ARMADA DE CHILE

Centro Naval de Liderazgo

MODELO DE LIDERAZGO

CARTILLA GUÍA NIVEL 1



Cadetes - Guardiamarinas ¤ Grumetes - Marineros - Soldados



Contenido

4
Bienvenida

8
Resumen del Modelo de Liderazgo de la Armada

16
Agregaciones de Valor del Nivel 1

26
Conductas Esperadas del Nivel 1

64
Correlación entre las Agregaciones de valor, Tareas y Conductas esperadas

68
Resumen del Nivel 1

74
Anexo 'A'
Detalle de la correlación entre las Agregaciones de valor, Tareas y Conductas esperadas

92
Anexo “B”
Propuesta de objetivos docentes para el nivel 1

102
Anexo 'C'
Autoevaluación nivel 1

Bienvenida

BIENVENIDA

NIVEL 1 DEL MODELO DE LIDERAZGO

Bienvenido a este primer nivel de formación. Desde el inicio de la carrera, tanto como Cadete o Grumete y hasta investir el grado de Guardiamarina o Marinero/Soldado, dispondrá de esta cartilla como guía esencial. Cada materia y cada tema aquí contenidos han sido diseñados para fundamentar el crecimiento como líder al servicio de la Patria.

Este documento marca el inicio del camino como líder emergente, mostrando de forma clara cuáles son las conductas que se esperan de usted y cómo cada una aporta en su formación y al éxito colectivo de su equipo. Aquí encontrará un mapa de desarrollo que une los atributos previstos para el líder naval con sus respectivas tareas, haciendo esto tangible a través de conductas claras y precisas, enmarcadas en Agregaciones de Valor que le otorgarán una guía de crecimiento y que indicarán lo que la Institución espera de cada uno de los servidores en el trayecto hacia la excelencia y el servicio irrestricto a la Patria. Al comprender y practicar estas conductas, construirá una base sólida para su crecimiento personal y profesional.

Su importancia radica en que, desde el primer momento en la Armada de Chile, interiorice los valores, el Ethos institucional, el Código de Honor y las particularidades del ejercicio del mando y su inherente liderazgo, de forma tal que asuma una actitud de excelencia, disciplina y compromiso con su equipo a través del conocimiento e internalización de las Agregaciones de Valor y Conductas Esperadas sobre las cuales se sustenta su desarrollo como líder.

Aborde esta etapa con curiosidad, energía y compromiso. Cada conocimiento adquirido y cada conducta practicada lo acercará a convertirse en un líder íntegro y eficaz.

¿QUÉ ENCONTRARÁ EN ESTA CARTILLA?

Las cuatro Agregaciones de Valor Nivel 1

- Autoliderazgo y servicio individual
- Competencia técnica y profesional básica
- Integración y colaboración en equipo.
- Obediencia inteligente alineada con la misión

Las 104 Conductas que se espera sea capaz de cumplir, contenidas en las Agregaciones de Valor, antes enunciadas, relacionadas con las 26 tareas del MLA



Cómo las 104 Conductas se vinculan directa o indirectamente con alguna de las cuatro Agregaciones de Valor, lo que le servirá para comprender los distintos ámbitos de aplicación práctica



Descripción detallada de cada una de las Conductas Esperadas para aplicarlas en su día a día

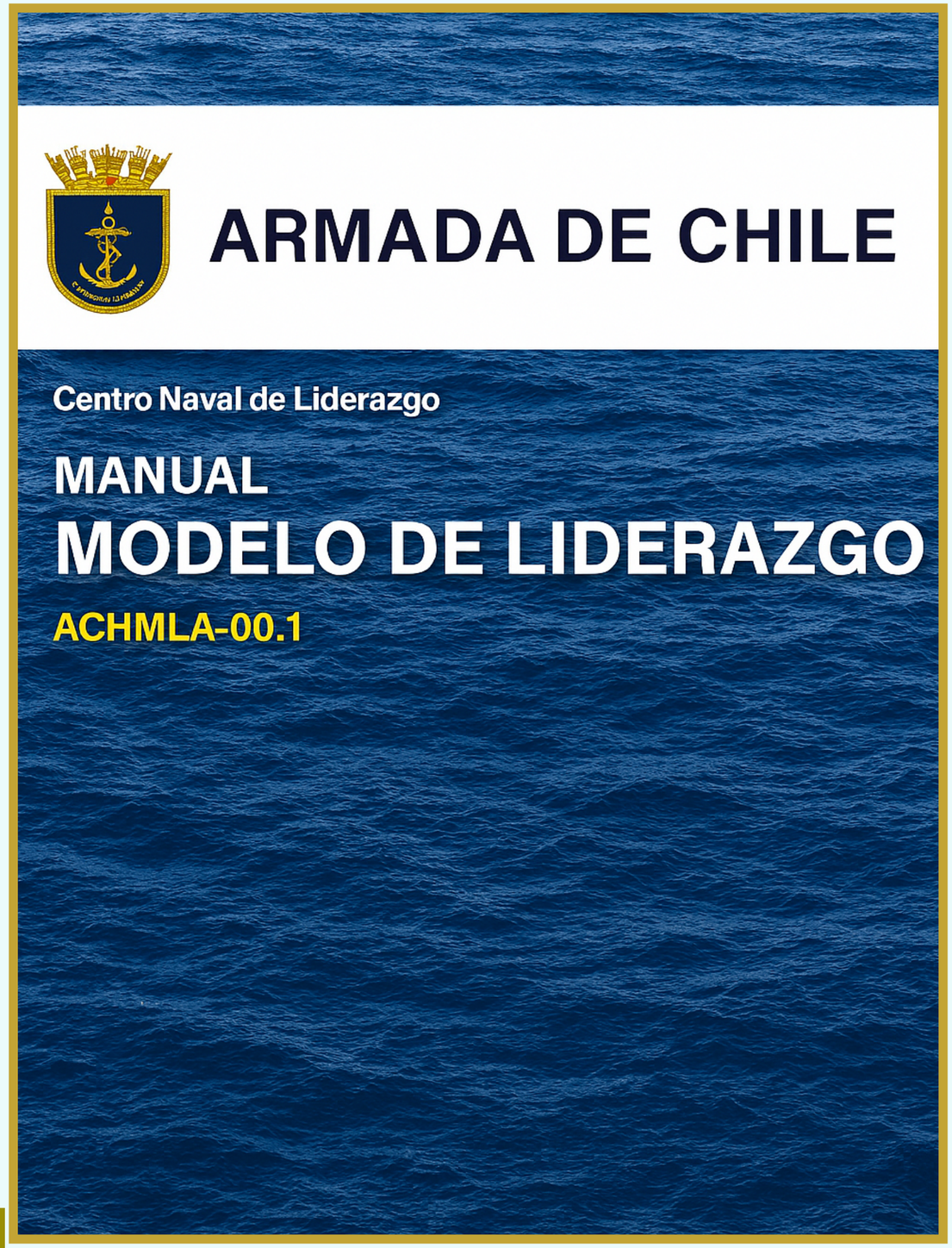


LO QUE SE ESPERA DE USTED

- Conocer e interiorizar el significado del ejercicio del mando con liderazgo desde este nivel fundacional en sus inicios de la carrera naval.
- Participar de manera proactiva con sus pares para fomentar tanto el desarrollo personal como el colectivo, contribuyendo así al propio crecimiento vertical y el de su equipo.
- Practicar con disciplina y responsabilidad cada Agregación de Valor y las Conductas Esperadas.
- Realizar al final de cada jornada una revisión de los logros obtenidos y de las áreas susceptibles de mejora para cumplir con los estándares establecidos para el Nivel 1 del Modelo.

¡Comience hoy su crecimiento vertical en el liderazgo naval!

Resumen Modelo de Liderazgo



MODELO DE LIDERAZGO DE LA ARMADA DE CHILE (MLA)

RESUMEN

El MLA refleja una visión estructurada, coherente y totalmente orientada hacia la excelencia en el liderazgo institucional. Los 6 atributos, claramente definidos en el Manual del Modelo, enfatizan principios fundamentales como el Ethos, la reflexión, la influencia positiva, el trabajo en equipo, la preocupación por el personal y el enfoque en la misión. Además, las 26 tareas detalladas representan acciones concretas y relevantes que dan vida a los atributos.

No solo tiene un enfoque estratégico, sino también una sensibilidad hacia el desarrollo personal, la colaboración y el compromiso ético, lo que lo hace integral y único. El nivel de detalle y conexión entre los valores institucionales y la acción práctica le otorgan especial coherencia y hacen fácil su comprensión.

Constituye una herramienta de liderazgo que no solo es útil, sino también inspirador. El hecho de presentar los 6 atributos y 26 tareas en cada uno de los niveles, manifestándose en Conductas Esperadas específicas para cada uno de estos, le otorga una estructura progresiva y dinámica. Esto implica que el desarrollo del líder es un proceso continuo en el que se van incorporando mayores niveles de responsabilidad y madurez tanto profesional como personal, lo que se ha denominado "crecimiento vertical".

Esta aproximación no solo clarifica un camino evolutivo para el liderazgo, sino que también establece un mapa concreto de desarrollo. Con cada nivel, los líderes pueden ver de manera tangible cómo se espera que evolucionen y cómo sus competencias deben alinearse con las exigencias cada vez mayores de su rol. Esto facilita el seguimiento, la evaluación y la implementación de programas de formación que se adapten a las necesidades específicas de cada etapa.

La incorporación de "Agregaciones de Valor" por cada nivel se orienta a concentrar Conductas Esperadas que marcan la diferencia entre los niveles, por tanto, el modelo no sólo define un camino claro de crecimiento vertical, sino que también establece criterios diferenciadores concretos que guían el desarrollo profesional y personal.

Además, integrar Conductas Esperadas por cada tarea para cada nivel refuerza la idea de que el liderazgo no es estático, sino un proceso que exige adaptación, aprendizaje continuo y compromiso profundo con los valores institucionales. Es una herramienta poderosa para promover la excelencia y garantizar que el crecimiento personal y profesional vaya de la mano.

En resumen, el MLA articula de manera coherente y sólida un camino de desarrollo donde cada variable (atributos, tareas, niveles, Agregaciones de Valor y Conductas Esperadas) se interconecta para transformar la manera en que se ejerce y se evalúa el liderazgo dentro de la Institución. Este enfoque puede generar un impacto muy positivo en la cultura organizacional y en la efectividad del liderazgo.

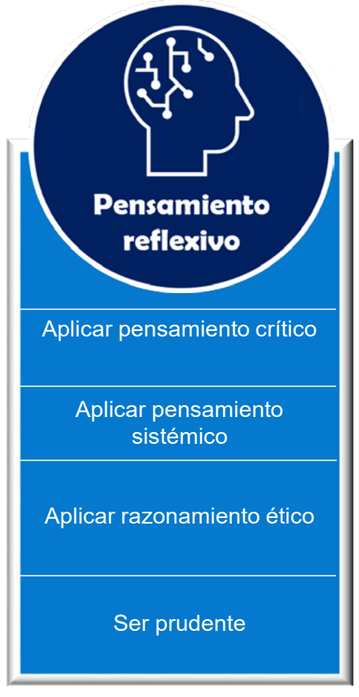
6

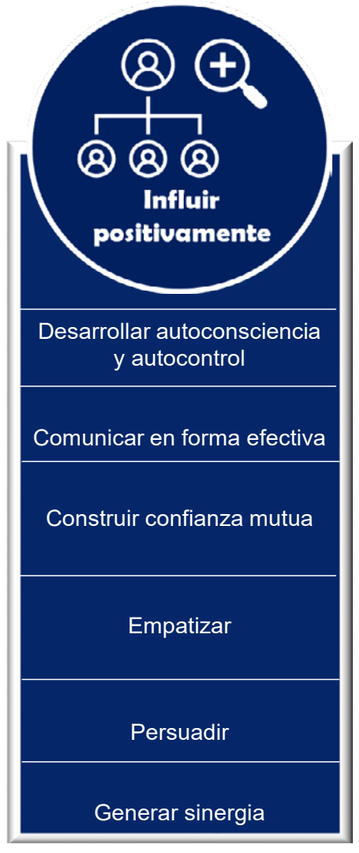
El Modelo de Liderazgo de la Armada de Chile consta de seis (6) atributos esenciales que se sostienen en veintiséis (26) tareas clave que describen lo que cada Líder debe ser capaz de cumplir

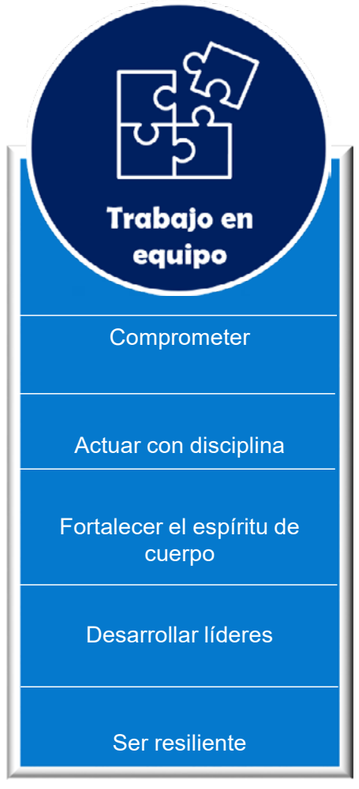
26

Los seis (6) atributos esenciales y las ventiséis (26) tareas clave describen las expectativas de liderazgo que son consistentes con la jerarquía y "momento" de la carrera, pero mantiene un continuo en toda la misma



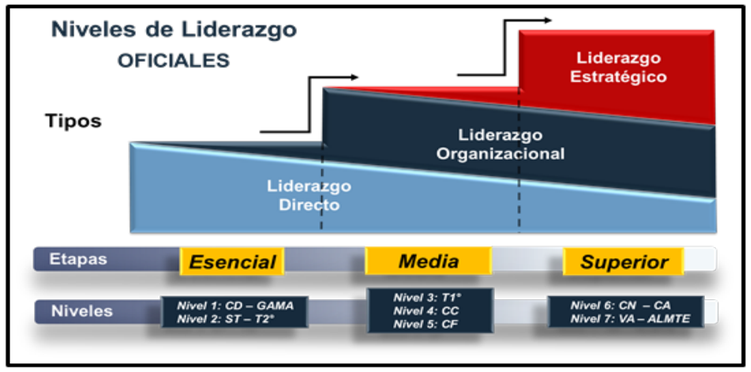




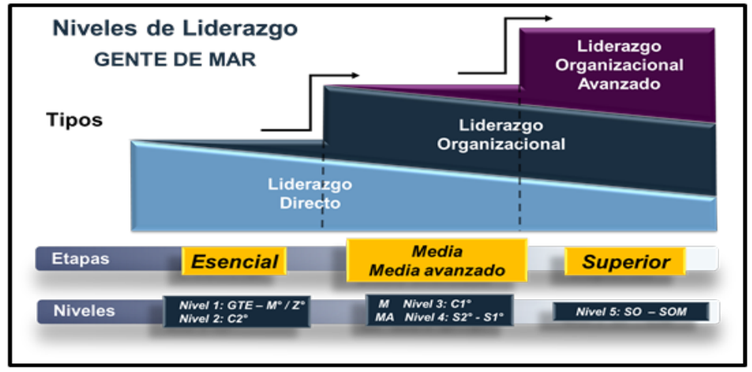


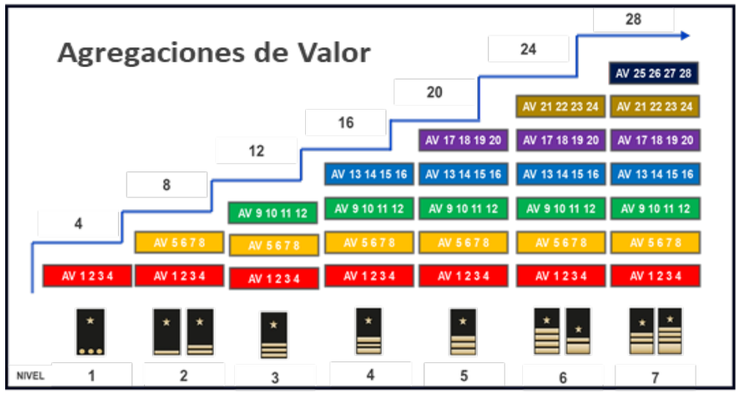






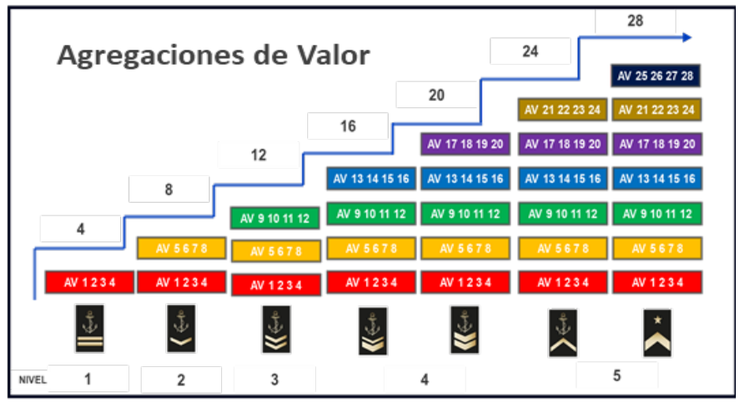


















Conductas esperadas



Agregaciones de valor

Nivel 1

AGREGACIONES DE VALOR DEL NIVEL 1

A continuación, se describen las cuatro Agregaciones de Valor que conforman el Nivel 1 de su formación de liderazgo en la Armada de Chile. Cada Agregación articula un conjunto de competencias y comportamientos fundamentales que debe comprender y practicar desde sus primeros pasos como Cadete o Grumete. A través de una descripción y análisis, este texto ofrece una visión clara de:



Autoliderazgo y servicio individual:

Cómo el conocimiento de sus virtudes y defectos, unido a la adhesión a los valores, el Ethos institucional y Código de Honor, cimenta su integridad y responsabilidad.



Integración y colaboración en equipo:

De qué manera la comunicación, la escucha activa y la disciplina grupal fortalecen el espíritu de cuerpo y multiplican la eficacia colectiva.



Competencia técnica y profesional básica:

Por qué, incluso en etapas iniciales de la carrera, el dominio de conocimientos y habilidades esenciales garantiza eficiencia y seguridad en las tareas.



Obediencia inteligente alineada con la misión:

En qué consiste entender la intención del superior y ejercer la iniciativa disciplinada para alinear su acción con los objetivos institucionales.

La comprensión profunda de estas Agregaciones de Valor le permitirá establecer un marco de referencia para evaluar su desempeño, orientar el aprendizaje diario y la toma de decisiones. Practicar de forma constante los comportamientos descritos no solo asegura el cumplimiento de sus deberes, sino que también sienta las bases para un crecimiento vertical en el liderazgo naval. Las Agregaciones de Valor en el Nivel 1 permiten entender con claridad qué se espera de un líder en esta etapa. Se trata de agregar valor, como un contribuidor individual que integra un equipo, teniendo como base una sólida formación valórica, el compromiso con la Institución y vivir su Ethos. En este nivel se requiere además un servidor técnica y profesionalmente competente, con la capacidad de priorizar y asignar tiempo y esfuerzo para completar las tareas dispuestas. Asimismo, capaz de colaborar con otros integrantes y miembros del equipo en pos de apoyar la gestión de sus superiores, conociendo y administrando sus fortalezas y limitaciones en beneficio del equipo.

