y comprender la importancia de adherir y seguir dichas normas, entendiendo y siguiendo el legado de nuestros próceres y héroes. Comprender el por qué y la importancia de la disposición del servicio a la patria y del cumplimiento del deber, manifestando en toda circunstancia, actividad y tarea su compromiso con ello. Comprender el significado y la importancia de hacer propio el compromiso del juramento a la bandera y la disposición de cumplirlo hasta las últimas consecuencias. Conocer las áreas de misión de la Armada y comprender cómo se vinculan y se relacionan con el servicio a la patria, teniendo siempre presente que la función primordial de la Institución es obtener la victoria en un conflicto armado y, por lo tanto, todos sus esfuerzos, energías morales y físicas así como su inteligencia deben estar orientadas a lograr la mayor eficiencia del personal y del material para dicho propósito. Comprender el significado del lema de la Armada: "Vencer o Morir" y que su origen proviene de acciones gloriosas y heroicas que representan el honor del Marino Chileno donde rendirse constituye deshonor de su patria, su bandera y de si mismo. Comprender qué es lo que se espera del correcto comportamiento de los miembros de la Institución y que este está basado en valores, virtudes, leyes, reglamentos y código de honor institucional. Comprender la importancia de una actuación siempre proba y transparente. Comprender que sus actuaciones pueden afectar positiva o negativamente a la Institución.	Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



Instrumento de recogida de información



Hoja N° 1

INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN LIDERAZGO

I. Objetivo e instrucciones.

El presente instrumento tiene por objetivo recopilar información sobre el abordaje de temáticas relacionadas con Liderazgo en la institución, para el personal alumno. Para tal efecto, se solicita completar el instrumento de acuerdo a las siguientes instrucciones:

- Leer cada temática cuidadosamente.
- Marcar con una X si la temática "SE ABORDA" o "NO SE ABORDA" por el personal alumno de la Escuela. En caso de que la temática sea abordada, se debe justificar explicando ¿Cómo esta se desarrolla en la Escuela?
- Para un adecuado entendimiento de cómo llenar el instrumento, se incorpora lo siguiente:

Ejemplo:

TEMÁTICA	ABORDAJE DE LA TEMÁTICA		JUSTIFICACIÓN
	SE ABORDA	NO SE ABORDA	
Conocimiento de la Historia Naval	X		Ejemplo: Se aborda en la asignatura de Historia Naval, Círculos Culturales, seminarios, exposiciones, entre otros.

Hoja N° 2



N°	TEMÁTICA	ABORDAJE DE LA TEMÁTICA		JUSTIFICACIÓN
		SE ABORDA	NO SE ABORDA	
1	Conocimiento de la Historia Naval.			
2	Conocimiento del Ethos Naval.			
3	Conocimiento de los valores institucionales.			
4	Conocimiento del Código de Honor.			
5	Comprensión de la importancia de la disposición del servicio a la patria y el cumplimiento del deber.			
6	Comprensión de la importancia del juramento a la bandera.			
7	Conocimiento de las áreas de misión de la armada y su relación con el servicio a la patria.			
8	Comprensión del significado del lema de la Armada, "Vencer o Morir", y que sus orígenes provienen de acciones gloriosas y heroicas que representan el honor del Marino Chileno.			
9	Comprensión de la importancia de un comportamiento basado en valores, virtudes, leyes, reglamentos y código de honor institucional.			
10	Comprensión de la importancia de una actuación proba y transparente.			
11	Comprensión del impacto de la conducta personal para la imagen de la institución.			
12	Comprensión de la importancia de la disciplina en el ámbito doctrinario conductual, considerando que en una institución militar y jerarquizada constituye un elemento esencial para su funcionamiento.			
13	Comprensión de la responsabilidad (accountability) frente a una tarea encomendada.			
14	Ser capaz de prever lo necesario para cumplir con lo dispuesto.			

