



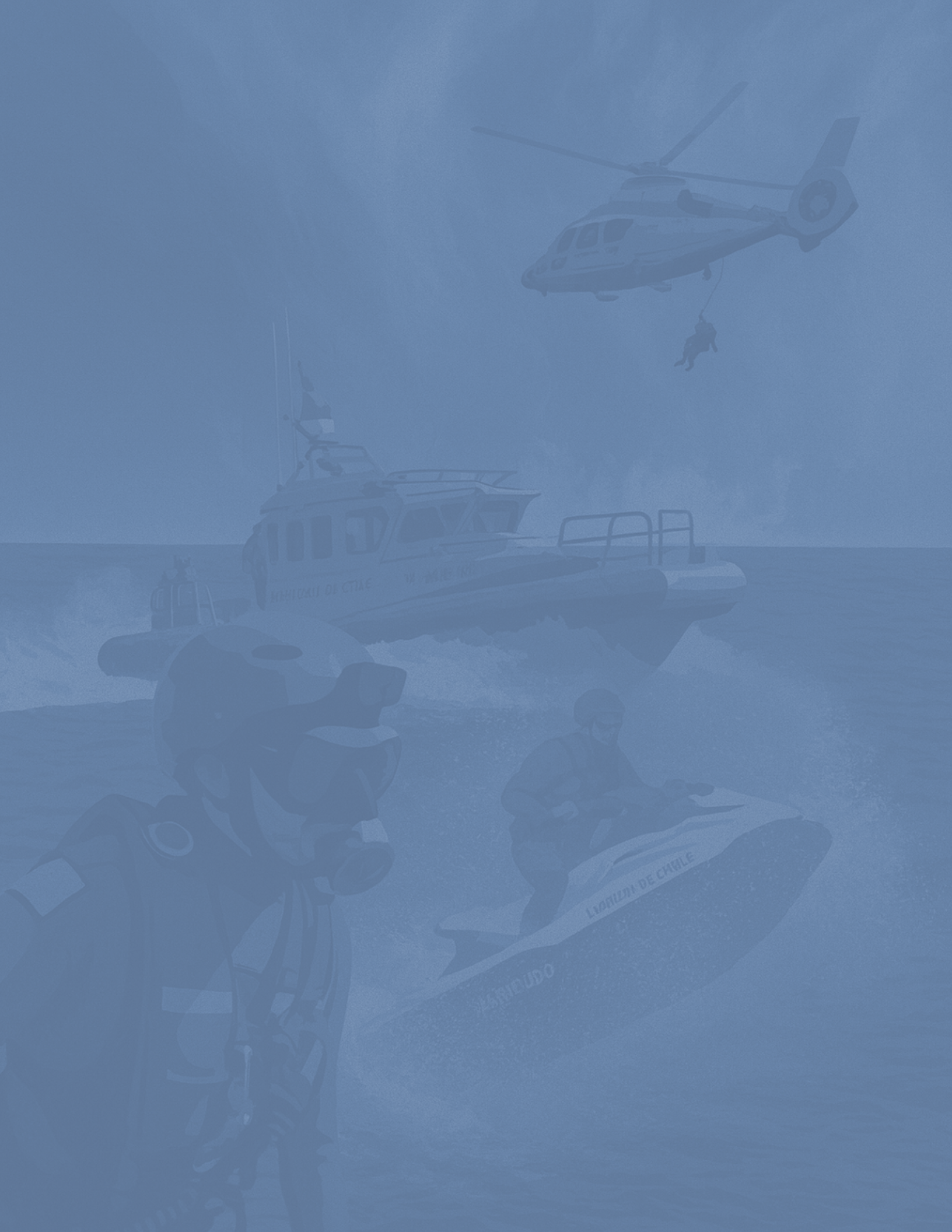
ARMADA DE CHILE

Centro Naval de Liderazgo

MODELO DE LIDERAZGO CARTILLA GUÍA NIVEL 2



Subtenientes - Tenientes 2 □ Cabos 2



4

Bienvenida

10

**Resumen del Modelo de
Liderazgo de la Armada**

18

**Agregaciones de Valor del
Nivel 2**

26

**Conductas Esperadas del
Nivel 2**

62

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

66

Resumen del Nivel 2

72

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

96

**Anexo “B”
Propuesta de objetivos
docentes para el nivel 2**

106

**Anexo 'C'
Autoevaluación
nivel 2**



Bienvenida



BIENVENIDA

NIVEL 2 DEL MODELO DE LIDERAZGO



Bienvenido al Nivel 2, el tramo en que su desarrollo de liderazgo deja de ser principalmente ejecución personal para convertirse en la capacidad de generar resultados a través de otras personas y procesos. El crecimiento vertical que aquí se manifiesta no es simbólico: es el paso de cumplir tareas a diseñar planes, de recibir órdenes a traducir la intención superior en acciones verificables, y de dominar procedimientos a formar, empoderar y responsabilizar a un equipo que opera con autonomía. En este nivel, su influencia ya no se mide por lo que usted hace directamente, sino por lo que su equipo consigue gracias a su dirección, mentoría y coherencia ética.