AGREGACIÓN DE VALOR 1
Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual

Conociendo, sus propios defectos y virtudes, viviendo y poniendo en práctica los valores, Ethos y tradiciones institucionales que guían el irrestricto servicio a la Patria, cultivando personalmente las virtudes y el correcto comportamiento individual. Se refiere a conocer y entender lo que nuestra Institución hace por la defensa de la Patria y como se sirve al país en las demás áreas de misión (conocer y comprender las funciones institucionales). Aprende a liderarse a sí mismo, manteniendo confianza en sus propias capacidades, demostrando una actitud positiva y siendo sincero en reconocer sus debilidades y errores. Se compromete con el crecimiento personal continuo y constantemente busca y valora la retroalimentación personal.

¿Por qué es relevante?

Porque se centra en el autoconocimiento, la autocrítica y el compromiso con el crecimiento personal continuo.

¿Cuál es el aspecto fundamental?

Reconocer tanto virtudes como defectos, así como valorar y vivir los valores, el Ethos y las tradiciones institucionales, cimenta el fundamento del "servicio irrestricto a la Patria".

¿Por qué agrega valor?

Porque establece la base del desarrollo personal y ético. Cuando un servidor se autoconoce, interioriza los valores institucionales y asume la responsabilidad de sus acciones, se crea un fundamento sólido sobre el que se sostienen todas las demás competencias del liderazgo. Es el punto de partida desde el cual se construye una conducta coherente y ejemplar.

¿Cuál es su impacto?

Esta agregación prepara al servidor para internarse en el conocimiento profundo de la misión institucional, fomentando la honestidad sobre sus debilidades y el compromiso con la mejora constante.



¿Qué logra?

Logra que cada individuo actúe de manera autónoma y ética, manteniendo una postura de mejora continua y autocrítica. Esto se traduce en actitudes responsables, coherentes con el Ethos y vitales para la credibilidad personal dentro de la Institución. Además, establece un estándar personal que inspira a otros a buscar la excelencia.

¿Cómo logra agregar valor?

A través de la introspección y la práctica constante del autoliderazgo:

- **Autoconocimiento:** Reconociendo fortalezas, debilidades y limitaciones.
- **Internalización de valores:** Asumiendo de forma personal los valores institucionales, el Ethos, la historia y el Código de Honor.
- **Responsabilidad personal:** Asumiendo la responsabilidad de cada tarea y aprendiendo de los errores.

En conjunto, estas acciones dotan al servidor de la capacidad para liderarse y contribuir, sentando la base para un liderazgo integral.

AGREGACIÓN DE VALOR 2
Ser un servidor técnica y profesionalmente competente en el nivel correspondiente

Significa contar con los conocimientos necesarios para desempeñarse de manera eficiente, cultivando su perfeccionamiento individual, siendo proactivos para mantenerse actualizados.

¿Por qué es relevante?

Porque enfatiza la necesidad de contar con los conocimientos y habilidades técnicas actualizadas que permitan desempeñarse de manera eficiente..

¿Cuál es el aspecto fundamental?

La competencia profesional implica un perfeccionamiento individual activo y una actitud proactiva para mantenerse al día con los avances y requerimientos del desempeño profesional.

¿Cuál es su impacto?

Esto asegura que el servidor no solo actúe bajo valores y principios, sino que también tenga la capacidad técnica necesaria para ejecutar sus funciones con éxito.



¿Por qué agrega valor?

Porque garantiza que, además de poseer una sólida base ética y de autoliderazgo, el servidor disponga de los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para cumplir de manera efectiva con sus tareas. Esto es fundamental en contextos operativos donde la excelencia técnica impacta directamente en la eficiencia y seguridad de las operaciones.

¿Qué logra?

Logra que el servidor sea competente en el manejo de herramientas, procedimientos y conocimientos propios de su función, lo que se traduce en desempeños efectivos y seguros. Aunque en el Nivel 1 la manifestación técnica sea básica, sienta las bases para especializaciones y un desempeño profesional que se consolidará en niveles posteriores.

¿Cómo logra agregar valor?

Por medio de la formación continua y la actualización de conocimientos básicos:

- **Conocimiento institucional:** Por ejemplo, interiorizando la historia, el Ethos y el Código de Honor, lo cual incorpora aspectos técnicos y culturales esenciales.
- **Aplicación práctica:** A través de la integración paulatina de principios técnicos en la ejecución de tareas básicas, lo que posibilita el dominio progresivo de la competencia profesional.

Así, aunque en el Nivel 1 su impacto es incipiente, esta agregación se complementa con las demás y se fortalece mediante la formación y la experiencia acumulada.

AGREGACIÓN DE VALOR 3
Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo en el cumplimiento de su misión

Lo anterior, significa conocerse a sí mismo y esencialmente aprender a subordinar los intereses personales al interés y misión superior del equipo del que forma parte, trabajando disciplinada y desinteresadamente en conjunto. Se debe comprender también el impacto que sus decisiones tienen sobre otros. En ese sentido, escuchar, comunicarse efectivamente y entender distintos puntos de vista contribuye a la confianza y el logro de las tareas del equipo que integra junto con el apoyo que se pueda entregar a otros similares

¿Por qué es relevante?

Porque se centra en la integración efectiva al equipo y en la capacidad de subordinar los intereses personales al bien común.

¿Cuál es el aspecto fundamental?

Destaca la importancia de la comunicación, la escucha activa y la comprensión del impacto de las decisiones individuales en el equipo. Fomenta relaciones basadas en la confianza y el apoyo mutuo.

¿Cuál es su impacto?

Esta agregación es decisiva para trabajar de forma colaborativa, consolidando el espíritu de cuerpo y asegurando que todos los miembros se comprometan con el logro de la misiónl.



¿Por qué agrega valor?

Porque el trabajo en equipo es esencial para que la suma de esfuerzos individuales se traduzca en un rendimiento superior. La integración efectiva del personal fomenta un ambiente colaborativo y de confianza, clave para enfrentar desafíos y alcanzar objetivos comunesl.

¿Qué logra?

Logra la cohesión del equipo, el fortalecimiento del espíritu de cuerpo y una comunicación fluida y empática entre sus miembros. Esto se traduce en:

- Relaciones interpersonales de confianza y conocimiento mutuo.
- Una sinergia que multiplica la eficacia individual y colectiva.
- Un ambiente de trabajo en el que se comprenden y asumen las responsabilidades que a cada cual le corresponden y se potencia la creatividad colectiva.

¿Cómo logra agregar valor?

A través de prácticas y comportamientos específicos que fomentan la colaboración:

- **Comunicación efectiva:** Escucha activa, claridad en la expresión y uso coherente del lenguaje verbal y corporal.
- **Colaboración y empatía:** Reconocimiento de las fortalezas y opiniones de cada miembro, apertura a nuevas ideas y disposición para apoyar a los demás.
- **Disciplina y compromiso en equipo:** Cumplimiento puntual de las tareas, respeto a las instrucciones y una actitud orientada al cumplimiento de la misión.

Estas acciones generan un entorno de confianza y solidaridad, fundamental para el rendimiento óptimo de cualquier equipo.

AGREGACIÓN DE VALOR 4
Obedecen, entendiendo la intención de su superior y actúan acorde a ella

Comprende por parte del servidor el desarrollo de la iniciativa disciplinada, guiada siempre por la Intención del superior. Considera el aprendizaje y puesta en práctica de una obediencia inteligente, razonada y ética, donde prima el interés del equipo y de la Institución sobre el particular. Resulta primordial comprender acabadamente el propósito de sus tareas, lo que se espera de ellos y la inherente responsabilidad que deben asumir por sus acciones y modo de actuar. Desde ya, se comienza a vislumbrar la necesidad de planificar y administrar bien el tiempo disponible y cumplir así en forma eficiente con lo que se les ha dispuesto o lo que ellos han derivado de la intención de su superior, velando siempre por satisfacer las necesidades del equipo.

¿Por qué es relevante?

Porque va más allá de la obediencia ciega, enfatizando una obediencia inteligente, fundamentada en el entendimiento profundo de la intención y el propósito del superior, entendiendo sí que, el primer paso de la obediencia corresponde al saber obedecer para, desde ahí, edificar el posterior ejercicio del mando.

¿Cuál es el aspecto fundamental?

Implica desarrollar la iniciativa disciplinada, planificar y administrar de forma eficiente el tiempo y los recursos, y asumir la responsabilidad inherente a cada tarea.

¿Por qué agrega valor?

Porque alinear el accionar personal con la visión y directrices del mando superior asegura que las acciones individuales contribuyan de forma coherente al logro de la misión. La obediencia inteligente, entendida no como sumisión ciega, sino como un compromiso informado, es vital en entornos complejos y críticos.

¿Cuál es su impacto?

Al lograr esta obediencia inteligente, se garantiza que las acciones del servidor estén alineadas con los objetivos del superior, fortaleciendo la cohesión y el compromiso con las necesidades del equipo y la misión asignada.



¿Cómo logra agregar valor?

Mediante comportamientos que refuerzan la alineación y el compromiso con la misión:

- **Comprensión de la misión y dirección**: Asegurándose que tanto el servidor como su equipo comprendan el “qué”, “por qué” y “para qué”, dejando el “cómo” de cada tarea a la iniciativa del servidor.
- **Gestión proactiva de la tarea:** Asumir la responsabilidad, administrar recursos y adaptarse a imprevistos sin perder de vista la intención del superior
- **Iniciativa disciplinada:** Actuar con autonomía dentro de un marco normativo y la intención provista por su superior, integrando la retroalimentación y tomando decisiones fundamentadas sin dilaciones.

¿Qué logra?

Logra que cada servidor entienda y asuma las tareas asignadas, tomando decisiones y actuando de manera proactiva dentro de los parámetros establecidos por sus superiores. Se materializa en:

- Toma de decisiones oportuna y fundamentada.
- Ejecución eficiente de tareas, incluso en situaciones de riesgo o cambio.

De este modo, la obediencia se transforma en una herramienta de liderazgo que impulsa la eficacia operativa y la persistencia en el cumplimiento de la misión, constituyendo el paso previo y fundamental para el ejercicio del mando

EN SÍNTESIS

Cada Agregación de Valor[1] no solo refuerza aspectos específicos de su desarrollo (autoconocimiento, competencia, integración y alineación con la misión), sino que también se complementan entre sí para crear líderes completos que aporten de manera integral al éxito institucional.

En conjunto, definen una base integral para el desarrollo del liderazgo en el Nivel 1, estableciendo un equilibrio entre el crecimiento personal, la competencia técnica, la integración en el equipo y la obediencia basada en el entendimiento y la ética. Esto crea una línea clara de crecimiento vertical, donde cada uno de sus pasos se construyen sobre estos cimientos sólidos.



1 Las "agregaciones de valor" se refieren a un conjunto estructurado de capacidades, competencias y comportamientos o conductas específicas, producto de la correlación de los atributos con las tareas y sus correspondientes conductas esperadas, que se espera que los miembros de la Institución desarrollen y demuestren en los distintos niveles de la jerarquía a lo largo de su carrera (CENLID, Manual MLA 2024).

RESUMEN AGREGACIONES DE VALOR DEL NIVEL 1

¿Qué son las Agregaciones de Valor del Nivel 1?

Son conjuntos integrados de competencias y comportamientos que orientan el desempeño del líder en su etapa inicial. Definen cómo agregar valor desde el rol de servidor en formación, alineando conducta personal, competencia técnica, trabajo en equipo y obediencia inteligente.

Estas agregaciones constituyen el marco de referencia para evaluar el desempeño, orientar el aprendizaje diario y apoyar la toma de decisiones desde el inicio de la carrera naval.

AV1
Autoliderazgo y servicio individual

Base ética y personal del liderazgo. Implica conocerse, vivir el Ethos institucional y asumir el servicio a la Patria como propósito central.

AV2
Competencia técnica y profesional básica

Capacidad de desempeñar funciones con eficiencia y seguridad, mediante el dominio progresivo de conocimientos y habilidades esenciales.

AV3
Integración y colaboración en equipo

Aporte efectivo al equipo, subordinando intereses personales al bien común y fortaleciendo el espíritu de cuerpo.

AV4
Obediencia inteligente alineada con la misión

Comprensión de la intención del superior y ejercicio de la iniciativa disciplinada para cumplir la misión de forma coherente y responsable.



INTERIORIZACIÓN Y APLICACIÓN PERSONAL

¿Qué se espera de un líder en el Nivel 1?

Que sea un contribuidor confiable, capaz de:

- ☑ **Liderarse a sí mismo.**
- ☑ **Cumplir con competencia técnica básica.**
- ☑ **Integrarse activamente al equipo.**
- ☑ **Actuar alineado con la misión y la intención del mando.**

AUTOEVALUCIÓN RÁPIDA POR AGREGACIÓN DE VALOR

AV1 Autoliderazgo

- ☐ Conozco mis fortalezas y debilidades
- ☐ Actúo coherentemente con el Ethos de la Armada
- ☐ Asumo responsabilidad por mis actos

AV2 Competencia técnica

- ☐ Cumplo mis tareas con seguridad
- ☐ Busco aprender y mejorar
- ☐ Aplico correctamente lo que sé

AV3 Trabajo en equipo

- ☐ Escucho y colaboro
- ☐ Subordino intereses personales
- ☐ Cumplo con disciplina grupal

AV4 Obediencia inteligente

- ☐ Comprendo la intención del superior
- ☐ Actúo con iniciativa disciplinada
- ☐ Alineo mis decisiones a la misión



BITÁCORA PERSONAL

¿Cuál de estas Agregaciones es hoy mi mayor fortaleza?

.....

¿Cuál debo desarrollar con mayor urgencia?

.....

¿Qué acción concreta puedo realizar para agregar más valor?

.....

El crecimiento vertical comienza cuando cada servidor agrega valor, primero en sí mismo, luego en su equipo y finalmente en la misión.

Conductas Esperadas

Nivel 1

CONDUCTAS ESPERADAS PARA EL NIVEL 1

A continuación, se presenta el desglose de las 26 tareas del modelo en el Nivel 1, detallando cómo estas se traducen en conductas observables y específicas, proporcionándose la definición de cada conducta esperada y los criterios para su manifestación en las actividades cotidianas.

Comprender en profundidad cada Conducta Esperada[1] es esencial porque no solo se trata de cumplir una lista de acciones aisladas, sino de asimilar un conjunto integrado de hábitos que refuercen la ética, credibilidad y desempeño colectivo. Al reconocer lo que se espera de usted (por ejemplo, la capacidad de reflexionar antes de actuar, de colaborar con empatía o de asumir la responsabilidad completa de sus tareas) podrá enfocar su aprendizaje y medir su progreso de manera concreta.

La puesta en práctica constante de estas conductas marca el crecimiento vertical como líder en el Nivel 1. Cada vez que interiorice y ejecute una conducta, estará construyendo la base sobre la cual se apoyarán las competencias más complejas de niveles superiores. Acá, por tanto, no solo se explica "qué" debe hacer, sino que se invita a vivir cada comportamiento como un paso decisivo en su formación de liderazgo naval. Con esto, se pretende establecer una guía para que comprenda, en forma clara, cómo cumplir cada una de las 26 tareas del MLA en este nivel.



1 Una conducta esperada se refiere a los comportamientos, actitudes y acciones que se consideran adecuados y deseables para un líder dentro de una organización o equipo. Se pueden entender como un desglose de las tareas, derivándose de estas, prevaleciendo sobre ellas los valores, la misión y la visión de la propia organización y de la Institución (CENLID, Manual MLA 2024).

6 ATRIBUTOS

26 TAREAS

104 CONDUCTAS ESPERADAS



4 AGREGACIONES DE VALOR POR CADA NIVEL

Atributo 1



Hacer propio el Ethos y valores institucionales

Tarea 1: Dominar el Ethos, valores e historia



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reconoce y demuestra comprensión básica del Ethos y valores de la Institución:** En este nivel se espera que el servidor inicie su camino interiorizando los principios fundacionales que guían a la Institución. Es fundamental que conozca y pueda articular, aunque de forma básica, los valores y el Ethos que constituyen la identidad de la Armada.

- **Conoce los principales héroes y hechos destacados de la historia de nuestra Armada y comprende su importancia:** El conocimiento de la historia es clave para comprender la tradición y legado institucional. Se espera que el servidor identifique a los héroes y eventos que han definido la trayectoria de la Institución, entendiendo su importancia para formar parte de una historia viva y orgullosa.

- **Conoce los principios y/o reglas que rigen el comportamiento de cada miembro de la Institución (Código de Honor): Familiarizarse con las normas que rigen el comportamiento de cada miembro es esencial. Aquí el servidor debe comprender los principios estipulados en el Código de Honor, los comportamientos que son esperados y por qué estos principios elevan el desempeño y la imagen institucional.**

- **Cumple con las tareas asignadas de forma consecuente con los valores y principios institucionales:** Más allá del conocimiento, es vital que sus acciones diarias observen y respeten los valores institucionales, demostrando coherencia entre lo que se aprende y lo que se practica.

Atributo 1



Hacer propio el Ethos y valores institucionales

Tarea 2: Servir a la Patria



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Entiende lo que nuestra Institución hace por la defensa de la Patria y cómo se sirve al país en las demás áreas de misión:** El servidor debe comprender el rol que la Marina desempeña, en las distintas áreas de misión, reconociendo la amplitud del servicio a la nación.

- **Comprende la importancia de la disposición del servicio a la patria y el cumplimiento del deber:** Se enfatiza la actitud de entrega total y el compromiso con el deber, entendiendo que el servicio a la Patria es la razón fundamental de la existencia de la Institución.

- **Comprende el "por qué" del servicio desinteresado:** Es fundamental que el servidor interiorice no solo el "qué" hacer, sino el propósito central de actuar en beneficio de la Patria sin buscar ventajas personales.

- **Entiende y comprende el sentido y la importancia del juramento a la bandera y el significado del lema de la Armada, "Vencer o Morir":** Conocer el simbolismo y el compromiso que estos emblemas representan, fortalece la identidad y refuerza la dedicación del servidor hacia la misión institucional.

Atributo 1



Hacer propio el Ethos y valores institucionales

Tarea 3: Actuar con conducta ejemplar



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Desarrolla habilidades de autoliderazgo, confiando en sus capacidades, manteniendo una actitud positiva y reconociendo sus debilidades y errores:** Se espera que el servidor confíe en sus propias capacidades, mantenga una actitud positiva y, de igual forma, sea honesto al reconocer sus debilidades y errores. Este es el primer paso para constituirse como referente.

- **Prioriza los objetivos y la misión del equipo al que pertenece, colaborando de manera disciplinada y sin intereses personales:** El enfoque debe centrarse en lo colectivo, subordinando cualquier interés individual al bien común y al cumplimiento de la misión.

- **Comprende claramente sus tareas, expectativas y se hace responsable por sus acciones:** La claridad en la función que le compete y la responsabilidad con la que se asume cada tarea son fundamentales para una conducta ejemplar.

- **Respeta a sus superiores y compañeros, comprendiendo cómo su conducta puede impactar la reputación de la Institución, reconociendo la importancia de actuar con integridad y transparencia:** La integridad, la transparencia y el respeto en las relaciones interpersonales refuerzan la imagen y credibilidad de la Institución, siendo clave el ejemplo que se ofrece a los compañeros.

Atributo 1



Hacer propio el Ethos y valores institucionales

Tarea 4: Asumir la responsabilidad (accountability)



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende que cada tarea que se emprende debe ser asumida con la total y completa responsabilidad de su ejecución y logro (accountability):** Se debe interiorizar que cada acción, por pequeña que sea, supone un compromiso que exige un sentido fuerte de propiedad y de rendición de cuenta por ella.

- **Prevé y administra tiempo y recursos para cumplir su tarea de manera eficiente y oportuna:** La proactividad en la planificación y gestión demuestra una actitud responsable y orientada a la eficiencia.