PATRIOTISMO

HONOR

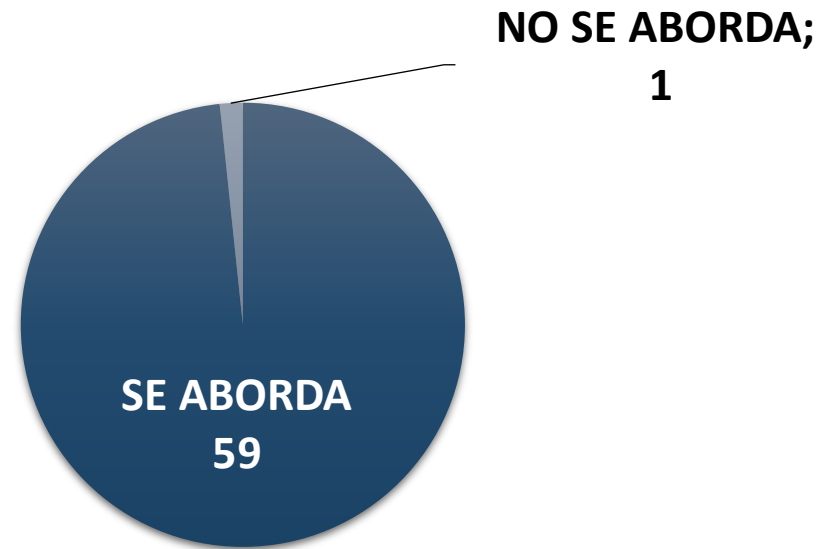
LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

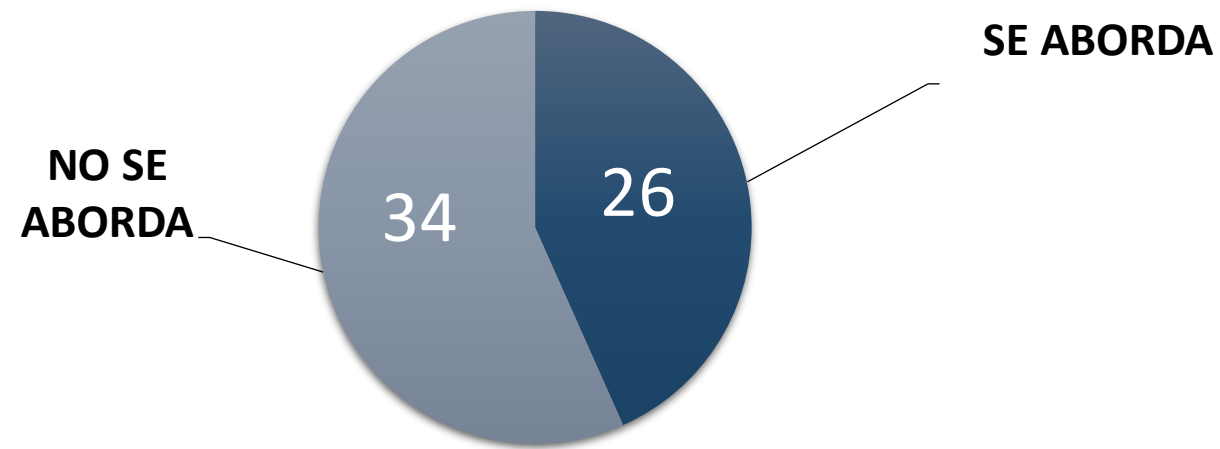
DEBER

Abordaje de Temáticas (Indicadores de logro de la tarea) en ESNAVAL



De acuerdo al análisis efectuado al instrumento de recogida de información aplicado a la Escuela Naval, la única tarea que no se desarrolla es la de “Comprensión de la estructura conceptual de la intención del superior o Comandante” (propósito, método, estado final deseado), cómo y cuándo transmitirla, para ser entendida por si mismo, pares y subalternos.

Abordaje de Temáticas (Indicadores de logro de la tarea) en ESGRUM



De acuerdo al análisis efectuado, la Escuela de Grumetes aborda 26 de las 60 temáticas. Las 34 temáticas restantes no son abordadas.



JUSTIFICACIONES DE LAS RESPUESTAS



¿A través de qué actividades se abordan las Tareas?

ESNAVAL

- ✓ Fundamentos Navales.
- ✓ Historia Naval Aplicada.
- ✓ Mando y Liderazgo I y II.
- ✓ Filosofía y Psicología Aplicada al Mando.
- ✓ Infantería.
- ✓ Guardias.
- ✓ Cancha de liderazgo.
- ✓ Responsable como comandante y encargado de curso.
- ✓ Entre otros.