¿Qué encontrará en esta cartilla?

En esta cartilla encontrará, organizado de forma práctica y aplicable, las cuatro Agregaciones de Valor que definen el Nivel 2, el desglose de las 26 tareas en conductas esperadas observables, ampliadas en su descripción que establecen criterios claros de actuación, herramientas para mentoría y feedback, que debe desarrollar en sus funciones. Cada sección está pensada para que pase de la intención a la acción: qué hacer y cómo manifestarlo en conductas observables. No es un manual teórico, es su guía operativa para el día a día.

Lo que se espera de usted

Se espera de usted que, con disciplina y reflexión, utilice esta cartilla como instrumento de apoyo a su gestión: planifique con criterios claros conforme a los recursos disponibles; dedique tiempo para desarrollar a su personal; sea ejemplo de conducta y razonamiento ético; comunique la intención verificando comprensión; y utilice las lecciones aprendidas para mejorar continuamente. Al aplicar estas prácticas, se fortalecerá su liderazgo, su equipo será más autónomo y resiliente, y su contribución a la misión institucional cada vez más efectiva y eficiente.

¿En el Nivel 2, el liderazgo se transforma en la capacidad de inspirar y empoderar a su equipo, convirtiendo la intención en acción y logrando resultados extraordinarios juntos!

Evidencia del crecimiento vertical del nivel 1 al nivel 2

Diferencia de conjunto entre las Agregaciones de Valor

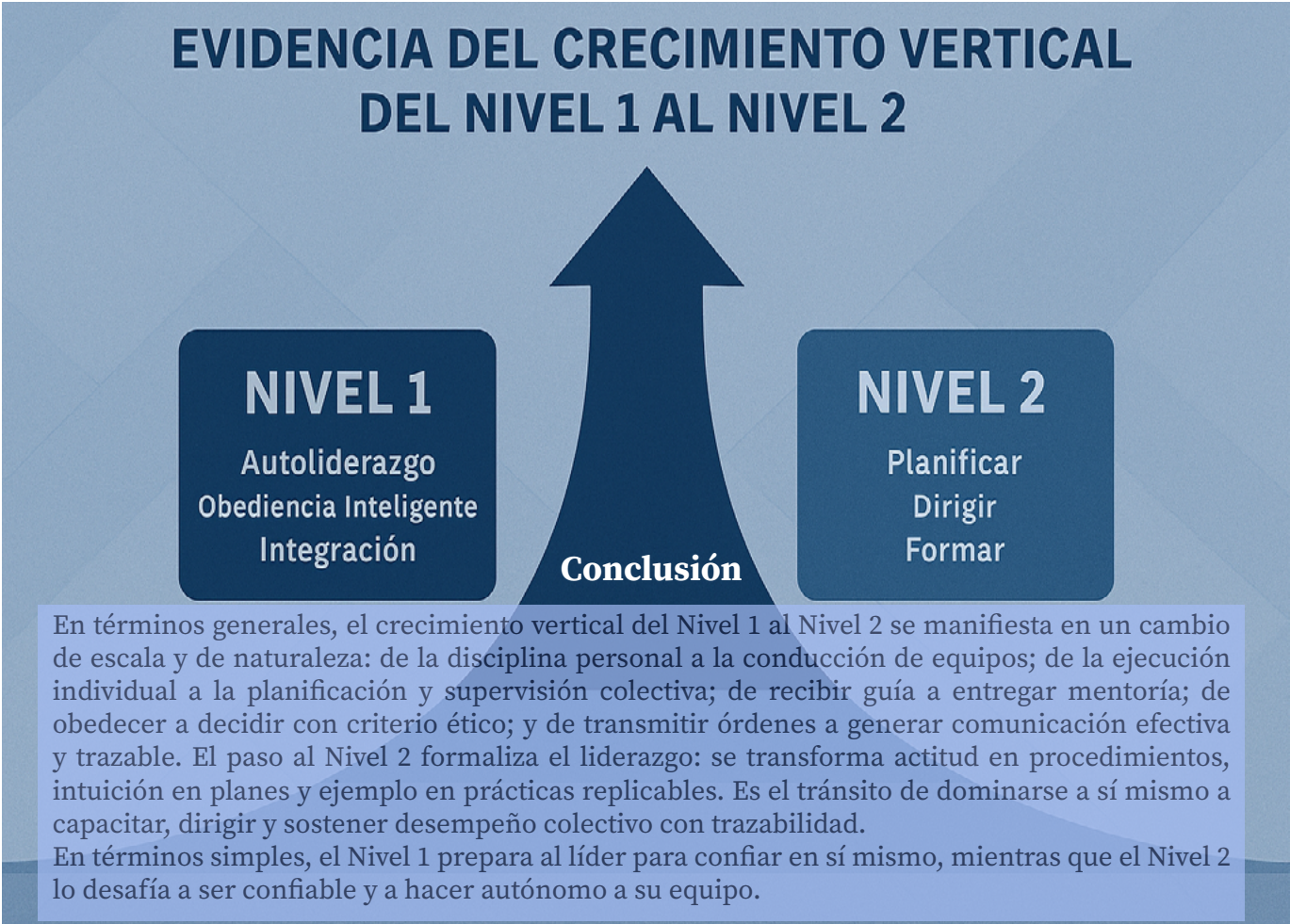
En el salto del Nivel 1 al Nivel 2 la mirada pasa de la gestión del propio comportamiento y la integración básica al despliegue activo de liderazgo: se exige transformar el autocontrol y la competencia técnica en planificación, dirección y formación de otros. Mientras el Nivel 1 centra su valor en la obediencia inteligente, el autoliderazgo y la integración en el equipo, el Nivel 2 exige convertir esas bases en acciones con efecto en su equipo como: planificación de actividades, en general, entrenar a su personal, motivar con el ejemplo y comunicar en forma efectiva asegurando que su mensaje haya sido captado.