- **Asume la responsabilidad de sus propios actos y conductas:** Reconocer tanto los aciertos como los errores, y aprender de ellos, es parte integral del crecimiento personal.

- **Demuestra una actitud proactiva hacia el aprendizaje y el desarrollo continuo, solicitando asistencia cuando sea necesario:** La humildad y el espíritu de mejora constante son esenciales para fortalecer la competencia personal y profesional.

Estas conductas establecen una base sólida para el Nivel 1, enfocadas en el atributo **“Hacer propio el Ethos y valores institucionales”**, centrándose en el autoconocimiento, la internalización de los valores y el compromiso con la misión. Con la internalización de estas conductas se sienta el precedente para el crecimiento vertical, de cada servidor, en el liderazgo, donde cada nivel posterior profundizará y ampliará estas competencias de manera más compleja y exigente..

Atributo 2



Pensamiento reflexivo

Tarea 5: Aplicar pensamiento crítico



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y reconoce la importancia del pensamiento crítico en la toma de decisiones y la relevancia de buscar siempre soluciones creativas:** Se espera que el servidor reconozca, desde el inicio, que el pensamiento crítico es esencial para tomar decisiones acertadas y buscar soluciones creativas.

- **Comprende la necesidad de analizar y validar la información recibida:** El servidor debe comprender que antes de emitir juicios o tomar decisiones, es indispensable examinar cuidadosamente la información y confirmar su validez.

- **Reconoce sus sesgos y limitaciones para evitar decisiones impulsivas, y utiliza los errores como oportunidades de aprendizaje:** Una conducta clave es la autoconciencia, donde el servidor identifica sus prejuicios o limitaciones para evitar decisiones impulsivas. Además, se valora la capacidad de transformar errores en oportunidades de aprendizaje.

- **Comprende la importancia de buscar información relevante antes de tomar decisiones:** Consiste en no precipitarse, sino en asegurarse de contar con toda la información fundamental para justificar sus decisiones.

Atributo 2



Pensamiento reflexivo

Tarea 6: Aplicar pensamiento sistémico



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y reconoce la relevancia del pensamiento y la visión sistémica para analizar y resolver problemas:** El servidor debe empezar a comprender cómo la realidad se compone de partes interconectadas y que ver el "todo" es necesario para analizar y resolver problemas.

- **Comprende el concepto de sistema e identifica los componentes básicos de este:** Esto implica reconocer los componentes básicos que conforman cualquier sistema y entender su interrelación.

- **Entiende la relevancia de identificar el sistema en el cual opera y la interconexión entre los distintos componentes de este:** Se espera que el servidor identifique el sistema en el que opera, valorando cómo cada elemento interactúa con los otros, lo cual es fundamental para evitar soluciones superficiales que puedan generar problemas adicionales.

- **Comprende que las soluciones rápidas basadas en suposiciones, sin una visión sistémica, pueden llevar a problemas adicionales:** Consiste en ser consciente de que actuar precipitadamente, sin considerar el impacto en el conjunto, puede acarrear nuevas complicaciones.

Atributo 2



Pensamiento reflexivo

Tarea 7: Aplicar razonamiento ético



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reconoce la importancia del razonamiento ético y su relación con los valores institucionales:** El servidor debe identificar que los juicios éticos son fundamentales y están intrínsecamente ligados a los valores institucionales.

- **Identifica situaciones o decisiones que impliquen un juicio ético, diferenciando entre lo correcto y lo incorrecto:** Se espera que sea capaz de detectar, en situaciones o decisiones cotidianas, los escenarios que requieren un análisis ético, diferenciando lo correcto de lo incorrecto.

- **Comprende los principios éticos que sustenta la Institución y comienza a aplicarlos en toda circunstancia:** La conducta prevista es que, aunque de forma sencilla al inicio, el servidor comience a incorporar los principios éticos en su accionar diario.

- **Analiza situaciones simples desde una perspectiva ética:** Se busca que, en su práctica, el servidor examine de forma elemental las situaciones para identificar dilemas éticos y aprender a resolverlos.

Atributo 2



Pensamiento reflexivo

Tarea 8: Ser prudente



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y reconoce la importancia de la prudencia que permite actuar con mayor conciencia ante todo tipo de situaciones:** Aquí se espera que el servidor identifique momentos en los que es crucial reflexionar antes de actuar, valorando la prudencia como una herramienta para prevenir errores.

- **Identifica momentos donde es crucial pensar antes de actuar o decidir:** Significa ser capaz de identificar situaciones donde un análisis previo a la acción es necesario, demostrando autoconciencia en la toma de decisiones.

- **Evita tomar decisiones impulsivas y es tolerante con otros puntos de vista o acciones, incluso cuando estos sean opuestos o diferentes:** Se promueve la disposición a valorar diferentes perspectivas, evitando actuar de forma prematura y siendo respetuoso con ideas opuestas o diferentes.

- **Solicita orientación de sus superiores en situaciones complejas para tomar decisiones más informadas y acertadas:** Significa reconocer sus límites en situaciones complicadas y, de forma proactiva, buscar la guía y asesoría de sus superiores para tomar decisiones fundamentadas.

Estas conductas para el Nivel 1 en el atributo **"Pensamiento Reflexivo"** están diseñadas para que, desde sus inicios, el servidor aprenda a analizar, reflexionar y proceder de manera ética y razonada. La idea es sentar una base sólida que posteriormente se profundice y desarrolle en niveles superiores, aumentando la complejidad y la responsabilidad en la toma de decisiones.

Atributo 3



Influir positivamente

Tarea 9: Desarrollar autoconciencia y autocontrol



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y reconoce la importancia del concepto de autoconciencia y autocontrol y la injerencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas:** Se espera que el servidor identifique y valore el papel fundamental de la autoconciencia y el autocontrol, entendiendo cómo las emociones inciden en su comportamiento y en la interacción con los demás.

- **Identifica sus propias fortalezas y debilidades y reconoce las emociones básicas:** El servidor debe comenzar a reconocer sus puntos fuertes y áreas de mejora, detección que incluye la capacidad de identificar y nombrar las emociones básicas que experimenta.

- **Analiza las acciones propias y sus consecuencias, reflexiona sobre ellas y actúa en consecuencia para desarrollar la autoconciencia y el autocontrol:** Se promueve la práctica de la reflexión tras las acciones realizadas: evaluar los resultados y, en función de ello, ajustar comportamientos para desarrollar un control adecuado y un mayor conocimiento personal.

- **Mantiene la calma y la racionalidad en situaciones de estrés, y practica habilidades de resiliencia, así como el mantenimiento del bienestar físico y mental:** Significa demostrar estabilidad y racionalidad en contextos exigentes, poniendo en práctica habilidades de resiliencia y cuidando su bienestar físico y mental.

Atributo 3



Influir positivamente

Tarea 10: Comunicar en forma efectiva



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y reconoce el concepto de comunicación efectiva y su relevancia en la transmisión y recepción de órdenes e instrucciones:** El servidor identifica la importancia de la comunicación clara y precisa, comprendiendo que es vital para la transmisión y recepción correcta de órdenes e instrucciones.

- **Comprende el concepto de escucha activa y la aplica en la interacción con pares y superiores:** Se espera que el servidor no solo se exprese de manera adecuada, sino también que practique una escucha atenta y respetuosa en las interacciones tanto con pares como con superiores.

- **Comprende que la comunicación efectiva incluye tanto el lenguaje verbal como el corporal, abarcando la escucha y la transmisión de mensajes:** La comunicación efectiva, en este nivel, involucra el uso adecuado del lenguaje y la atención al lenguaje corporal, entendiendo que ambos elementos refuerzan el mensaje.

- **Comprende que la comunicación de ideas debe ser de manera clara, concisa y asertiva, empleando preguntas y respuestas simples y directas:** Se enfatiza la capacidad para emitir mensajes simples, directos y sin ambigüedades, utilizando preguntas y respuestas que faciliten la comprensión mutua.

Atributo 3



Influir positivamente

Tarea 11: Construir confianza mutua



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Presta atención e interés en la interacción con superiores y pares para conocerlos y generar confianza:** Se espera que el servidor muestre atención en las interacciones con superiores y compañeros, buscando conocerlos y establecer bases de confianza desde el primer contacto.

- **Actúa de manera consistente y transparente, reconoce sus errores o debilidades y solicita ayuda de ser necesario:** Incluye la práctica de la honestidad, el reconocimiento de errores o debilidades y la predisposición para solicitar ayuda, lo que refuerza la transparencia.

- **Acepta críticas constructivas y colabora ofreciendo feedback o ayuda:** Es fundamental que el servidor reciba críticas de manera positiva y, a la vez, contribuya con retroalimentación o ayuda cuando se requiera, lo cual fortalece la interrelación dentro del equipo.

- **Colabora con su equipo aportando habilidades y experiencias para encontrar soluciones:** La expectativa es que el servidor se integre en el equipo, colaborando activamente y compartiendo sus conocimientos para buscar soluciones conjuntas a los retos que surjan.

Atributo 3



Influir positivamente

Tarea 12: Empatizar



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reconoce sus emociones en diversas situaciones y cómo afectan su desempeño:** Se espera que el servidor sea capaz de identificar y reconocer las emociones que experimenta en diversas situaciones, entendiendo cómo estas pueden influenciar su rendimiento.

- **Analiza cómo sus emociones pueden influir en la toma de decisiones:** El servidor debe analizar y comprender cómo las emociones inciden en su proceso de toma de decisiones, promoviendo una actitud de autorregulación ante posibles reacciones impulsivas.

- **Practica la autorregulación para manejar reacciones impulsivas:** Significa gestionar las emociones de manera consciente para evitar reacciones desmedidas, mostrando la capacidad de mantener el control emocional en toda situación que se le presente.

- **Busca "feedback" sobre cómo sus emociones afectan a los demás:** Se fomenta la actitud de solicitar o buscar retroalimentación para comprender cómo sus emociones pueden afectar a los demás, lo que contribuye a un mejor ajuste en las interacciones interpersonales.

Tarea 13: Persuadir



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Escucha con atención y respeto a los demás:** El servidor debe mostrar una actitud receptiva, prestando atención activa a lo que comunican los demás, lo que sienta las bases para una comunicación persuasiva.

- **Comunica ideas de forma clara, simple y directa, para evitar confusiones:** Se espera que exprese sus ideas de manera sencilla y directa, evitando ambigüedades que puedan dar lugar a interpretaciones erróneas.

- **Utiliza gestos y expresiones faciales que refuerzan el mensaje verbal:** La comunicación persuasiva en este nivel también implica el uso coherente de expresiones faciales y gestos que complementen y fortalezcan el mensaje que se desea transmitir.

- **Da respuestas pertinentes y respetuosas:** La capacidad de ofrecer respuestas adecuadas que respeten las opiniones de los interlocutores es crucial para generar credibilidad y propagar el mensaje de manera efectiva.

Atributo 3



Influir positivamente

Tarea 14: Generar sinergia



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reconoce la importancia de la colaboración y reflexiona sobre sus habilidades y áreas de mejora para contribuir eficazmente al equipo:** El servidor identifica que trabajar en conjunto produce resultados mayores que el esfuerzo individual, comprendiendo su rol dentro del equipo.

- **Reconoce y valora las diferencias en los pensamientos, reflexiona sobre sus experiencias y aprendizajes, y los comparte de manera constructiva:** Significa realizar un autoanálisis consciente para conocer qué aporta al equipo y en qué aspectos puede mejorar para contribuir de manera más efectiva.

- **Considera las ideas y opiniones de los demás e identifica las habilidades y talentos individuales:** Se enfatiza el respeto por la diversidad de pensamiento y la importancia de identificar los talentos individuales, generando un ambiente en el que se valoren las contribuciones de cada miembro del equipo.

- **Demuestra disposición para considerar nuevas ideas y enfoques distintos a los propios:** El servidor debe mostrar apertura y flexibilidad para acoger ideas diferentes a las propias, lo que fomenta la creatividad colaborativa y la generación de sinergias en el equipo.

Estas conductas para el Nivel 1, correspondientes al atributo **"Influir Positivamente"**, están orientadas a que el servidor desarrolle, desde etapas tempranas, competencias que fortalezcan no solo su autoconocimiento y gestión emocional sino también la capacidad de comunicarse, colaborar y generar redes de confianza y sinergia dentro del equipo.

Tarea 15: Comprometer



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Define claramente sus principios y metas y muestra disposición para colaborar con otros:** Se espera que el servidor desde un inicio sea capaz de articular claramente sus propios principios y objetivos, mostrando disposición para alinear sus metas individuales con las del equipo.

- **Cumple con las tareas asignadas en tiempo y forma y reconoce y acepta las consecuencias de sus acciones sin culpar a otros:** Es esencial que cumpla sus responsabilidades en tiempo y forma, reconociendo y aceptando las consecuencias de sus actos sin buscar excusas o culpar a terceros. Esta actitud fortalece la integridad y la responsabilidad personal en el contexto colectivo.

- **Acepta tareas asignadas por el líder del equipo y expresa opiniones y preocupaciones de manera constructiva y respetuosa:** El servidor debe aceptar las tareas impartidas por el líder del equipo, expresando sus opiniones y preocupaciones de forma constructiva y respetuosa, lo que fomenta un ambiente de colaboración y confianza.

- **Demuestra respeto y consideración por las opiniones y contribuciones de los demás:** Valorar y respetar las contribuciones y puntos de vista de los demás es fundamental, ya que esta conducta permite generar un clima de trabajo positivo y orientado al logro de metas comunes.

Tarea 16: Actuar con disciplina



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende el concepto y la relevancia de la disciplina, tanto en contextos doctrinarios como conductuales, así como las implicancias que tiene en la ejecución de tareas individuales y colectivas:** El servidor debe internalizar la importancia de la disciplina, tanto en términos doctrinarios como en comportamientos cotidianos, entendiendo que ésta es un pilar fundamental para alcanzar la excelencia en el desempeño individual y colectivo.

- **Cumple puntualmente con los deberes asignados según los estándares establecidos y demuestra habilidades en la regulación de sus emociones, especialmente en situaciones de estrés:** Se espera un cumplimiento riguroso y puntual de las tareas asignadas, respetando los estándares establecidos, lo cual refleja además habilidades en la regulación de emociones, especialmente en momentos de tensión.

- **Sigue el conducto regular, respeta la autoridad y jerarquía de sus superiores, cumpliendo con las instrucciones recibidas:** Seguir la cadena de mando y respetar la autoridad de los superiores es una conducta clave, así como cumplir con las instrucciones recibidas, asegurando así el orden y la coherencia en la ejecución de las tareas.

- **Demuestra una actitud disciplinada, en el cumplimiento de la normativa doctrinaria para la ejecución de las tareas individuales y colectivas, actuando sin contravenir las normas o afectar negativamente al equipo:** Implica mantener una actitud que garantice el cumplimiento de la normativa y doctrinas sin generar conflictos o comportamientos que puedan afectar negativamente al equipo.

Tarea 17: Fortalecer el Espíritu de Cuerpo

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y reconoce la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo:** El servidor debe identificar y valorar la importancia de la cohesión y la unión entre los miembros del equipo, entendiendo que esto repercute directamente en la eficacia colectiva.

- **Escucha activamente a los miembros del equipo y muestra disposición para colaborar con los demás:** Se requiere que el servidor practique una escucha atenta a las ideas y opiniones de sus compañeros, mostrando siempre disposición para colaborar y contribuir al bienestar del grupo.

- **Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de los demás y sigue las instrucciones del líder del equipo:** Mostrarse receptivo y respetuoso hacia los aportes de los otros miembros y acatar las instrucciones del líder son conductas esenciales para consolidar la confianza y el sentido de pertenencia.

- **Participa en actividades de equipo con entusiasmo, trabajando en conjunto en tareas simples para construir confianza:** La participación activa y con entusiasmo en las actividades grupales favorece la construcción de relaciones sólidas y un ambiente en el que la confianza y el compañerismo se desarrollen de manera natural.

Tarea 18: Desarrollar líderes

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Muestra disposición para ser liderado y reconoce sus fortalezas y áreas de mejora:** En este nivel, se valora que el servidor demuestre apertura a recibir liderazgo, al mismo tiempo que es capaz de identificar y reconocer tanto sus propias fortalezas como áreas de mejora.

- **Participa activamente en las tareas del equipo y comunica ideas de manera clara:** Implica contribuir con ideas y comunicarlas con claridad, evidenciando un compromiso con los objetivos globales del equipo.

- **Demuestra compromiso con los objetivos del equipo, cumple con las tareas asignadas acepta retroalimentación de pares y superiores:** Es fundamental aceptar críticas constructivas de pares y superiores, utilizándolas como herramientas para crecer y mejorar continuamente en sus funciones dentro del equipo.

- **Cumple con las instrucciones y normas establecidas y adopta una actitud de mejora continua:** El servidor debe demostrar disciplina al seguir las directrices establecidas, adoptando una actitud proactiva para mejorar constantemente.

Atributo 4



Trabajo en equipo

Tarea 19: Ser resiliente

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reflexiona sobre sus capacidades y limitaciones, valorando el optimismo y la mentalidad ganadora como claves para superar dificultades:** El servidor debe desarrollar la capacidad de evaluar de manera honesta tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora, entendiendo que el optimismo y una mentalidad ganadora son clave para superar adversidades.

- **Reconoce y acepta las dificultades y mantiene la calma en situaciones de estrés y apoya a otros, adaptándose a los cambios del entorno:** En situaciones de alta tensión, se espera que el servidor logre mantener la calma y apoye a sus compañeros, demostrando adaptabilidad frente a cambios en el entorno.

- **Aplica técnicas de manejo del estrés y busca apoyo cuando se enfrenta a dificultades, de ser necesario:** Implica disponer de estrategias o técnicas para gestionar el estrés de manera constructiva, buscando la ayuda necesaria cuando la situación lo requiera.

- **Identifica situaciones estresantes como oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo, y gestiona las emociones negativas de manera constructiva:** Reconocer las dificultades como oportunidades de aprendizaje y desarrollo, gestionando las emociones negativas de forma constructiva, es esencial para fortalecer la resiliencia y el rendimiento a largo plazo.

En conjunto, estas conductas para el Nivel 1 en el atributo **"Trabajo en equipo"** se centran en desarrollar desde lo básico una actitud comprometida, disciplinada, colaborativa, y resiliente, que permita al servidor integrarse eficazmente en el equipo y contribuir al cumplimiento de la misión. Además, se sientan las bases para un crecimiento vertical en el liderazgo, donde estas competencias se profundizarán y ampliarán en los niveles superiores.

Atributo 5



Preocuparse del personal

Tarea 20: Conocer, valorar y respetar al personal

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Conoce a cada miembro de su equipo, comprende sus responsabilidades y demuestra interés y respeto hacia ellos:** Se espera que el servidor establezca, desde el inicio, relaciones individuales con cada miembro del equipo, comprendiendo sus roles y responsabilidades. Esto implica una actitud de interés genuino y respeto hacia la persona, lo que sienta las bases para futuras interacciones de liderazgo.

- **Presta atención al desarrollo de las tareas del equipo y escucha activamente cuando plantean inquietudes:** El servidor observa y se involucra en el desarrollo de las tareas del equipo. La escucha activa es esencial para captar inquietudes, sugerencias y cualquier aspecto que pueda mejorar el rendimiento colectivo, demostrando que valora cada aporte.

- **Conoce las aspiraciones, expectativas y asuntos de índole o interés personal de sus pares:** Más allá del desempeño en tareas, es fundamental que el servidor conozca las aspiraciones, expectativas y algunos aspectos de índole personal de sus pares. Este conocimiento le permite brindar un apoyo más integral y humano, creando un ambiente de cercanía y empatía.