ESGRUM

- ✓ Historia Naval de Chile I y II.
- ✓ Filosofía, Ética y Moral I y II.
- ✓ Deberes Militares I y II.
- ✓ Guardias.
- ✓ Educación Cívica.
- ✓ Período AMB.
- ✓ Seleccionados Olímpicos.
- ✓ Actividades del régimen diario.
- ✓ Entre otros.



IMPLEMENTACION NIVEL 1



1. Tarea dispuesta por CODES OCT 2023 para ser implementada en Escuelas Matrices a contar 2024.
2. ESNAVAL y ESGRUM evaluaron competencias necesarias que fueron definidas para alcanzar el Nivel 1 del Modelo.
3. Resultado evaluación permitirá implementarlo en sus respectivas malla curriculares y programas de asignaturas.
4. De acuerdo a lo anterior, se requiere que ESNAVAL y ESGRUM implementen el Nivel 1 a contar 2024.
5. Lo anterior, implicará definir un plan de trabajo que considere:
 - Internalización del modelo por parte ESNAVAL/ ESGRUM y en una segunda etapa APOLINAV (Curso GAMAS / GRUMETES). (CENLID)
 - Incorporación del modelo en respectivas mallas curriculares y adaptación del material actualmente vigente.
 - Capacitación a personal docente e instructores sobre el modelo. (CENLID)
 - Creación cátedra de liderazgo en ESGRUM y APOLINAV.
 - Confección de material de apoyo a la instrucción.
 - Definir etapas de implementación por Escuelas.
 - Medición de las temáticas a lograr (ejemplo calificación/ evaluación de asignatura).





ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN GENERAL DEL PERSONAL DE LA ARMADA
CENTRO NAVAL DE LIDERAZGO



PREGUNTAS





Desarrollar pensamiento reflexivo



Los líderes deben desarrollar la capacidad de análisis y respuesta clara ante situaciones complejas que deban enfrentar con sus equipos de trabajo, evitando dejarse llevar por sus emociones. Implica ser prudente, razonar en forma ética y sistémica en la búsqueda de soluciones y sus posibles efectos.





Conocer y preocuparse del Personal



Se refiere al conocimiento que los líderes deben tener de los integrantes de sus equipos. Requiere conocer de todos su bienestar personal y familiar, sus capacidades, debilidades, problemas y expectativas, propiciando su desarrollo individual, que les permita fortalecer la cohesión y sentido de pertenencia a la Institución.





Influir Positivamente



Significa desarrollar habilidades que permitan al líder ser reconocido y respetado, produciendo a través del ejemplo, empatía, enseñanza e inspiración positiva en su gente. Requiere conocerse a sí mismo y construir confianza mutua para generar credibilidad, adhesión y sinergia en pos del cumplimiento de tareas y el logro de objetivos comunes.





Enfocarse en la Misión



Requiere por parte de los líderes, dentro de la libertad de acción que entregan al personal, desarrollar la capacidad de dar una clara y comprensible dirección, lograr que se hagan dueños de la tarea delegada, resuelvan y tomen decisiones en su nivel, asuman la inherente responsabilidad (“accountability”) y actúen con iniciativa disciplinada, bajo una doctrina común, alineada con la intención de su superior.





Hacer propio el Ethos Naval y Valores Institucionales



Constituye la base de nuestra formación como marinos. El ethos y los valores nos entregan principios sólidos y un código de honor que nos caracteriza y nos otorga el elemento diferenciador respecto a cualquier otra profesión u organización, donde el compromiso de servicio y defensa a la patria, hasta rendir la vida si fuese necesario, debe estar siempre presente en cada uno y regir nuestro diario actuar.





Trabajar en Equipo



Implica dejar de lado los intereses personales y lograr la supremacía del interés del equipo. En ese sentido, se requiere que cada integrante aprenda a trabajar, valorando la importancia de aceptar ser liderado. Las acciones del equipo se orientan al cumplimiento del deber, requieren resiliencia y espíritu de cuerpo lo cual permite funcionar como un todo.