- **Reconoce y valora el esfuerzo personal y la contribución al equipo de pares o subordinados, incluso cuando las tareas sean básicas o cotidianas:** Una conducta clave es la capacidad de reconocer y agradecer el esfuerzo de los demás, incluso en tareas que puedan parecer rutinarias. Este reconocimiento impulsa la moral y refuerza el sentido de pertenencia y compromiso con el equipo.

Atributo 5



Preocuparse del personal

Tarea 21: Ocuparse del personal



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reconoce y valora las necesidades básicas del personal, manteniendo un canal de comunicación abierto y honesto:** El servidor debe ser consciente de las necesidades fundamentales del personal, asegurándose de que tengan un canal de comunicación abierto y honesto. Esto incluye desde aspectos profesionales hasta aquellos de índole personal o familiar.

- **Presta atención a las preocupaciones y sugerencias de los subordinados, ofreciendo apoyo en situaciones profesionales, personales o familiares difíciles:** Consiste en prestar atención a lo que comunica el personal, ofreciendo apoyo concreto en situaciones difíciles y siendo un punto de referencia en la resolución de problemas o inquietudes.

- **Muestra respeto y consideración por todos los miembros del equipo:** Se espera que el servidor actúe con respeto hacia cada miembro del equipo, cultivando un ambiente de confianza en el que se valoren los esfuerzos individuales y colectivos.

- **Fomenta un ambiente de respeto y confianza, valorando y reconociendo los esfuerzos y logros del personal, así como brindando orientación cuando se aparten de los valores y principios institucionales:** Significa promover un clima basado en la confianza, donde se reconozcan y valoren los logros, pero también se corrijan desvíos respecto a los valores y directrices institucionales. Es fundamental que el servidor tome un rol activo en la construcción de este ambiente positivo.

Atributo 5



Preocuparse del personal

Tarea 22: Fomentar el desarrollo individual



CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende la relevancia del desarrollo individual, identificando fortalezas y áreas de mejora a través de diálogos abiertos:** Desde el nivel 1 se espera que el servidor entienda y valore la importancia del desarrollo individual, identificando no solo sus propias fortalezas y áreas de mejora, sino también las de sus compañeros.

- **Identifica las habilidades, talentos y áreas de mejora de los miembros del equipo:** Se debe demostrar capacidad para reconocer, a través del diálogo y la observación, cuáles son los talentos y competencias individuales de cada miembro del equipo, lo que permitirá orientarlos de forma adecuada.

- **Escucha activamente las inquietudes y necesidades del personal:** Escuchar las inquietudes y necesidades del personal es central para lograr una comunicación efectiva en términos de desarrollo individual. Esto implica prestar total atención a lo que se expresa, validando y reconociendo cada aporte.

- **Comparte sus propias experiencias y aprendizajes para generar confianza:** Para generar confianza y fomentar un clima de mejora continua, el servidor debe compartir sus propias experiencias y aprendizajes. Esto no solo inspira a otros, sino que también promueve un ambiente en el que el error se convierte en una oportunidad para crecer.

Estas conductas, implementadas en el Nivel 1, permiten que el servidor no solo se preocupe por el bienestar y crecimiento de su equipo, sino que también establezca un vínculo humano y profesional que se fundamenta en el respeto, la atención personalizada y la promoción del desarrollo individual continuo. Este enfoque refuerza la idea de que **“Preocuparse del Personal”** es tan esencial como ejecutar las tareas, pues es a través de su bienestar que se sustenta el desempeño de la Institución.

Tarea 23: Entregar dirección y propósito

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende la misión (tarea + propósito) e Intención del superior (propósito, método y estado final deseado):** Se espera que el servidor comprenda la misión y capte la intención del superior, que abarca el propósito, el método y el estado final deseado. Esto implica asimilar no solo el “qué” sino también el “por qué” y el “para qué” detrás de cada acción.

- **Comprueba que los integrantes de su equipo comprendan el qué, quién, cuándo, dónde y para qué e intención del superior:** El servidor debe comprobar que todos los integrantes del equipo comprendan claramente qué, quién, cuándo, dónde y, sobre todo, el para qué de la tarea, junto con la intención definida por el superior.

- **Se adapta a los cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas, manteniendo siempre en consideración la intención de su superior:** Es esencial que, ante eventuales modificaciones durante la ejecución de las tareas, el servidor se ajuste manteniendo en primer plano la intención y dirección del superior, asegurando la coherencia en la acción.

- **Cumple con las instrucciones, asume la responsabilidad de las tareas asignadas, actuando con iniciativa disciplinada:** Se espera que cumpla las instrucciones y asuma la responsabilidad de sus tareas, actuando con iniciativa disciplinada: es decir, ser proactivo en resolver imprevistos sin desviarse del marco establecido.

Tarea 24: Hacerse dueño de la tarea

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende la misión (tarea + propósito), reconoce la importancia de la tarea y acepta la responsabilidad por sus acciones y resultados:** El servidor debe comprender completamente la misión asignada, reconociendo la importancia de esta y aceptando la responsabilidad por sus acciones y resultados de manera integral.

- **Prioriza y administra tiempo y recursos disponibles, de manera tal de cumplir eficiente y oportunamente las tareas encomendadas:** Se espera que priorice y administre de forma adecuada el tiempo y los recursos disponibles para cumplir sus tareas de manera eficiente y oportuna, demostrando capacidad para organizar sus actividades.

- **Es capaz de determinar posibles inconvenientes para el cumplimiento de sus tareas y comunicarlos oportunamente a sus superiores, solicitando orientación y apoyo cuando sea necesario:** Es fundamental que el servidor sea capaz de identificar posibles obstáculos o inconvenientes que puedan afectar el cumplimiento de la tarea y que, de ser necesario, los comunique de forma oportuna a su superior para solicitar orientación y apoyo.

- **Priorización y constancia en la ejecución:** La responsabilidad implica también gestionar las demandas del entorno, garantizando que las tareas se completen dentro del plazo establecido y sin dejar de lado la calidad del desempeño.

Tarea 25: Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común ("compliance"):** El servidor debe comprender que toda acción se ejecuta dentro de un marco común de normativa y doctrina ("compliance"). Este entendimiento es la base para ejercer una libertad de acción controlada y fundamentada en la confianza otorgada por sus superiores.

- **Actúa dentro de un marco doctrinario y normativo común, desarrollando la iniciativa disciplinada basada en la confianza que le otorga su superior, lo que le permitirá actuar con libertad de acción:** Se espera que actúe respetando este marco, desarrollando la iniciativa disciplinada que le permita actuar de forma autónoma pero siempre alineado con la intención superior, la normativa y el contexto en el que se desempeña.

- **Identifica las competencias propias, así como las de sus pares o subordinados, y determina si estas cumplen con los estándares necesarios para ejecutar las tareas asignadas:** Dentro de esta tarea, el servidor debe identificar y reconocer sus competencias, así como las de sus compañeros o subordinados, para asegurarse de que cumplen con los estándares necesarios para ejecutar eficazmente las tareas asignadas.

- **Cumple las tareas entendiendo la intención del superior, el contexto y el marco normativo y temporal. Desarrolla máxima iniciativa y señala posibles inconvenientes antes de cumplirlas:** Se valora la iniciativa de cumplir con las tareas entendiendo a cabalidad la intención del superior y, además, de identificar y notificar posibles dificultades antes de que se conviertan en problemas mayores, demostrando proactividad y autonomía.

Tarea 26: Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende que el proceso metodológico para la toma de decisiones requiere la aplicación de técnicas que lo hacen más preciso y menos subjetivo:** El servidor debe reconocer que la toma de decisiones requiere el uso de técnicas y metodologías que le permiten fundamentar y precisar sus opciones, reduciendo la subjetividad en situaciones críticas.

- **Reconoce la importancia de tomar decisiones, comprendiendo la misión y la intención de su superior y la relevancia que juegan los valores institucionales:** Es esencial que al tomar decisiones, tenga presente la misión, la intención del superior y los valores que sustentan la Institución. Esta integración refuerza la coherencia de la acción con los principios institucionales.

- **Incorpora las sugerencias de sus subordinados en la planificación de tareas o actividades, emplea la lógica y demuestra capacidad para resolver problemas y tomar decisiones:** Se espera que el servidor valore los aportes de sus subordinados, integrándolos en la planificación y resolución de problemas, utilizando el razonamiento lógico para llegar a soluciones viables ante los desafíos presentados.

- **Aprende de experiencias pasadas y comprende la importancia de tomar decisiones fundadas y a tiempo, evaluando y gestionando los riesgos y que la inacción, por lo general, acarrea consecuencias nocivas para su equipo:** Implica aprender de experiencias pasadas y comprender que tomar decisiones fundadas y a tiempo es crucial: la inacción suele acarrear consecuencias negativas para el equipo. Por ello, el servidor debe estar dispuesto a evaluar y gestionar los riesgos de forma proactiva.

Estas conductas para el Nivel 1 en el atributo **"Enfocarse en la misión"** establecen una base sólida en la que el servidor, desde sus inicios, no solo asimila la misión y la intención de sus superiores, sino que también se capacita para gestionar, adaptar y tomar decisiones de forma autónoma y disciplinada. Este proceso sentará las bases para un crecimiento vertical, donde en niveles superiores se profundizará aún más la capacidad para liderar con efectividad y coherencia.

RESUMEN CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 1







Dominar el Ethos, valores e historia	Aplicar pensamiento crítico	Desarrollar autoconciencia y autocontrol
Reconoce y demuestra comprensión básica del Ethos y valores de la Institución	Identifica y reconoce la importancia del pensamiento crítico en la toma de decisiones y la relevancia de buscar siempre soluciones creativas.	Identifica y reconoce la importancia del concepto de autoconciencia y autocontrol y la injerencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas.
Conoce los principales héroes y hechos destacados de la historia de nuestra Armada y comprende su importancia.	Comprende la necesidad de analizar y validar la información recibida.	Identifica sus propias fortalezas y debilidades y reconoce las emociones básicas.
Conoce los principios y/o reglas que rigen el comportamiento de cada miembro de la Institución (Código de Honor).	Reconoce sus sesgos y limitaciones para evitar decisiones impulsivas, y utiliza los errores como oportunidades de aprendizaje.	Analiza las acciones propias y sus consecuencias, reflexiona sobre ellas y actúa en consecuencia para desarrollar la autoconciencia y el autocontrol.
Cumple con las tareas asignadas de forma consecuente con los valores y principios institucionales	Comprende la importancia de buscar información relevante antes de tomar decisiones.	Mantiene la calma y la racionalidad en situaciones de estrés, y practica habilidades de resiliencia, así como el mantenimiento del bienestar físico y mental.
Servir a la Patria	**Aplicar pensamiento sistémico**	**Comunicar en forma efectiva**
Entiende lo que nuestra Institución hace por la defensa de la Patria y cómo se sirve al país en las demás áreas de misión.	Identifica y reconoce la relevancia del pensamiento y la visión sistémica para analizar y resolver problemas.	Identifica y reconoce el concepto de comunicación efectiva y su relevancia en la transmisión y recepción de órdenes e instrucciones.
Comprende la importancia de la disposición del servicio a la patria y el cumplimiento del deber.	Comprende el concepto de sistema e identifica los componentes básicos de este	Comprende el concepto de escucha activa y la aplica en la interacción con pares y superiores
Comprende el "por qué" del servicio desinteresado.	Entiende la relevancia de identificar el sistema en el cual opera y la interconexión entre los distintos componentes de este.	Comprende que la comunicación efectiva incluye tanto el lenguaje verbal como el corporal, abarcando la escucha y la transmisión de mensajes.
Entiende y comprende el sentido y la importancia del juramento a la bandera y el significado del lema de la Armada, "Vencer o Morir".	Comprende que las soluciones rápidas basadas en suposiciones, sin una visión sistémica, pueden llevar a problemas adicionales.	Comprende que la comunicación de ideas debe ser de manera clara, concisa y asertiva, empleando preguntas y respuestas simples y directas.







Comprometer	Conocer, valorar y respetar al personal	Entregar dirección y propósito
Define claramente sus principios y metas y muestra disposición para colaborar con otros.	Conoce a cada miembro de su equipo, comprende sus responsabilidades y demuestra interés y respeto hacia ellos.	Comprende la misión (tarea + propósito) e Intención del superior (propósito, método y estado final deseado).
Cumple con las tareas asignadas en tiempo y forma y reconoce y acepta las consecuencias de sus acciones sin culpar a otros.	Presta atención al desarrollo de las tareas del equipo y escucha activamente cuando plantean inquietudes.	Comprueba que los integrantes de su equipo comprendan el qué, quién, cuándo, dónde y para qué e intención del superior.
Acepta tareas asignadas por el líder del equipo y expresa opiniones y preocupaciones de manera constructiva y respetuosa.	Conoce las aspiraciones, expectativas y asuntos de índole o interés personal de sus pares.	Se adapta a los cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas, manteniendo siempre en consideración la intención de su superior.
Demuestra respeto y consideración por las opiniones y contribuciones de los demás.	Reconoce y valora el esfuerzo personal y la contribución al equipo de pares o subordinados, incluso cuando las tareas sean básicas o cotidianas.	Cumple con las instrucciones, asume la responsabilidad de las tareas asignadas, actuando con iniciativa disciplinada.
Actuar con disciplina	**Ocuparse del personal**	**Hacerse dueño de la tarea**
Comprende el concepto y la relevancia de la disciplina, tanto en contextos doctrinarios como conductuales, así como las implicancias que tiene en la ejecución de tareas individuales y colectivas.	Reconoce y valora las necesidades básicas del personal, manteniendo un canal de comunicación abierto y honesto.	Comprende la misión (tarea + propósito), reconoce la importancia de la tarea y acepta la responsabilidad por sus acciones y resultados.
Cumple puntualmente con los deberes asignados según los estándares establecidos y demuestra habilidades en la regulación de sus emociones, especialmente en situaciones de estrés.	Presta atención a las preocupaciones y sugerencias de los subordinados, ofreciendo apoyo en situaciones profesionales, personales o familiares difíciles.	Prioriza y administra tiempo y recursos disponibles, de manera tal de cumplir eficiente y oportunamente las tareas encomendadas.
Sigue el conducto regular, respete la autoridad y jerarquía de sus superiores, cumpliendo con las instrucciones recibidas.	Muestra respeto y consideración por todos los miembros del equipo.	Es capaz de determinar posibles inconvenientes para el cumplimiento de sus tareas y comunicarlos oportunamente a sus superiore, solicitando orientación y apoyo cuando sea necesario.
Demuestra una actitud disciplinada, en el cumplimiento de la normativa doctrinaria para la ejecución de las tareas individuales y colectivas, actuando sin contravenir las normas o afectar negativamente al equipo.	Fomente un ambiente de respeto y confianza, valorando y reconociendo los esfuerzos y logros del personal, así como brindando orientación cuando se aparten de los valores y principios institucionales.	Prioriza y gestiona su tiempo y recursos de manera efectiva, asegurando que las tareas se completen eficientemente y dentro del plazo establecido.







Actuar con conducta ejemplar	Aplicar razonamiento ético	Construir confianza mutua
Desarrolla habilidades de autoliderazgo, confiando en sus capacidades, manteniendo una actitud positiva y reconociendo sus debilidades y errores.	Reconoce la importancia del razonamiento ético y su relación con los valores institucionales.	Presta atención e interés en la interacción con superiores y pares para conocerlos y generar confianza.
Prioriza los objetivos y la misión del equipo al que pertenece, colaborando de manera disciplinada y sin intereses personales.	Identifica situaciones o decisiones que impliquen un juicio ético, diferenciando entre lo correcto y lo incorrecto.	Actúa de manera consistente y transparente, reconoce sus errores o debilidades y solicita ayuda de ser necesario.
Comprende claramente sus tareas, expectativas y se hace responsable por sus acciones.	Comprende los principios éticos que sustenta la Institución y comienza a aplicarlos en toda circunstancia	Acepta críticas constructivas y colabora ofreciendo feedback o ayuda.
Respeta a sus superiores y compañeros, comprendiendo cómo su conducta puede impactar la reputación de la Institución, reconociendo la importancia de actuar con integridad y transparencia.	Analiza situaciones simples desde una perspectiva ética.	Colabora con su equipo aportando habilidades y experiencias para encontrar soluciones.
Asumir la responsabilidad (accountability)	**Ser prudente**	**Empatizar**
Comprende que cada tarea que se emprende debe ser asumida con la total y completa responsabilidad de su ejecución y logro (accountability).	Identifica y reconoce la importancia de la prudencia que permite actuar con mayor conciencia ante todo tipo de situaciones.	Reconoce sus emociones en diversas situaciones y cómo afectan su desempeño.
Prevé y administra tiempo y recursos para cumplir su tarea de manera eficiente y oportuna.	Identifica momentos donde es crucial pensar antes de actuar o decidir.	Analiza cómo sus emociones pueden influir en la toma de decisiones.
Asume la responsabilidad de sus propios actos y conductas	Evita tomar decisiones impulsivas y es tolerante con otros puntos de vista o acciones, incluso cuando estos sean opuestos o diferentes.	Practica la autorregulación para manejar reacciones impulsivas.
Demuestra una actitud proactiva hacia el aprendizaje y el desarrollo continuo, solicitando asistencia cuando sea necesario.	Solicita orientación de sus superiores en situaciones complejas para tomar decisiones más informadas y acertadas.	Busca “feedback” sobre cómo sus emociones afectan a los demás.







Fortalecer el Espíritu de Cuerpo	Fomentar el desarrollo individual	Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común
Identifica y reconoce la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo.	Comprende la relevancia del desarrollo individual, identificando fortalezas y áreas de mejora a través de diálogos abiertos.	Comprende que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común (“compliance”).
Escucha activamente a los miembros del equipo y muestra disposición para colaborar con los demás.	Identifica las habilidades, talentos y áreas de mejora de los miembros del equipo.	Actúa dentro de un marco doctrinario y normativo común, desarrollando la iniciativa disciplinada basada en la confianza que le otorga su superior, lo que le permitirá actuar con libertad de acción.
Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de los demás y sigue las instrucciones del líder del equipo.	Escucha activamente las inquietudes y necesidades del personal.	Identifica las competencias propias, así como las de sus pares o subordinados, y determina si estas cumplen con los estándares necesarios para ejecutar las tareas asignadas.
Participa en actividades de equipo con entusiasmo, trabajando en conjunto en tareas simples para construir confianza.	Comparte sus propias experiencias y aprendizajes para generar confianza.	Cumple las tareas entendiendo la intención del superior, el contexto y el marco normativo y temporal. Desarrolla máxima iniciativa y señala posibles inconvenientes antes de cumplirlas.
Desarrollar líderes		**Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo**
Muestra disposición para ser liderado y reconoce sus fortalezas y áreas de mejora.		Comprende que el proceso metodológico para la toma de decisiones requiere la aplicación de técnicas que lo hacen más preciso y menos subjetivo.
Participa activamente en las tareas del equipo y comunica ideas de manera clara.		Reconoce la importancia de tomar decisiones, comprendiendo la misión y la intención de su superior y la relevancia que juegan los valores institucionales.
Demuestra compromiso con los objetivos del equipo, cumple con las tareas asignadas acepta retroalimentación de pares y superiores.		Incorpora las sugerencias de sus subordinados en la planificación de tareas o actividades, emplea la lógica y demuestra capacidad para resolver problemas y tomar decisiones.
Cumple con las instrucciones y normas establecidas y adopta una actitud de mejora continua.		Aprende de experiencias pasadas y comprende la importancia de tomar decisiones fundadas y a tiempo, evaluando y gestionando los riesgos y que la inacción, por lo general, acarrea consecuencias nocivas para su equipo.