Atributo

Tareas

Definición

Pensar en forma reflexiva	Aplicar pensamiento crítico	Capacidad de analizar y evaluar la información que se recibe y la consistencia de los propios razonamientos.
	Aplicar pensamiento sistémico	Capacidad de comprender y analizar de manera ordenada y completa las interacciones entre las variables de un problema y poder resolver.
	Aplicar razonamiento ético	Capacidad de orientar el comportamiento basado en un razonamiento sobre lo que está bien y lo que está mal, incluso frente a la adversidad.
	Ser prudente	Capacidad de pensar correctamente y analizar las variables y riesgos, evaluando siempre sus consecuencias, de manera de actuar en forma justa y adecuada.





Atributo	Tareas	Definición
Conocer y preocuparse del personal	Conocer, valorar y respetar al personal	Significa interiorizarse de sus aspiraciones, motivaciones e inquietudes y reconocer su labor, lo que junto al respeto produce el efecto de subir la moral y cariño hacia su trabajo, validando su actuación.
	Preocuparse del personal	Significa proporcionar apoyo y bienestar, en lo profesional, personal o familiar para lograr mayor compromiso y entrega. Especial relevancia debe ser la preocupación por la óptima condición física y mental inherente a todo hombre y mujer de armas.
	Fomentar el desarrollo individual	Significa impulsar la mejora continua y permanente del personal, actuando como mentores y guías.





Atributo

Tareas

Definición

Enfocarse en la misión	Entregar dirección y propósito	Capacidad de indicar el qué, cuándo y dónde, dejando clara la propia intención e idealmente la del superior, otorgando libertad de acción (el “cómo”), aparejada con la inherente iniciativa disciplinada. Una misión bien comprendida predispone al personal para aportar lo mejor de sí para su cumplimiento.
	Hacerse dueño de la tarea	Significa responder por ella y tener la capacidad de derivar de esta aquellas que les corresponden a sus subordinados.
	Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común	Capacidad de entregar libertad de acción, y exigir la ejecución de una iniciativa disciplinada, enmarcada en una doctrina común.
	Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo	Capacidad de decidir. Requiere presencia de ánimo y valor para tomar decisiones oportunas.





Atributo

Tareas

Definición

Influir positivamente	Desarrollar autoconciencia y autocontrol	Capacidad para incidir en uno mismo, en las propias emociones, deseos y comportamientos.
	Comunicar en forma efectiva	Capacidad de transmitir un mensaje en forma clara, entendible, oportuna, en sentido positivo y sin provocar dudas.
	Construir confianza mutua	Permite crear una relación firme y sólida entre todo el personal para aunar esfuerzos en pos de objetivos y tareas comunes.
	Empatizar	Capacidad de comprender las emociones y los sentimientos de los demás, saber ponerse en la situación del otro y con ello, mejorar la relación interpersonal.
	Persuadir	Habilidad para movilizar positivamente al personal, especialmente en situaciones bajo presión.
	Generar sinergia	Capacidad de lograr que los integrantes de un grupo obtengan resultados mayores a la mera suma del esfuerzo de cada uno de ellos por separado.





Atributo	Tareas	Definición
Hacer propio el Ethos Naval y Valores Institucionales	Dominar nuestro ethos, valores e historia	Asumir como estilo de vida e instruir permanentemente al personal que tanto el ethos, los valores y el código de honor se fundamentan en el continuo indisoluble de nuestro pasado, presente y futuro.
	Servir a la patria	Asumir e inspirar la total disposición a servir desinteresadamente a nuestra Patria y cumplir con el deber.
	Actuar con una conducta ejemplar	Basado en los valores Institucionales, virtudes cardinales, código de honor, leyes y reglamentos vigentes, predicando con el ejemplo y teniendo un comportamiento intachable en toda circunstancia.
	Asumir la responsabilidad (accountability)	Hacerse dueño de la tarea y estar dispuesto a responder por ella.