		Persuadir
		Escucha con atención y respeto a los demás.
		Comunica ideas de forma clara, simple y directa, para evitar confusiones.
		Utiliza gestos y expresiones faciales que refuerzan el mensaje verbal.
		Da respuestas pertinentes y respetuosas.
		Generar sinergia
		Reconoce la importancia de la colaboración y reflexiona sobre sus habilidades y áreas de mejora para contribuir eficazmente al equipo.
		Considera las ideas y opiniones de los demás e identifica las habilidades y talentos individuales.
		Reconoce y valora las diferencias en los pensamientos, reflexiona sobre sus experiencias y aprendizajes, y los comparte de manera constructiva.
		Demuestra disposición para considerar nuevas ideas y enfoques distintos a los propios.







Ser resiliente		
Reflexiona sobre sus capacidades y limitaciones, valorando el optimismo y la mentalidad ganadora como claves para superar dificultades.		
Reconoce y acepta las dificultades y mantienen la calma en situaciones de estrés y apoya a otros, adaptándose a los cambios del entorno.		
Aplica técnicas de manejo del estrés y busca apoyo cuando se enfrenta a dificultades, de ser necesario.		
Identifica situaciones estresantes como oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo, y gestione las emociones negativas de manera constructiva.		

CONDUCTAS ESPERADAS NIVEL 1

¿Qué son las Conductas Esperadas?

Son comportamientos **observables, concretos y evaluables** que traducen las 26 tareas del Modelo de Liderazgo de la Armada en acciones cotidianas. No son actos aislados, sino **hábitos integrados** que construyen ética, credibilidad y desempeño colectivo.

En el Nivel 1, las conductas esperadas definen **cómo debe actuar un servidor que se está formando como líder**, estableciendo la base del crecimiento vertical.

Propósito de las Conductas Esperadas

- ☑ **Clarificar qué se espera de usted en su actuar diario.**
- ☑ **Permitir medir el progreso personal de forma concreta.**
- ☑ **Asegurar coherencia entre valores, decisiones y acciones.**
- ☑ **Construir los cimientos del liderazgo para niveles superiores.**

Interiorización y aplicación personal

¿Cómo se viven las Conductas Esperadas en el día a día?

En el Nivel 1, las conductas se manifiestan cuando el servidor:

- ☑ **Comprende antes de actuar.**
- ☑ **Reflexiona antes de decidir.**
- ☑ **Cumple con responsabilidad.**
- ☑ **Colabora sin buscar protagonismo.**
- ☑ **Se alinea con la misión y la intención del superior.**



Autoevalución breve

- ☐ **Comprendo qué se espera de mí en este nivel**
- ☐ **Actúo conforme a los valores institucionales**
- ☐ **Pienso antes de actuar**
- ☐ **Colaboro activamente con mi equipo**
- ☐ **Asumo responsabilidad total por mis tareas**
- ☐ **Me enfoco en la misión y la intención del superior**

Bitácora personal

¿Qué conductas esperadas tengo asimiladas y las practico hoy en día?

.....

¿Cuales debo fortalecer con mayor urgencia?

.....

¿Qué acción concreta puedo mejorar desde ahora?

.....



Correlación entre las Agregaciones de valor, Tareas y Conductas esperadas

CORRELACIÓN ENTRE LAS AGREGACIONES DE VALOR, TAREAS Y CONDUCTAS ESPERADAS



En Anexo “A” adjunto, se presenta una correlación detallada entre las 104 conductas esperadas para el Nivel 1 y las cuatro Agregaciones de Valor que guiarán tu desarrollo y desempeño. En este descubrirás por qué cada una de ellas (desde el autoconocimiento y la autodisciplina hasta la comunicación, la colaboración y la obediencia inteligente) no es simplemente una lista de acciones a ejecutar, sino piezas fundamentales de un mismo engranaje: el engranaje que impulsa tu crecimiento como líder naval.

El siguiente resumen permite visualizar, en términos generales, dicha correlación:

Resumen final

Las 104 conductas están vinculadas directa o indirectamente con alguna de las cuatro agregaciones de valor. En el Nivel 1, la competencia técnica (Agregación 2) se manifiesta de manera implícita en conocimientos básicos, mientras que la mayoría de las conductas se asignan claramente a las agregaciones 1, 3 y 4, que abarcan el autoliderazgo, trabajo en equipo y alineación con la misión y la autoridad superior.



Agregación de Valor 1:
Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual

Esta agregación se enfoca en conductas relacionadas con la autogestión, interiorización de valores institucionales y responsabilidad personal. Destaca el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición al crecimiento continuo. Se incluyen conductas como la comprensión del Ethos y valores institucionales, conocimiento de la historia de la Armada y el Código de Honor, y la importancia del servicio a la patria y el cumplimiento del deber. También se enfatizan habilidades de autoliderazgo, responsabilidad (accountability), pensamiento crítico, sistémico y ético, así como la prudencia en la toma de decisiones y la orientación en situaciones complejas. Estas conductas se relacionan específicamente con el atributo “Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales” y parte del atributo “Pensamiento Reflexivo” reforzando tu capacidad para autogestionarte y desarrollarte como individuo comprometido.



Agregación de Valor 2:
Ser un servidor técnica y profesionalmente competente en el nivel correspondiente

En el Nivel 1, la competencia técnica se manifiesta de forma incipiente y está principalmente vinculada a la asimilación de conocimientos básicos institucionales, como el Ethos, la historia y el Código de Honor. No se identifican conductas altamente especializadas propias de dominio técnico en esta etapa, ya que la prioridad es el autoliderazgo y la internalización de valores. Por tanto, las conductas relacionadas con esta agregación se integran de forma general en la formación inicial y no se asignan conductas específicas exclusivas para esta agregación en el Nivel 1.



Agregación de Valor 3:
Integrar a plenitud su equipo de trabajo

Esta agregación agrupa conductas que promueven la colaboración, comunicación, confianza y cohesión grupal. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina y el apoyo mutuo. Incluye atributos como “Influir Positivamente”, “Trabajo en Equipo” y “Preocuparse por el Personal”. Las conductas asignadas se derivan de las tareas que van desde el desarrollo de autoconciencia y autocontrol, comunicación efectiva, construcción de confianza mutua, empatía, persuasión, generación de sinergia, compromiso, disciplina, fortalecimiento del espíritu de cuerpo, desarrollo de liderazgo y resiliencia. También destacan aquellas conductas vinculadas a las tareas: importancia de conocer, valorar y respetar al personal, ocuparse de sus necesidades y fomentar su desarrollo individual. Estas conductas fortalecen tu capacidad para integrar y contribuir eficazmente en equipo mediante la comunicación, colaboración y respeto mutuo.



Agregación de Valor 4:
Obedecer entendiendo la intención del superior y actuar acorde a ella

Esta agregación reúne conductas relacionadas con el atributo “Enfocarse en la Misión”. Se centran en la toma de decisiones, responsabilidad e iniciativa disciplinada dentro de un marco normativo. Las conductas incluyen la comprensión de la misión y la intención del superior, adaptación a cambios, cumplimiento responsable de tareas, gestión efectiva de tiempo y recursos, identificación y comunicación de inconvenientes, actuación bajo doctrinas y normas comunes, y toma de decisiones fundamentadas, especialmente en situaciones críticas o de riesgo. Estas conductas evidencian la capacidad para comprender y actuar conforme a los lineamientos estratégicos y doctrinales, mostrando obediencia inteligente.

Resumen

Nivel 1

RESUMEN DEL NIVEL 1

A continuación, se presenta un resumen específico del Nivel 1, resaltando la estructura general y lo que se espera sea capaz de hacer a partir de las cuatro Agregaciones de Valor y las Conductas Esperadas:

El Nivel 1 se centra en el desarrollo de competencias fundamentales que sientan la base para un liderazgo sólido en el contexto institucional. En este nivel, se espera lo siguiente:



1. Liderarse a sí mismo y contribuir como servidor individual
2. Ser un servidor técnica y profesionalmente competente (a nivel básico)
3. Integre a plenitud su equipo y contribuya eficazmente como integrante de este
4. Obedezca y actúe en sintonía con la intención del superior

1 ¿Qué se espera?	¿Cómo lo logra?
• **Autoconocimiento y responsabilidad personal:** Interiorizar el Ethos, los valores, la historia y el Código de Honor de la Institución. • **Actitud ética y ejemplar:** Se requiere actuar con autoliderazgo, reconociendo tanto las propias fortalezas y debilidades como asumir la responsabilidad de sus acciones. • **Crecimiento continuo:** Comprometerse con su desarrollo personal, usando los errores y la retroalimentación como motor para mejorar.	A través de la reflexión interna, el aprendizaje constante y la aplicación práctica de los principios institucionales en cada tarea.

2 ¿Qué se espera?	¿Cómo lo logra?
• **Conocimiento fundamental:** Aunque en el Nivel 1 la manifestación técnica es incipiente, debe demostrar un conocimiento básico sobre la historia y la misión institucional, que incluye aspectos técnicos y culturales esenciales.	A través del estudio y la familiarización con los conceptos fundamentales que sustentan el desempeño profesional dentro de la Institución, integrando los valores y tradiciones que se te transmiten.

3 ¿Qué se espera?	¿Cómo lo logra?
• **Colaboración y comunicación:** Debe ser capaz de trabajar en equipo, mostrando habilidades de comunicación efectiva, escucha activa, empatía y capacidad para construir confianza. • **Compromiso y disciplina en el equipo:** Debe comprometerse con las metas comunes, cumplir con las tareas asignadas de forma puntual y disciplinada, y participar activamente en la creación de sinergia y un espíritu de cuerpo sólido. • **Enfoque en el cuidado del personal:** Se espera que respete y valore a sus compañeros, atendiendo a sus necesidades y fomentando el desarrollo individual.	A través de conductas que refuercen el trabajo en equipo, como colaborar, comunicarse de forma clara y demostrar tolerancia y apoyo mutuo, orientando sus acciones al beneficio colectivo.

4 ¿Qué se espera?	¿Cómo lo logra?
• **Alineación con la misión y la intención del superior:** Debe comprender la misión (su tarea y propósito) y la intención del superior (propósito, método y estado final deseado). • **Ejecutar con iniciativa disciplinada:** Se espera que se haga dueño de sus tareas, administre eficientemente los recursos y tome decisiones de forma autónoma pero siempre en línea con las directrices y normas establecidas. • **Toma de decisiones basada en lógica y ética:** En situaciones críticas o de riesgo, debe ser capaz de decidir de manera fundamentada, integrando ideas y gestionando riesgos.	Mediante la comprensión integral de la misión y la dirección superior, la planificación proactiva y la adaptación a imprevistos, siempre asegurando que sus acciones se alineen con la intención y los valores institucionales.

EXTRUCTURA GENERAL Y EXPECTATIVAS DEL NIVEL 1

- **Desarrollo del liderazgo intrapersonal:** Orientado a que sea capaz de construir una base sólida desde el autoliderazgo personal, donde el conocimiento profundo de sus valores y principios se traduce en comportamientos responsables y éticos.

- **Competencia Básica:** Aunque los conocimientos técnicos específicos se desarrollarán más en niveles superiores, en el Nivel 1 se establecen los cimientos culturales y de conocimiento básico indispensables para el desempeño profesional.

- **Integración y Colaboración:** Se fomenta la integración completa en el equipo, para que logre desarrollar habilidades interpersonales que aseguren una comunicación clara, el fortalecimiento de vínculos y la creación de sinergia necesaria para lograr metas compartidas.

- **Alineación Estratégica:** Pretende desarrollar su capacidad de entender y ejecutar la misión a través de la obediencia inteligente, que no implica sumisión ciega, sino la asimilación de la intención del superior para actuar de forma autónoma y disciplinada.

En resumen, el Nivel 1 es la etapa de cimentación en la que se espera que:

- **Interiorice y viva los valores institucionales.**
- **Adquiera conocimientos fundamentales que respalden su accionar.**
- **Desarrolle habilidades para trabajar en equipo.**
- **Obedezca y actúe en sintonía con la intención del superior.**

Este nivel establece la base sobre la cual se construye el crecimiento vertical del liderazgo, permitiendo que, a medida que avance en el nivel, las competencias se profundicen y amplíen en complejidad y responsabilidad.

Nota: Se incluye como Anexo “B” (exclusivo para docencia) una visualización de los objetivos docentes, a lograr para cada una de las tareas correspondientes al nivel 1, la que debe ser entendida como una guía que pretende orientar el esfuerzo académico.



Anexo “A”

Detalle de la correlación entre las Agregaciones de valor, Tareas y Conductas esperadas

ANEXO “A”

CORRELACIÓN ENTRE LAS AGREGACIONES DE VALOR, TAREAS Y CONDUCTAS ESPERADAS

A continuación, se presenta una visión integrada de cómo cada una de las 104 Conductas Esperadas, en el Nivel 1, se asocia directamente con las cuatro Agregaciones de Valor que sustentan la formación como líder. Acá descubrirá por qué cada una de ellas (desde el autoconocimiento y la autodisciplina hasta la comunicación, la colaboración y la obediencia inteligente) no es simplemente una lista de acciones a ejecutar, sino piezas fundamentales de un mismo engranaje: el engranaje que impulsa el crecimiento como líder naval.



Comprender esta correlación permitirá identificar con claridad el porqué de cada tarea del MLA y el impacto concreto que su forma de actuar tiene en el funcionamiento del equipo y en el cumplimiento de la misión. No se trata de aprender conductas por separado, sino de internalizar la lógica que las une: cómo la disciplina personal fortalece su ética y credibilidad; cómo la competencia técnica, aun en su fase inicial, es la base de una ejecución segura; cómo la empatía y la sincera preocupación por los demás crean el espíritu de cuerpo; y cómo la obediencia inteligente asegura que las decisiones siempre se alineen con la intención del superior.

La comprensión de esto, logrará que disponga de una herramienta poderosa para autoevaluar el desempeño y orientar su desarrollo. Cada vez que practique una conducta, sabrá a qué Agregación de Valor responde y cómo contribuye al accionar individual y colectivo.

A continuación se presenta una correlación detallada de las **104 Conductas Esperadas** para el Nivel 1, asignándolas a la **agregación de valor** con la que se asocian más directamente. Se ha enumerado cada conducta (según su aparición en cada tarea) y, al final, se incluye una breve justificación de la relación.

	Agregación de valor 1 **Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual**	
	Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.	
Ethos y valores	**Atributo**	**Conductas esperadas**
	Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales	1. Reconoce y demuestra comprensión básica del Ethos y valores de la Institución. 2. Conoce los principales héroes y hechos destacados de la historia de nuestra Armada y comprende su importancia. 3. Conoce los principios y/o reglas que rigen el comportamiento de cada miembro de la Institución (Código de Honor). 4. Cumple con las tareas asignadas de forma consecuente con los valores y principios institucionales.
	Tarea	
	1. Dominar el Ethos, valores e historia	

	Agregación de valor 1 **Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual**	
	Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.	
Ethos y valores	**Atributo**	**Conductas esperadas**
	Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales	5. Entiende lo que nuestra Institución hace por la defensa de la Patria y cómo se sirve al país en las demás áreas de misión. 6. Comprende la importancia de la disposición del servicio a la patria y el cumplimiento del deber. 7. Comprende el "por qué" del servicio desinteresado. 8. Entiende y comprende el sentido y la importancia del juramento a la bandera y el significado del lema de la Armada, "Vencer o Morir”.
	Tarea	
	2. Servir a la Patria	

Agregación de valor 1
Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual

Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.



Atributo	Conductas esperadas
Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales	9. Desarrolla habilidades de autoliderazgo, confiando en sus capacidades, manteniendo una actitud positiva y reconociendo sus debilidades y errores. 10. Prioriza los objetivos y la misión del equipo al que pertenece, colaborando de manera disciplinada y sin intereses personales. 11. Comprende claramente sus tareas, expectativas y se hace responsable por sus acciones. 12. Respeta a sus superiores y compañeros, comprendiendo cómo su conducta puede impactar la reputación de la Institución, reconociendo la importancia de actuar con integridad y transparencia.



Tarea
3. Actuar con conducta ejemplar

Agregación de valor 1
Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual

Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.



Atributo	Conductas esperadas
Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales	13. Comprende que cada tarea que se emprende debe ser asumida con la total y completa responsabilidad de su ejecución y logro (accountability). 14. Prevé y administra tiempo y recursos para cumplir su tarea de manera eficiente y oportuna. 15. Asume la responsabilidad de sus propios actos y conductas. 16. Demuestra una actitud proactiva hacia el aprendizaje y el desarrollo continuo, solicitando asistencia cuando sea necesario.



Tarea
4. Asumir la responsabilidad (accountability)

Agregación de valor 1
Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual

Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.



Atributo	Conductas esperadas
Pensamiento Reflexivo	17. Identifica y reconoce la importancia del pensamiento crítico en la toma de decisiones y la relevancia de buscar siempre soluciones creativas. 18. Comprende la necesidad de analizar y validar la información recibida. 19. Reconoce sus sesgos y limitaciones para evitar decisiones impulsivas, y utiliza los errores como oportunidades de aprendizaje. 20. Comprende la importancia de buscar información relevante antes de tomar decisiones.



Tarea
5. Aplicar pensamiento crítico

Agregación de valor 1
Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual

Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.



Atributo	Conductas esperadas
Pensamiento Reflexivo	21. Identifica y reconoce la relevancia del pensamiento y la visión sistémica para analizar y resolver problemas. 22. Comprende el concepto de sistema e identifica los componentes básicos de este. 23. Entiende la relevancia de identificar el sistema en el cual opera y la interconexión entre los distintos componentes de este. 24. Comprende que las soluciones rápidas basadas en suposiciones, sin una visión sistémica, pueden llevar a problemas adicionales.



Tarea
6. Aplicar pensamiento sistémico

Agregación de valor 1
Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual

Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.

Atributo	Conductas esperadas
Pensamiento Reflexivo	25. Reconoce la importancia del razonamiento ético y su relación con los valores institucionales. 26. Identifica situaciones o decisiones que impliquen un juicio ético, diferenciando entre lo correcto y lo incorrecto. 27. Comprende los principios éticos que sustenta la Institución y comienza a aplicarlos en toda circunstancia. 28. Analiza situaciones simples desde una perspectiva ética.

Tarea
7. Aplicar razonamiento ético

Agregación de valor 1
Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual

Esta agregación concentra aquellas conductas que apuntan a la autogestión, la interiorización de valores y la responsabilidad personal. Se enfatiza el autoconocimiento, la disciplina interna y la disposición continua al crecimiento personal.

Atributo	Conductas esperadas
Pensamiento Reflexivo	29. Identifica y reconoce la importancia de la prudencia que permite actuar con mayor conciencia ante todo tipo de situaciones. 30. Identifica momentos donde es crucial pensar antes de actuar o decidir. 31. Evita tomar decisiones impulsivas y es tolerante con otros puntos de vista o acciones, incluso cuando estos sean opuestos o diferentes. 32. Solicita orientación de sus superiores en situaciones complejas para tomar decisiones más informadas y acertadas.

Tarea
8. Ser prudente

Agregación de valor 2
Ser un servidor técnica y profesionalmente competente en el nivel correspondiente

Esta agregación se refiere a la adquisición y la demostración de conocimientos y habilidades técnicas relevantes para el rol.

Atributo	Conductas esperadas
Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales	• Las conductas (1) a (8) de la tarea “Dominar el Ethos, valores e historia” y “Servir a la Patria” implican la adquisición de ciertos conocimientos técnicos e históricos fundamentales. • Sin embargo, en el Nivel 1 no se distinguen conductas altamente especializadas propias de un dominio técnico; por ello, la mayoría de las conductas de competencia profesional se integran de forma general en la formación inicial.

Tarea
1. Dominar el Ethos, valores e historia 2. Servir a la Patria.

Agregación de valor 3
Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.

Atributo	Conductas esperadas
Influir Positivamente	33. Identifica y reconoce la importancia del concepto de autoconciencia y autocontrol y la injerencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas. 34. Identifica sus propias fortalezas y debilidades y reconoce las emociones básicas. 35. Analiza las acciones propias y sus consecuencias, reflexiona sobre ellas y actúa en consecuencia para desarrollar la autoconciencia y el autocontrol. 36. Mantiene la calma y la racionalidad en situaciones de estrés, y practica habilidades de resiliencia, así como el mantenimiento del bienestar físico y mental.

Tarea
9. Desarrollar autoconciencia y autocontrol

Agregación de valor 3

Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.

Atributo	Conductas esperadas
Influir Positivamente	37. Identifica y reconoce el concepto de comunicación efectiva y su relevancia en la transmisión y recepción de órdenes e instrucciones. 38. Comprende el concepto de escucha activa y la aplica en la interacción con pares y superiores. 39. Comprende que la comunicación efectiva incluye tanto el lenguaje verbal como el corporal, abarcando la escucha y la transmisión de mensajes. 40. Comprende que la comunicación de ideas debe ser de manera clara, concisa y asertiva, empleando preguntas y respuestas simples y directas.
Tarea	
10. Comunicar en forma efectiva	

Agregación de valor 3

Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.

Atributo	Conductas esperadas
Influir Positivamente	41. Presta atención e interés en la interacción con superiores y pares para conocerlos y generar confianza. 42. Actúa de manera consistente y transparente, reconoce sus errores o debilidades y solicita ayuda de ser necesario. 43. Acepta críticas constructivas y colabora ofreciendo feedback o ayuda. 44. Colabora con su equipo aportando habilidades y experiencias para encontrar soluciones.
Tarea	
11. Construir confianza mutua	

Agregación de valor 3

Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.

Atributo	Conductas esperadas
Influir Positivamente	45. Reconoce sus emociones en diversas situaciones y cómo afectan su desempeño. 46. Analiza cómo sus emociones pueden influir en la toma de decisiones. 47. Practica la autorregulación para manejar reacciones impulsivas. 48. Busca “feedback” sobre cómo sus emociones afectan a los demás.
Tarea	
12. Empatizar	

Agregación de valor 3

Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.

Atributo	Conductas esperadas
Influir Positivamente	49. Escucha con atención y respeto a los demás. 50. Comunica ideas de forma clara, simple y directa, para evitar confusiones. 51. Utiliza gestos y expresiones faciales que refuerzan el mensaje verbal. 52. Da respuestas pertinentes y respetuosas.
Tarea	
13. Persuadir	

Agregación de valor 3
Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.



Atributo	Conductas esperadas
Influir Positivamente	53. Reconoce la importancia de la colaboración y reflexiona sobre sus habilidades y áreas de mejora para contribuir eficazmente al equipo. 54. Considera las ideas y opiniones de los demás e identifica las habilidades y talentos individuales. 55. Reconoce y valora las diferencias en los pensamientos, reflexiona sobre sus experiencias y aprendizajes, y los comparte de manera constructiva. 56. Demuestra disposición para considerar nuevas ideas y enfoques distintos a los propios.



Tarea
14. Generar sinergia

Agregación de valor 3
Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.



Atributo	Conductas esperadas
Trabajo en equipo	57. Define claramente sus principios y metas y muestra disposición para colaborar con otros. 58. Cumple con las tareas asignadas en tiempo y forma y reconoce y acepta las consecuencias de sus acciones sin culpar a otros. 59. Acepta tareas asignadas por el líder del equipo y expresa opiniones y preocupaciones de manera constructiva y respetuosa. 60. Demuestra respeto y consideración por las opiniones y contribuciones de los demás.



Tarea
15. Comprometer

Agregación de valor 3
Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.



Atributo	Conductas esperadas
Trabajo en equipo	61. Comprende el concepto y la relevancia de la disciplina, tanto en contextos doctrinarios como conductuales, así como las implicancias que tiene en la ejecución de tareas individuales y colectivas. 62. Cumple puntualmente con los deberes asignados según los estándares establecidos y demuestra habilidades en la regulación de sus emociones, especialmente en situaciones de estrés. 63. Sigue el conducto regular, respeta la autoridad y jerarquía de sus superiores, cumpliendo con las instrucciones recibidas. 64. Demuestra una actitud disciplinada, en el cumplimiento de la normativa doctrinaria para la ejecución de las tareas individuales y colectivas, actuando sin contravenir las normas o afectar negativamente al equipo.



Tarea
16. Actuar con disciplina

Agregación de valor 3
Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.



Atributo	Conductas esperadas
Trabajo en equipo	65. Identifica y reconoce la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo. 66. Escucha activamente a los miembros del equipo y muestra disposición para colaborar con los demás. 67. Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de los demás y sigue las instrucciones del líder del equipo. 68. Participa en actividades de equipo con entusiasmo, trabajando en conjunto en tareas simples para construir confianza.



Tarea
17. Fortalecer el espíritu de cuerpo

Agregación de valor 3
Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.

Atributo	Conductas esperadas
Trabajo en equipo	69. Muestra disposición para ser liderado y reconoce sus fortalezas y áreas de mejora. 70. Participa activamente en las tareas del equipo y comunica ideas de manera clara. 71. Demuestra compromiso con los objetivos del equipo, cumple con las tareas asignadas acepta retroalimentación de pares y superiores. 72. Cumple con las instrucciones y normas establecidas y adopta una actitud de mejora continua.

Tarea

18. Desarrollar líderes

Agregación de valor 3
Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.

Atributo	Conductas esperadas
Trabajo en equipo	73. Reflexiona sobre sus capacidades y limitaciones, valorando el optimismo y la mentalidad ganadora como claves para superar dificultades. 74. Reconoce y acepta las dificultades y mantiene la calma en situaciones de estrés y apoya a otros, adaptándose a los cambios del entorno. 75. Aplica técnicas de manejo del estrés y busca apoyo cuando se enfrenta a dificultades, de ser necesario. 76. Identifica situaciones estresantes como oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo, y gestiona las emociones negativas de manera constructiva.

Tarea

19. Ser resiliente

Agregación de valor 3
Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.

Atributo	Conductas esperadas
Preocuparse del personal	77. Conoce a cada miembro de su equipo, comprende sus responsabilidades y demuestra interés y respeto hacia ellos. 78. Presta atención al desarrollo de las tareas del equipo y escucha activamente cuando plantean inquietudes. 79. Conoce las aspiraciones, expectativas y asuntos de índole o interés personal de sus pares. 80. Reconoce y valora el esfuerzo personal y la contribución al equipo de pares o subordinados, incluso cuando las tareas sean básicas o cotidianas.

Tarea

20. Conocer, valorar y respetar al personal

Agregación de valor 3
Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.

Atributo	Conductas esperadas
Preocuparse del personal	81. Reconoce y valora las necesidades básicas del personal, manteniendo un canal de comunicación abierto y honesto. 82. Presta atención a las preocupaciones y sugerencias de los subordinados, ofreciendo apoyo en situaciones profesionales, personales o familiares difíciles. 83. Muestra respeto y consideración por todos los miembros del equipo. 84. Fomenta un ambiente de respeto y confianza, valorando y reconociendo los esfuerzos y logros del personal, así como brindando orientación cuando se aparten de los valores y principios institucionales.

Tarea

21. Ocuparse del personal

Agregación de valor 3

Integrar a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo

Esta agregación agrupa las conductas que fortalecen la colaboración, la comunicación, la construcción de confianza y la cohesión del grupo. Se centra en el trabajo en equipo, la empatía, la disciplina grupal y el apoyo mutuo.

Atributo	Conductas esperadas
Preocuparse del personal	85. Comprende la relevancia del desarrollo individual, identificando fortalezas y áreas de mejora a través de diálogos abiertos. 86. Identifica las habilidades, talentos y áreas de mejora de los miembros del equipo. 87. Escucha activamente las inquietudes y necesidades del personal. 88. Comparte sus propias experiencias y aprendizajes para generar confianza.

Tarea

22. Fomentar el desarrollo individual

Agregación de valor 4

Obedecen, entendiendo la intención de su superior mando y actúan acorde a ella

Esta agregación agrupa las conductas relacionadas con la alineación con la misión, la dirección estratégica y la ejecución de tareas conforme a las intenciones y directrices del superior. Se centra en la toma de decisiones, la responsabilidad y la iniciativa disciplinada dentro de un marco normativo.

Atributo	Conductas esperadas
Enfocarse en la Misión	89. Comprende la misión (tarea + propósito) e Intención del superior (propósito, método y estado final deseado). 90. Comprueba que los integrantes de su equipo comprendan el qué, quién, cuándo, dónde y para qué e intención del superior. 91. Se adapta a los cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas, manteniendo siempre en consideración la intención de su superior. 92. Cumple con las instrucciones, asume la responsabilidad de las tareas asignadas, actuando con iniciativa disciplinada.

Tarea

23. Entregar dirección y propósito

Agregación de valor 4

Obedecen, entendiendo la intención de su superior mando y actúan acorde a ella

Esta agregación agrupa las conductas relacionadas con la alineación con la misión, la dirección estratégica y la ejecución de tareas conforme a las intenciones y directrices del superior. Se centra en la toma de decisiones, la responsabilidad y la iniciativa disciplinada dentro de un marco normativo.

Atributo	Conductas esperadas
Enfocarse en la Misión	93. Comprende la misión (tarea + propósito), reconoce la importancia de la tarea y acepta la responsabilidad por sus acciones y resultados. 94. Prioriza y administra tiempo y recursos disponibles, de manera tal de cumplir eficiente y oportunamente las tareas encomendadas. 95. Es capaz de determinar posibles inconvenientes para el cumplimiento de sus tareas y comunicarlos oportunamente a sus superiores, solicitando orientación y apoyo cuando sea necesario. 96. Prioriza y gestiona su tiempo y recursos de manera efectiva, asegurando que las tareas se completen eficientemente y dentro del plazo establecido.

Tarea

24. Hacerse dueño de la tarea

Agregación de valor 4

Obedecen, entendiendo la intención de su superior mando y actúan acorde a ella

Esta agregación agrupa las conductas relacionadas con la alineación con la misión, la dirección estratégica y la ejecución de tareas conforme a las intenciones y directrices del superior. Se centra en la toma de decisiones, la responsabilidad y la iniciativa disciplinada dentro de un marco normativo.

Atributo	Conductas esperadas
Enfocarse en la Misión	97. Comprende que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común (“compliance”). 98. Actúa dentro de un marco doctrinario y normativo común, desarrollando la iniciativa disciplinada basada en la confianza que le otorga su superior, lo que le permitirá actuar con libertad de acción. 99. Identifica las competencias propias, así como las de sus pares o subordinados, y determina si estas cumplen con los estándares necesarios para ejecutar las tareas asignadas. 100. Cumple las tareas entendiendo la intención del superior, el contexto y el marco normativo y temporal. Desarrolla máxima iniciativa y señala posibles inconvenientes antes de cumplirlas.

Tarea

25. Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común

	Agregación de valor 4 **Obedecen, entendiendo la intención de su superior mando y actúan acorde a ella**	
	Esta agregación agrupa las conductas relacionadas con la alineación con la misión, la dirección estratégica y la ejecución de tareas conforme a las intenciones y directrices del superior. Se centra en la toma de decisiones, la responsabilidad y la iniciativa disciplinada dentro de un marco normativo.	
Enfocarse en la misión	**Atributo**	**Conductas esperadas**
	Enfocarse en la Misión	101. Comprende que el proceso metodológico para la toma de decisiones requiere la aplicación de técnicas que lo hacen más preciso y menos subjetivo. 102. Reconoce la importancia de tomar decisiones, comprendiendo la misión y la intención de su superior y la relevancia que juegan los valores institucionales. 103. Incorpora las sugerencias de sus subordinados en la planificación de tareas o actividades, emplea la lógica y demuestra capacidad para resolver problemas y tomar decisiones. 104. Aprende de experiencias pasadas y comprende la importancia de tomar decisiones fundadas y a tiempo, evaluando y gestionando los riesgos y que la inacción, por lo general, acarrea consecuencias nocivas para su equipo.
	Tarea	
	26. Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo	

Justificación Conductas Esperadas

- **1 - 32:** Todas estas conductas refuerzan la capacidad del servidor para autogestionarse, internalizar la misión y valores, y desarrollarse como individuo comprometido. Se centran en el conocimiento personal, la autodisciplina y la responsabilidad, elementos básicos para liderarse a sí mismo.
- **33 - 88:** Todas estas conductas se orientan a establecer, consolidar y potenciar la capacidad del servidor para integrarse y contribuir eficazmente en equipo, mediante la comunicación, la colaboración, el respeto mutuo y el fortalecimiento de vínculos interpersonales..
- **89 - 104:** Estas conductas evidencian la capacidad del servidor para comprender y actuar en función de los lineamientos estratégicos y doctrinales impartidos por sus superiores; es decir, su alineación con la misión institucional y la obediencia inteligente.

RESUMEN Y OBSERVACIONES FINALES

CORRELACIÓN DE LAS 104 CONDUCTAS ESPERADAS CON LAS AGREGACIONES DE VALOR

AGREGACIÓN DE VALOR 4

Obedecen entendiendo la intención de su superior y actúan acorde a ella

Conductas esperadas 89 - 104

Relacionadas con la comprensión y el alineamiento con la misión, la toma de decisiones y la ejecución de tareas conforme a las directrices superiores

AGREGACIÓN DE VALOR 3

Integran a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo en el cumplimiento de su misión

Conductas esperadas 33 - 88

Promueven comunicación, colaboración, y fortalecimiento de los lazos interpersonales dentro del equipo, influencia positiva, trabajo en equipo y preocupación del personal

AGREGACIÓN DE VALOR 2

Ser un servidor técnica y profesionalmente competente en el nivel correspondiente

Conductas esperadas 1 -8

No se detectan conductas específicas de alta especialización; los conocimientos técnicos se abordan de manera básica pero su énfasis es mayormente en la internalización de valores y tradición

AGREGACIÓN DE VALOR 1

Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual

Conductas esperadas 1 -32

Enfocadas en la autogestión, internalización de valores, y responsabilidad personal

MAPA DE CORRELACIÓN DE LAS 104 CONDUCTAS ESPERADAS

Anexo “B”

Propuesta de objetivos docentes para el Nivel 1

ANEXO “B”

PROPUESTA DE OBJETIVOS DOCENTES PARA EL NIVEL 1

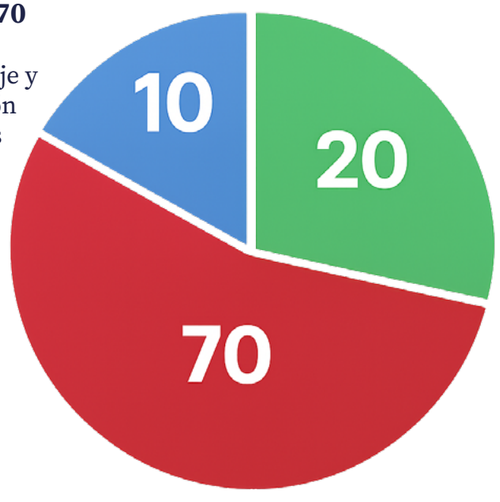
A continuación, se esboza una aproximación para la implementación de la metodología 10:20:70, ofreciendo un marco referencial académico para diseñar y coordinar las materias y contenidos, correspondientes al Nivel 1. La sección de fundamentación explica por qué combinar un 10% de formación en aula, un 20% de aprendizaje interpersonal y un 70% de experiencia práctica. Esto debiese permitir un proceso de desarrollo continuo, donde la teoría se traduce en acción real.

La propuesta de materias para el 10% traduce las 26 tareas y los atributos del modelo en módulos con objetivos claros, contenidos específicos y metodologías recomendadas (talleres, debates, role-playing). Cada asignatura está vinculada a las Conductas Esperadas y a las Agregaciones de Valor, de forma tal que se comprenda no solo qué enseñar, sino cómo ese conocimiento refuerza las tareas del Modelo en este nivel.

Esta propuesta tiene como objetivo que el Nivel 1 sea un programa integrado, facilitando el desarrollo progresivo de quienes son objeto de las materias que se imparten

Fundamentación de la Metodología 10:20:70

La metodología 10:20:70 reconoce que el aprendizaje y el desarrollo en liderazgo trascienden la formación formal en aula. No basta con impartir conocimientos académicos; es fundamental que los servidores vivan y ejerzan estos conocimientos en su entorno de trabajo diario. Al conectar la teoría con la práctica y potenciar el aprendizaje interpersonal, este método se alinea perfectamente con la idea de un proceso continuo y evolutivo a lo largo de la carrera profesional.



Desglose del Método 10:20:70

10% Capacidad Formal en Aula:

- **Qué implica:** Talleres, cursos y seminarios que proporcionan los fundamentos teóricos y las competencias básicas de liderazgo.
- **Rol y beneficios**: Especialmente en escuelas matrices, donde se sientan las bases del liderazgo, la formación formal es cardinal para entender, por ejemplo, el contexto histórico y doctrinal que enmarca la misión institucional.

20% Aprendizaje Interpersonal:

- **Qué implica:** El aprendizaje colaborativo a través de tutorías, coaching y mentoring.
- **Rol y beneficios:** Esta parte del proceso potencia el intercambio de experiencias y la retroalimentación. La interacción con “coaches” y mentores y compañeros ayuda a afinar habilidades como la comunicación, la empatía y la capacidad de recibir y ofrecer feedback constructivo. Esto genera un ambiente de sinergia e interdependencia, en el que las interacciones diarias se convierten en oportunidades de aprendizaje.

70% Aprendizaje Experiencial:

- **Qué implica:** La mayor parte del desarrollo ocurre en el puesto de trabajo; es el “aprender haciendo”.
- **Rol y beneficios:** La experiencia directa en la gestión, resolución de problemas, toma de decisiones y manejo de situaciones imprevistas permite que el servidor interiorice los valores y competencias del liderazgo. Afrontar retos reales, analizar resultados y aprender de los errores son elementos esenciales para fortalecer el desempeño, pues el verdadero liderazgo se afianza en la práctica y en la mejora continua.

Valor Añadido y Cultura Organizacional

- **Proceso Continuo:** La integración de estos tres componentes (la formación en aula, el aprendizaje interpersonal y la experiencia en el puesto) busca asegurar que el desarrollo de liderazgo sea un proceso continuo, que no se limita a sesiones aisladas en salas, sino que se extienda y refuerce en el ambiente del trabajo diario.
- **Adaptabilidad y Flexibilidad**: Los porcentajes son referenciales, lo que permite adaptarlos de acuerdo con las necesidades específicas de cada nivel. Por ejemplo, en el Nivel 1, donde la formación se imparte en las Escuelas Matrices, el componente del aula puede prevalecer para asentar las bases teóricas, mientras que conforme se asciende en la carrera, el componente experiencial cobra mayor relevancia.
- **Compromiso Institucional:** Este método requiere la incidencia y compromiso de todos los niveles de la cadena de mando. Al fomentar una cultura organizacional que incentive el coaching y el mentoring, cada integrante se hace responsable de su propio aprendizaje y, con ello, refuerza su sentido de compromiso y pertenencia. Así, se crea un ciclo virtuoso en el que el liderazgo se fortalece a través del ejemplo y la experiencia compartida.