Atributo

Tareas

Definición

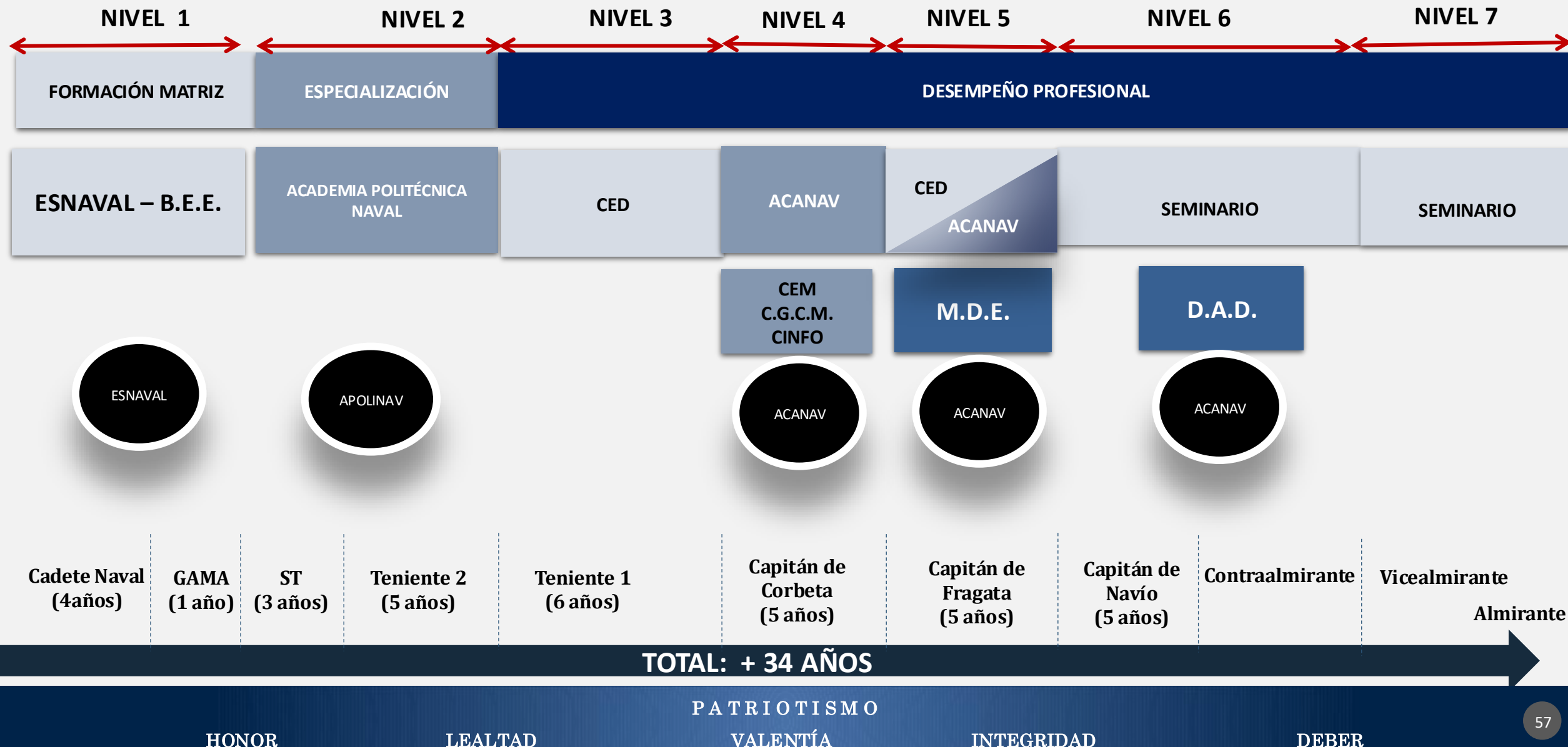
Trabajar en equipo	Comprometer	Lograr del personal su adhesión en forma consciente, responsable y voluntaria en pos del cumplimiento del deber.
		Lograr que el personal, entendiendo la intención de su superior, actúe de acuerdo con las normas y regulaciones que rigen, siendo capaz de desarrollar su propia iniciativa y cumplir con sus tareas (“compliance”).
	Actuar con disciplina	
	Fortalecer el espíritu de cuerpo	Lograr con su gente el necesario sentido de unión y pertenencia.
	Desarrollar líderes	Guiar y desarrollar otros líderes mediante el uso de “coaching” y “mentoring”, permitiéndoles crecer y aumentar sus habilidades y capacidades.
	Ser resiliente	Capacidad para sobreponerse a las dificultades, sirviendo además de inspiración a sus subordinados.





Proceso de Formación de Liderazgo Oficiales

Instancias formales de capacitación





Proceso de Formación de Liderazgo Gente de Mar

Instancias formales de capacitación