Conclusión

La metodología 10:20:70 para el MLA en la Armada es especialmente relevante porque sistematiza el aprendizaje del liderazgo en un proceso continuo y creciente. Se reconoce que la verdadera transformación ocurre en el día a día del trabajo, donde la teoría se enfrenta a la práctica, se recibe retroalimentación y se aprende de los desafíos reales. Este enfoque integral no solo capacita técnicamente a los servidores, sino que también cultiva su crecimiento personal y profesional, preparando a cada individuo para asumir mayores responsabilidades y contribuir de manera efectiva a la misión institucional.

PROPUESTA DE OBJETIVOS DOCENTES PARA EL NIVEL 1 (10% AULA)

A continuación, se presenta una aproximación detallada para el Nivel 1, centrada en el 10% de formación en aula (presencial/virtual), en la cual se integran las 26 tareas. Esta propuesta está estructurada por cada atributo y sus tareas, identificando los objetivos docentes que se alinean con las Conductas Esperadas y las Agregaciones de Valor. Cabe destacar que, si bien para este nivel algunas materias se enfocan en fundamentos, se irán profundizando en niveles posteriores siguiendo el concepto de crecimiento vertical.

	Agregación de Valor 1	Liderarse a sí mismo y contribuir como un servidor individual
	Atributo 1	Hacer Propio el Ethos y Valores Institucionales
	Tarea 1	Dominar el Ethos, Valores e Historia
Objetivo	Que el líder comprenda e interiorice el legado, la tradición y los valores fundamentales de la Armada, identificándose con su historia y el Código de Honor.	
	Tarea 2	Servir a la Patria
Objetivo	Que el líder entienda su rol en la defensa y servicio al país, interiorizando el significado del juramento a la bandera, el lema “Vencer o Morir” y la vocación de servicio desinteresado.	
	Tarea 3	Actuar con Conducta Ejemplar
Objetivo	Que el líder desarrolle la capacidad de autoliderazgo, promoviendo la integridad, el reconocimiento personal (fortalezas y debilidades) y una conducta coherente con los valores institucionales.	
	Tarea 4	Asumir la Responsabilidad (Accountability)
Objetivo	Que el líder aprenda a gestionar eficazmente su tiempo y recursos, asumiendo la responsabilidad de sus acciones y respondiendo por ellas, utilizando los errores como oportunidades de mejora y aprendizaje.	

	Atributo 2	Pensamiento Reflexivo
	Tarea 5	Aplicar Pensamiento Crítico
Objetivo	Que el líder desarrolle la capacidad de analizar y evaluar información para tomar decisiones fundamentadas.	
	Tarea 6	Aplicar Pensamiento Sistémico
Objetivo	Que el líder comprenda la interrelación de los diversos componentes de su entorno de trabajo y organizacional, favoreciendo una visión holística.	
	Tarea 7	Aplicar Razonamiento Ético
Objetivo	Que el líder aprenda a enfrentar dilemas éticos, integrando los principios institucionales en su proceso de toma de decisiones.	
	Tarea 8	Ser Prudente
Objetivo	Que el líder desarrolle la capacidad para reflexionar antes de actuar, identificando situaciones críticas y evitando decisiones impulsivas.	

	Agregación de Valor 2	Ser un servidor técnica y profesionalmente competente en el nivel correspondiente.
	En la agregación de Valor 2, no se identifican objetivos, ya que se aborda indirectamente mediante la cultura, historia y fundamentos éticos.	

	Agregación de Valor 3	Integran a plenitud su equipo de trabajo de manera de contribuir eficazmente como miembro de este equipo en el cumplimiento de su misión.
	Atributo 3	Influir Positivamente
	Tarea 9	Desarrollar Autoconciencia y Autocontrol
Objetivo	Que el líder reconozca y gestione sus emociones para mejorar su desempeño y sus interacciones con el equipo.	

	Tarea 10	Comunicar en Forma Efectiva
Objetivo	Que el líder mejore la habilidad para transmitir y recibir mensajes de manera clara y asertiva.	
	Tarea 11	Construir Confianza Mutua
Objetivo	Que el líder fomente relaciones de confianza mediante la transparencia en la comunicación y la práctica del feedback constructivo.	
	Tarea 12	Empatizar
Objetivo	Que el líder aprenda a ponerse en el lugar del otro, identificando y comprendiendo sus emociones.	
	Tarea 13	Persuadir
Objetivo	Que el líder desarrolle la capacidad de influir de manera positiva en los demás a través de argumentos claros y un lenguaje corporal coherente.	
	Tarea 14	Generar Sinergia
Objetivo	Que el líder fomente la colaboración y aprovechamiento de fortalezas individuales para alcanzar objetivos comunes en equipo	
	Atributo 4	Trabajo en Equipo
	Tarea 15	Comprometer
Objetivo	Que el líder aprenda a alinearse con las metas del equipo, comprometiéndose tanto con su propio rendimiento como con el logro de objetivos colectivos.	
	Tarea 16	Actuar con Disciplina
Objetivo	Que el líder refuerce la importancia de la disciplina personal y el cumplimiento de las normas establecidas en la Institución.	

	Tarea 17	Fortalecer el Espíritu de Cuerpo
Objetivo	Que el líder fomente el sentido de pertenencia y unidad en el equipo, creando un ambiente que refuerce la cooperación y el apoyo mutuo.	
	Tarea 18	Desarrollar Líderes
Objetivo	Que el líder incentive el surgimiento del liderazgo, promoviendo la capacidad de influir y guiar a compañeros a partir del ejemplo.	
	Tarea 19	Ser Resiliente
Objetivo	Que el líder aprenda a gestionar y superar situaciones adversas, fortaleciendo su capacidad para enfrentar el estrés y aprender de los desafíos.	
	Atributo 5	Preocuparse del Personal
	Tarea 20	Conocer, Valorar y Respetar al Personal
Objetivo	Que el líder aprenda a crear vínculos de confianza, reconociendo y valorando el aporte de cada miembro del equipo.	
	Tarea 21	Ocuparse del Personal
Objetivo	Que el líder desarrolle la capacidad de identificar las necesidades tanto profesionales como personales de los integrantes del equipo y responder de manera oportuna.	
	Tarea 22	Fomentar el Desarrollo Individual
Objetivo	Que el líder aprenda a promover el crecimiento y la mejora continua en cada miembro del equipo, incentivando la autoevaluación y el feedback constructivo.	

	Agregación de Valor 4	Obedecen, entendiendo la intención de su superior y actúan acorde a ella.
	Atributo 6	Enfocarse en la Misión
	Tarea 23	Entregar Dirección y Propósito
Objetivo	Que el líder comprenda el concepto de misión (tarea + propósito) y sea capaz de comunicar y orientar a su equipo con base en la intención del superior (propósito – método – estado final deseado).	
	Tarea 24	Hacerse Dueño de la Tarea
Objetivo	Que el líder asuma la responsabilidad total de las tareas asignadas, gestionando de manera eficiente tiempo y recursos.	
	Tarea 25	Actuar con Iniciativa Disciplinada Bajo una Doctrina Común
Objetivo	Que el líder incentive la autonomía y la iniciativa en el marco normativo y doctrinario, garantizando que el accionar se alinee con las directrices institucionales y del superior.	
	Tarea 26	Decidir, Especialmente en Situaciones Críticas o de Riesgo
Objetivo	Que el líder desarrolle la habilidad de tomar decisiones fundamentadas, especialmente en situaciones de riesgo, gestionando los desafíos de forma ética y oportuna.	

Síntesis Integrada del 10% para el Nivel 1

Por cada Agregación de valor y tarea asociada se efectúan proposiciones de objetivos docentes que permitan orientar el esfuerzo tendiente a estructurar las capacitaciones, materias, talleres, etc. que faciliten la transición del aprendizaje individual al ejercicio del mando y la conducción de equipos.
Se pretende que el líder desarrolle sus habilidades logrando un equilibrio entre su propio crecimiento, la competencia técnica, la integración al equipo y una obediencia fundamentada en el entendimiento y la ética. De este modo, se traza una trayectoria clara de progreso vertical, donde cada avance se apoya en estos sólidos pilares.
Esta estructura del 10% en aula para el Nivel 1 proporciona una base teórica que, al integrarse posteriormente con el 20% interpersonal y el 70% experiencial, permitirá un crecimiento continuo y vertical del liderazgo a lo largo de la carrera



Anexo “C”

Autoevaluación Nivel 1



I. Mapa de progreso – Agregaciones de valor

Objetivo: visualizar tu nivel de desarrollo en las 4 Agregaciones de Valor.

Instrucciones: marca tu nivel actual:

1 – Inicial
2 – En desarrollo
3 – Sólido
4 – Destacado

Agregación de Valor		1	2	3	4
	Autoliderazgo y servicio individual	☐	☐	☐	☐
	Competencia técnica y profesional básica	☐	☐	☐	☐
	Integración y colaboración en equipo	☐	☐	☐	☐
	Obediencia inteligente alineada con la misión	☐	☐	☐	☐

II. Semáforo – Conductas esperadas

Objetivo: : identificar brechas específicas.

Instrucciones: marca cada conducta:



		
Siempre	A veces	Necesito mejorarlo

Atributo 1: Hacer propio el Ethos y valores institucionales

Tarea 1: Dominar el Ethos, valores e historia				
N°	Conductas esperadas			
1	Reconoce y demuestra comprensión básica del Ethos y valores de la Institución	☐	☐	☐
2	Conoce los principales héroes y hechos destacados de la historia de nuestra Armada y comprende su importancia	☐	☐	☐
3	Conoce los principios y/o reglas que rigen el comportamiento de cada miembro de la Institución (Código de Honor).	☐	☐	☐
4	Cumple con las tareas asignadas de forma consecuente con los valores y principios institucionales	☐	☐	☐

_____

_____

Tarea 2: Servir a la Patria				
N°	Conductas esperadas			
5	Entiende lo que nuestra Institución hace por la defensa de la Patria y cómo se sirve al país en las demás áreas de misión.	☐	☐	☐
6	Comprende la importancia de la disposición del servicio a la patria y el cumplimiento del deber.	☐	☐	☐
7	Comprende el "por qué" del servicio desinteresado.	☐	☐	☐
8	Entiende y comprende el sentido y la importancia del juramento a la bandera y el significado del lema de la Armada, "Vencer o Morir".	☐	☐	☐

_____

_____

Tarea 3: Actuar con conducta ejemplar				
N°	Conductas esperadas			
9	Desarrolla habilidades de autoliderazgo, confiando en sus capacidades, manteniendo una actitud positiva y reconociendo sus debilidades y errores.	☐	☐	☐
10	Prioriza los objetivos y la misión del equipo al que pertenece, colaborando de manera disciplinada y sin intereses personales.	☐	☐	☐
11	Comprende claramente sus tareas, expectativas y se hace responsable por sus acciones.	☐	☐	☐
12	Respeta a sus superiores y compañeros, comprendiendo cómo su conducta puede impactar la reputación de la Institución, reconociendo la importancia de actuar con integridad y transparencia.	☐	☐	☐

Tarea 4: Asumir la responsabilidad (Accountability)				
N°	Conductas esperadas			
13	Comprende que cada tarea que se emprende debe ser asumida con la total y completa responsabilidad de su ejecución y logro (accountability).	☐	☐	☐
14	Prevé y administra tiempo y recursos para cumplir su tarea de manera eficiente y oportuna.	☐	☐	☐
15	Asume la responsabilidad de sus propios actos y conductas	☐	☐	☐
16	Demuestra una actitud proactiva hacia el aprendizaje y el desarrollo continuo, solicitando asistencia cuando sea necesario.	☐	☐	☐

Atributo 2: Pensamiento Reflexivo

Tarea 5: Aplicar pensamiento crítico				
N°	Conductas esperadas			
17	Identifica y reconoce la importancia del pensamiento crítico en la toma de decisiones y la relevancia de buscar siempre soluciones creativas.	☐	☐	☐
18	Comprende la necesidad de analizar y validar la información recibida.	☐	☐	☐
19	Reconoce sus sesgos y limitaciones para evitar decisiones impulsivas, y utiliza los errores como oportunidades de aprendizaje.	☐	☐	☐
20	Comprende la importancia de buscar información relevante antes de tomar decisiones.	☐	☐	☐

Tarea 6: Aplicar pensamiento sistémico				
N°	Conductas esperadas			
21	Identifica y reconoce la relevancia del pensamiento y la visión sistémica para analizar y resolver problemas.	☐	☐	☐
22	Comprende el concepto de sistema e identifica los componentes básicos de este.	☐	☐	☐
23	Entiende la relevancia de identificar el sistema en el cual opera y la interconexión entre los distintos componentes de este.	☐	☐	☐
24	Comprende que las soluciones rápidas basadas en suposiciones, sin una visión sistémica, pueden llevar a problemas adicionales.	☐	☐	☐

Tarea 7: Aplicar razonamiento ético				
N°	Conductas esperadas			
25	Reconoce la importancia del razonamiento ético y su relación con los valores institucionales.	☐	☐	☐
26	Identifica situaciones o decisiones que impliquen un juicio ético, diferenciando entre lo correcto y lo incorrecto.	☐	☐	☐
27	Comprende los principios éticos que sustenta la Institución y comienza a aplicarlos en toda circunstancia	☐	☐	☐
28	Analiza situaciones simples desde una perspectiva ética.	☐	☐	☐

Tarea 8: Ser prudente				
N°	Conductas esperadas			
29	Identifica y reconoce la importancia de la prudencia que permite actuar con mayor conciencia ante todo tipo de situaciones.	☐	☐	☐
30	Identifica momentos donde es crucial pensar antes de actuar o decidir.	☐	☐	☐
31	Evita tomar decisiones impulsivas y es tolerante con otros puntos de vista o acciones, incluso cuando estos sean opuestos o diferentes.	☐	☐	☐
32	Solicita orientación de sus superiores en situaciones complejas para tomar decisiones más informadas y acertadas.	☐	☐	☐

Atributo 3:
Influir positivamente

Tarea 9: Desarrollar autoconciencia y autocontrol				
N°	Conductas esperadas			
33	Identifica y reconoce la importancia del concepto de autoconciencia y autocontrol y la injerencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas.	☐	☐	☐
34	Identifica sus propias fortalezas y debilidades y reconoce las emociones básicas.	☐	☐	☐
35	Analiza las acciones propias y sus consecuencias, reflexiona sobre ellas y actúa en consecuencia para desarrollar la autoconciencia y el autocontrol.	☐	☐	☐
36	Mantiene la calma y la racionalidad en situaciones de estrés, y practica habilidades de resiliencia, así como el mantenimiento del bienestar físico y mental.	☐	☐	☐

Tarea 10: Comunicar en forma efectiva				
N°	Conductas esperadas			
37	Identifica y reconoce el concepto de comunicación efectiva y su relevancia en la transmisión y recepción de órdenes e instrucciones.	☐	☐	☐
38	Comprende el concepto de escucha activa y la aplica en la interacción con pares y superiores	☐	☐	☐
39	Comprende que la comunicación efectiva incluye tanto el lenguaje verbal como el corporal, abarcando la escucha y la transmisión de mensajes.	☐	☐	☐
40	Comprende que la comunicación de ideas debe ser de manera clara, concisa y asertiva, empleando preguntas y respuestas simples y directas.	☐	☐	☐

Tarea 11: Construir confianza mutua				
N°	Conductas esperadas			
41	Presta atención e interés en la interacción con superiores y pares para conocerlos y generar confianza.	☐	☐	☐
42	Actúa de manera consistente y transparente, reconoce sus errores o debilidades y solicita ayuda de ser necesario.	☐	☐	☐
43	Acepta críticas constructivas y colabora ofreciendo feedback o ayuda.	☐	☐	☐
44	Colabora con su equipo aportando habilidades y experiencias para encontrar soluciones.	☐	☐	☐

Tarea 12: Empatizar				
N°	Conductas esperadas			
45	Reconoce sus emociones en diversas situaciones y cómo afectan su desempeño.	☐	☐	☐
46	Analiza cómo sus emociones pueden influir en la toma de decisiones.	☐	☐	☐
47	Practica la autorregulación para manejar reacciones impulsivas.	☐	☐	☐
48	Busca “feedback” sobre cómo sus emociones afectan a los demás.	☐	☐	☐

Tarea 13: Persuadir				
N°	Conductas esperadas			
49	Escucha con atención y respeto a los demás.	☐	☐	☐
50	Comunica ideas de forma clara, simple y directa, para evitar confusiones.	☐	☐	☐
51	Utiliza gestos y expresiones faciales que refuerzan el mensaje verbal.	☐	☐	☐
52	Da respuestas pertinentes y respetuosas.	☐	☐	☐

Tarea 14: Generar sinergia				
N°	Conductas esperadas			
53	Reconoce la importancia de la colaboración y reflexiona sobre sus habilidades y áreas de mejora para contribuir eficazmente al equipo.	☐	☐	☐
54	Considera las ideas y opiniones de los demás e identifica las habilidades y talentos individuales.	☐	☐	☐
55	Reconoce y valora las diferencias en los pensamientos, reflexiona sobre sus experiencias y aprendizajes, y los comparte de manera constructiva.	☐	☐	☐
56	Demuestra disposición para considerar nuevas ideas y enfoques distintos a los propios.	☐	☐	☐

Atributo 4:
Trabajo en equipo

Tarea 15: Comprometer

N°	Conductas esperadas			
57	Define claramente sus principios y metas y muestra disposición para colaborar con otros.	☐	☐	☐
58	Cumple con las tareas asignadas en tiempo y forma y reconoce y acepta las consecuencias de sus acciones sin culpar a otros.	☐	☐	☐
59	Acepta tareas asignadas por el líder del equipo y expresa opiniones y preocupaciones de manera constructiva y respetuosa.	☐	☐	☐
60	Demuestra respeto y consideración por las opiniones y contribuciones de los demás.	☐	☐	☐

Tarea 16: Actuar con disciplina

N°	Conductas esperadas			
61	Comprende el concepto y la relevancia de la disciplina, tanto en contextos doctrinarios como conductuales, así como las implicancias que tiene en la ejecución de tareas individuales y colectivas.	☐	☐	☐
62	Cumple puntualmente con los deberes asignados según los estándares establecidos y demuestra habilidades en la regulación de sus emociones, especialmente en situaciones de estrés.	☐	☐	☐
63	Sigue el conducto regular, respete la autoridad y jerarquía de sus superiores, cumpliendo con las instrucciones recibidas.	☐	☐	☐
64	Demuestra una actitud disciplinada, en el cumplimiento de la normativa doctrinaria para la ejecución de las tareas individuales y colectivas, actuando sin contravenir las normas o afectar negativamente al equipo.	☐	☐	☐

Tarea 17: Fortalecer el espíritu de cuerpo

N°	Conductas esperadas			
65	Identifica y reconoce la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo.	☐	☐	☐
66	Escucha activamente a los miembros del equipo y muestra disposición para colaborar con los demás.	☐	☐	☐
67	Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de los demás y sigue las instrucciones del líder del equipo.	☐	☐	☐
68	Participa en actividades de equipo con entusiasmo, trabajando en conjunto en tareas simples para construir confianza.	☐	☐	☐

Tarea 18: Desarrollar líderes

N°	Conductas esperadas			
69	Muestra disposición para ser liderado y reconoce sus fortalezas y áreas de mejora.	☐	☐	☐
70	Participa activamente en las tareas del equipo y comunica ideas de manera clara.	☐	☐	☐
71	Demuestra compromiso con los objetivos del equipo, cumple con las tareas asignadas acepta retroalimentación de pares y superiores.	☐	☐	☐
72	Cumple con las instrucciones y normas establecidas y adopta una actitud de mejora continua.	☐	☐	☐

Atributo 5:
Preocuparse del personal

Tarea 19: Ser resiliente

N°	Conductas esperadas			
73	Reflexiona sobre sus capacidades y limitaciones, valorando el optimismo y la mentalidad ganadora como claves para superar dificultades.	☐	☐	☐
74	Reconoce y acepta las dificultades y mantienen la calma en situaciones de estrés y apoya a otros, adaptándose a los cambios del entorno.	☐	☐	☐
75	Aplica técnicas de manejo del estrés y busca apoyo cuando se enfrenta a dificultades, de ser necesario.	☐	☐	☐
76	Identifica situaciones estresantes como oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo, y gestione las emociones negativas de manera constructiva.	☐	☐	☐

Tarea 20: Conocer, valorar y respetar al personal

N°	Conductas esperadas			
77	Conoce a cada miembro de su equipo, comprende sus responsabilidades y demuestra interés y respeto hacia ellos.	☐	☐	☐
78	Presta atención al desarrollo de las tareas del equipo y escucha activamente cuando plantean inquietudes.	☐	☐	☐
79	Conoce las aspiraciones, expectativas y asuntos de índole o interés personal de sus pares.	☐	☐	☐
80	Reconoce y valora el esfuerzo personal y la contribución al equipo de pares o subordinados, incluso cuando las tareas sean básicas o cotidianas.	☐	☐	☐

Tarea 21: Ocuparse del personal

N°	Conductas esperadas			
81	Reconoce y valora las necesidades básicas del personal, manteniendo un canal de comunicación abierto y honesto.	☐	☐	☐
82	Presta atención a las preocupaciones y sugerencias de los subordinados, ofreciendo apoyo en situaciones profesionales, personales o familiares difíciles.	☐	☐	☐
83	Muestra respeto y consideración por todos los miembros del equipo.	☐	☐	☐
84	Fomente un ambiente de respeto y confianza, valorando y reconociendo los esfuerzos y logros del personal, así como brindando orientación cuando se aparten de los valores y principios institucionales.	☐	☐	☐

Tarea 22: Fomentar el desarrollo individual

N°	Conductas esperadas			
85	Comprende la relevancia del desarrollo individual, identificando fortalezas y áreas de mejora a través de diálogos abiertos.	☐	☐	☐
86	Identifica las habilidades, talentos y áreas de mejora de los miembros del equipo.	☐	☐	☐
87	Escucha activamente las inquietudes y necesidades del personal.	☐	☐	☐
88	Comparte sus propias experiencias y aprendizajes para generar confianza.	☐	☐	☐

Atributo 6:
Enfocarse en la misión

Tarea 23: Entregar dirección y propósito

N°	Conductas esperadas			
89	Comprende la misión (tarea + propósito) e Intención del superior (propósito, método y estado final deseado).	☐	☐	☐
90	Comprueba que los integrantes de su equipo comprendan el qué, quién, cuándo, dónde y para qué e intención del superior.	☐	☐	☐
91	Se adapta a los cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas, manteniendo siempre en consideración la intención de su superior.	☐	☐	☐
92	Cumple con las instrucciones, asume la responsabilidad de las tareas asignadas, actuando con iniciativa disciplinada.	☐	☐	☐

Tarea 24: Hacerse dueño de la tarea

N°	Conductas esperadas			
93	Comprende la misión (tarea + propósito), reconoce la importancia de la tarea y acepta la responsabilidad por sus acciones y resultados.	☐	☐	☐
94	Prioriza y administra tiempo y recursos disponibles, de manera tal de cumplir eficiente y oportunamente las tareas encomendadas.	☐	☐	☐
95	Es capaz de determinar posibles inconvenientes para el cumplimiento de sus tareas y comunicarlos oportunamente a sus superiore, solicitando orientación y apoyo cuando sea necesario.	☐	☐	☐
96	Prioriza y gestiona su tiempo y recursos de manera efectiva, asegurando que las tareas se completen eficientemente y dentro del plazo establecido.	☐	☐	☐

Tarea 25: Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común

N°	Conductas esperadas			
97	Comprende que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común (“compliance”).	☐	☐	☐
98	Actúa dentro de un marco doctrinario y normativo común, desarrollando la iniciativa disciplinada basada en la confianza que le otorga su superior, lo que le permitirá actuar con libertad de acción.	☐	☐	☐
99	Identifica las competencias propias, así como las de sus pares o subordinados, y determina si estas cumplen con los estándares necesarios para ejecutar las tareas asignadas.	☐	☐	☐
100	Cumple las tareas entendiendo la intención del superior, el contexto y el marco normativo y temporal. Desarrolla máxima iniciativa y señala posibles inconvenientes antes de cumplirlas.	☐	☐	☐

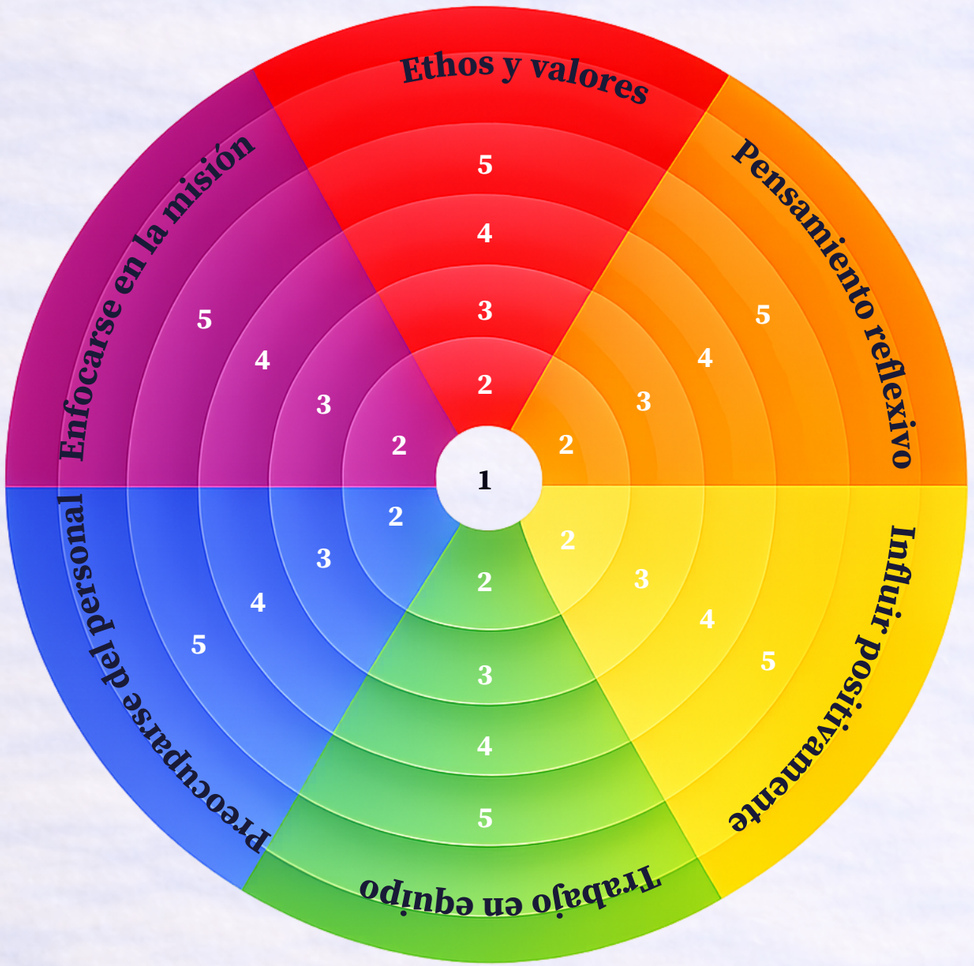
Tarea 26: Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo

N°	Conductas esperadas			
101	Comprende que el proceso metodológico para la toma de decisiones requiere la aplicación de técnicas que lo hacen más preciso y menos subjetivo.	☐	☐	☐
102	Reconoce la importancia de tomar decisiones, comprendiendo la misión y la intención de su superior y la relevancia que juegan los valores institucionales.	☐	☐	☐
103	Incorpora las sugerencias de sus subordinados en la planificación de tareas o actividades, emplea la lógica y demuestra capacidad para resolver problemas y tomar decisiones.	☐	☐	☐
104	Aprende de experiencias pasadas y comprende la importancia de tomar decisiones fundadas y a tiempo, evaluando y gestionando los riesgos y que la inacción, por lo general, acarrea consecuencias nocivas para su equipo.	☐	☐	☐

III. Rueda del liderazgo – Los 6 Atributos del MLA

Objetivo: : visualizar tu perfil doctrinal.

Instrucciones: Evalúa cada atributo del 1 al 5:



Ethos y valores	_____	Trabajo en equipo	_____
Pensamiento reflexivo	_____	Preocuparse del personal	_____
Influir positivamente	_____	Enfocarse en la misión	_____

IV. Quiz de comprensión

Objetivo: : evaluar comprensión profunda de las 4 Agregaciones de Valor.

AGREGACIÓN DE VALOR 1: Autoliderazgo y servicio individual

1. **Durante una jornada exigente, una mala actitud suya comienza a afectar su desempeño. ¿Qué conducta refleja mejor lo esperado en Nivel 1?**
a. Continuar la tarea sin modificar su actitud.
b. Reconocer la situación y ajustar su conducta conforme a los valores institucionales.
c. Esperar que un superior intervenga.
d. Reducir el esfuerzo para evitar errores.

2. **Un error menor ocurre en una tarea asignada y no es advertido por el superior. ¿Qué se espera de un servidor en este nivel?**
a. Corregirlo solo si afecta el resultado final.
b. Informarlo y asumir la responsabilidad correspondiente.
c. Mantener silencio para no generar problemas.
d. Atribuirlo a una instrucción poco clara.

3. **Frente a una retroalimentación correctiva, ¿qué actitud demuestra autoliderazgo en Nivel 1?**
a. Justificar la acción realizada.
b. Aceptar la corrección y aplicar el ajuste indicado.
c. Compararse con otros que cometen errores similares.
d. Solicitar que no se registre la observación.

4. **¿Cuál de las siguientes situaciones refleja mejor el servicio individual en este nivel?**
a. Cumplir tareas solo cuando están claramente supervisadas.
b. Priorizar el cumplimiento personal por sobre el propósito institucional.
c. Ajustar el esfuerzo personal para contribuir mejor a la misión asignada.
d. Evitar tareas adicionales para no cometer errores.

IV. Quiz de comprensión

Objetivo: evaluar comprensión profunda de las 4 Agregaciones de Valor.



AGREGACIÓN DE VALOR 2: Competencia técnica y profesional básica

1. **Al ejecutar una tarea conocida, usted detecta una diferencia con lo aprendido previamente. ¿Qué acción refleja el estándar del Nivel 1?**
a. Continuar según la costumbre.
b. Detener completamente la tarea.
c. Consultar para confirmar el procedimiento correcto.
d. Ajustar según criterio personal.

2. **¿Cuál de las siguientes conductas evidencia dominio técnico básico?**
a. Memorizar procedimientos sin comprenderlos.
b. Aplicar procedimientos y verificar dudas antes de ejecutar.
c. Evitar tareas nuevas hasta recibir capacitación formal.
d. Ejecutar rápidamente para demostrar eficiencia.

3. **¿Qué situación refleja una brecha en la competencia técnica básica?**
a. Practicar procedimientos fuera del horario formal.
b. Usar información desactualizada sin verificarla.
c. Solicitar apoyo ante una duda técnica.
d. Revisar el propósito de la tarea antes de ejecutarla.

4. **¿Por qué es relevante la competencia técnica en Nivel 1?**
a. Para destacar individualmente.
b. Para reducir la supervisión directa.
c. Para ejecutar tareas de forma segura y conforme al estándar.
d. Para asumir funciones de mayor responsabilidad.

IV. Quiz de comprensión

Objetivo: evaluar comprensión profunda de las 4 Agregaciones de Valor.



AGREGACIÓN DE VALOR 3: Integración y colaboración en equipo

1. **Durante un trabajo grupal, usted identifica que su forma de actuar retrasa al equipo. ¿Qué se espera en este nivel?**
a. Continuar para cumplir su parte.
b. Ajustar su conducta considerando el impacto en el equipo.
c. Informar al superior sin modificar su actuar.
d. Esperar que el equipo se adapte.

2. **¿Qué acción favorece la integración al equipo en Nivel 1?**
a. Cumplir solo las tareas asignadas.
b. Escuchar, comunicar oportunamente y apoyar cuando corresponde.
c. Evitar expresar dudas para no afectar el ritmo.
d. Priorizar la eficiencia personal.

3. **¿Cuál de las siguientes conductas fortalece el espíritu de cuerpo?**
a. Competir para destacar dentro del grupo.
b. Compartir información relevante con el equipo.
c. Mantener distancia para evitar conflictos.
d. Delegar responsabilidades cuando surgen dificultades.

4. **¿Por qué es importante comprender el efecto de las propias acciones en el equipo?**
a. Para evitar responsabilidades futuras.
b. Porque impactan la cohesión, confianza y misión.
c. Para justificar decisiones personales.
d. Para obtener reconocimiento individual.

IV. Quiz de comprensión

Objetivo: evaluar comprensión profunda de las 4 Agregaciones de Valor.

AGREGACIÓN DE VALOR 4: Obediencia inteligente alineada con la misión

1. **Usted recibe una orden clara, pero el contexto cambia levemente durante su ejecución. ¿Qué conducta refleja el estándar del Nivel 1?**
a. Suspender la tarea inmediatamente.
b. Ajustar la ejecución manteniendo la intención e informar lo resuelto.
c. Modificar la orden según conveniencia personal.
d. Continuar sin considerar el cambio.

2. **¿Qué diferencia a la obediencia inteligente del simple cumplimiento?**
a. Permite modificar órdenes libremente.
b. Requiere comprender el propósito de la tarea.
c. Reduce la necesidad de disciplina.
d. Prioriza la rapidez sobre el criterio.

3. **¿Qué acción demuestra iniciativa disciplinada en este nivel?**
a. Actuar sin consultar para resolver rápido.
b. Esperar siempre instrucciones detalladas.
c. Ejecutar dentro del marco de la intención del superior.
d. Cambiar la tarea si se considera innecesaria.

4. **¿Por qué es relevante comprender la intención del superior en Nivel 1?**
a. Para evitar errores personales.
b. Para ejecutar tareas incluso sin supervisión directa.
c. Para asumir liderazgo del equipo.
d. Para cuestionar órdenes cuando no se está de acuerdo.

V. Preguntas de desarrollo

Objetivo: : evaluar reflexión, madurez y capacidad de aplicar el modelo

AGREGACIÓN DE VALOR 1: Autoliderazgo y servicio individual

1. **Describa una situación reciente en la que haya reconocido una debilidad personal. ¿Cómo actuó y qué aprendió?.**

---

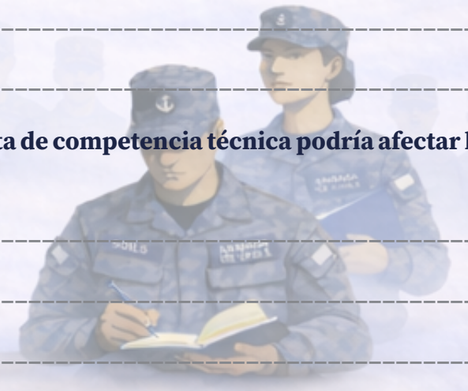
2. **Explique cómo aplicaría el Ethos institucional en una situación donde sus intereses personales entren en conflicto con los del equipo.**

AGREGACIÓN DE VALOR 2: ompetencia técnica y profesional básica

1. **Describa un procedimiento básico que haya aprendido recientemente. ¿Por qué es importante ejecutarlo correctamente?.**

---

2. **Explique una situación en la que la falta de competencia técnica podría afectar la seguridad o la misión.**



AGREGACIÓN DE VALOR 3: Integración y colaboración en equipo

1. **Describa una situación en la que su conducta haya impactado positiva o negativamente al equipo. ¿Qué aprendió?**

---

2. **Explique cómo aplicaría la escucha activa en un conflicto entre camaradas.**

AGREGACIÓN DE VALOR 4: Obediencia inteligente alineada con la misión

1. **Describa una situación en la que haya tenido que actuar sin supervisión directa. ¿Cómo aplicó la intención del superior?.**

---

2. **Explique cómo planificaría su tiempo y recursos para cumplir una tarea compleja alineada con la misión.**

NOTAS



NOTAS

NOTAS

GLOSARIO NIVEL 1

Agregaciones de Valor (AV)
Conjuntos integrados de competencias y comportamientos que orientan el desempeño del líder en su etapa inicial, expresados en conductas observables que agregan valor como contribuidor individual.

Autoliderazgo y servicio individual
Capacidad de conocerse, regular su conducta y actuar con coherencia valórica, demostrando autocontrol, responsabilidad personal y disposición permanente a la mejora.

Código de Honor
Marco ético que guía el comportamiento naval, evidenciado en actuar con honestidad, rectitud, transparencia y asunción responsable de errores.

Conductas Esperadas
Comportamientos observables y específicos que traducen las tareas del modelo en acciones concretas, permitiendo evaluar el desempeño y el crecimiento del líder en su nivel.

Competencia técnica y profesional básica
Dominio inicial de conocimientos, habilidades y procedimientos esenciales, demostrado al ejecutar tareas correctamente, con seguridad y conforme a los estándares establecidos.

Crecimiento vertical del liderazgo
Proceso progresivo de desarrollo personal y profesional que amplía la forma de pensar, decidir y actuar, preparando al servidor para asumir mayores responsabilidades.

Disciplina
Cumplimiento consciente y constante de normas, instrucciones y estándares, tanto en lo conductual como en lo doctrinario, como base del desempeño individual y colectivo.

Espíritu de cuerpo
Sentido de pertenencia y cohesión institucional, evidenciado en la lealtad al equipo, el apoyo mutuo y la construcción de un clima de confianza y respeto.

Ethos de la Armada de Chile
Sistema de valores, principios y tradiciones de la Armada de Chile que orienta la conducta de sus integrantes en todo contexto.

Iniciativa disciplinada
Capacidad de actuar con autonomía responsable dentro del marco doctrinario y normativo, alineando la acción personal con la intención del superior.

Integración al equipo
Proceso de incorporación plena al grupo de trabajo, reflejado en el respeto a jerarquías, la comunicación adecuada y la comprensión del impacto de las propias acciones.

Intención del superior
Propósito que orienta una orden o tarea, comprendido al alinear la acción personal con la misión y priorizar correctamente el esfuerzo.

Obediencia inteligente
Cumplimiento consciente, razonado y ético de órdenes, demostrado al comprender la tarea, consultar dudas pertinentes y ejecutar con criterio y responsabilidad.

Pensamiento reflexivo
Capacidad de analizar la información, reconocer sesgos, evaluar consecuencias y aprender de la experiencia antes de actuar.

Perfeccionamiento continuo
Actitud permanente de aprendizaje y superación, expresada en la búsqueda activa de retroalimentación, corrección de errores y preparación constante.

Responsabilidad personal (Accountability)
Asunción de las consecuencias de las propias decisiones y acciones, reflejada en cumplir compromisos, rendir cuentas y aprender de los errores.

Servicio a la Patria
Compromiso irrestricto con la defensa y los intereses de Chile, manifestado en priorizar el deber por sobre intereses personales y actuar con vocación de servicio.

Trabajo en equipo
Capacidad de colaborar eficazmente con otros, aportando desde el rol asignado al logro de objetivos comunes.



CENLID

CENTRO NAVAL DE LIDERAZGO

cenlid_chile