Diferenciación específica respecto de los atributos

	Atributo 1: Hacer propio el Ethos y valores institucionales	Ejemplos de evidencia del crecimiento
	En el Nivel 2 el Ethos deja de ser solo una convicción interior y se vuelve práctica pedagógica y vinculante: el líder transmite historia y valores con recursos concretos (espacios, narrativas aplicadas, normas verificables) y supervisa el cumplimiento. Se agrega responsabilidad por formar cultura en otros, no solo por vivirla personalmente.	• Implementa sesiones de relato institucional y conecta lecciones históricas con decisiones operativas. • Implementa y establece rutinas que demuestren adhesión colectiva.
	Atributo 2: Pensamiento reflexivo	Ejemplos de evidencia del crecimiento
	En el salto El pensamiento reflexivo en el Nivel 2 adquiere método: pasa de identificar la necesidad de análisis a incorporar herramientas simples (parámetros de análisis, checklist de verificación, lecciones aprendidas) que sistematizan la toma de decisiones y la evaluación posterior del resultado.	• Aplica listas de chequeo y análisis de casos en la toma de decisiones y actividades de entrenamiento. • Documenta lecciones aprendidas y las incorpora en ajustes de procedimiento.
	Atributo 3: Influir positivamente	Ejemplos de evidencia del crecimiento
	Influir en este nivel se traduce en prácticas tangibles: realización de feedback estructurado, adaptación del estilo comunicacional y uso de herramientas (storytelling) y datos para persuadir. El líder se convierte en catalizador de adhesión y colaboración más allá de su autoridad formal.	• Conduce sesiones de retroalimentación con listas de chequeo y planes de mejora. • Adapta mensajes según audiencia y mejora la actitud de su equipo en la receptividad de órdenes e instrucciones.
	Atributo 4: Trabajo en equipo	Ejemplos de evidencia del crecimiento
	Evoluciona hacia la creación de autonomía responsable: el líder asigna roles, coordina y planifica ejercicios interáreas y entrenamientos que consolidan el espíritu de cuerpo y la capacidad en conjunto, reduciendo la dependencia de supervisión constante	• Implementa ejercicios prácticos que muestran mayor coordinación y menor necesidad de corrección. • Se constata aumento de iniciativa disciplinada en tareas complejas.

	Atributo 5: Preocuparse del personal	Ejemplos de evidencia del crecimiento
	De la atención individual básica se pasa a la gestión específica del talento: identificar expectativas y capacidades individuales en su equipo, reasignar tareas formativas, gestionar el bienestar y articular oportunidades de aprendizaje que aumenten la retención y disponibilidad.	• Diseña planes de desarrollo individual y orienta a subordinados a la realización de cursos que contribuyan a su desarrollo profesional. • Su equipo evidencia mayor compromiso y disposición a aceptar responsabilidades.
	Atributo 6: Enfocarse en la misión	Ejemplos de evidencia del crecimiento
	La orientación a la misión se profundiza: el líder traduce intención superior en actividades con recursos, indicadores simples y puntos de verificación; anticipa obstáculos y gestiona apoyos necesarios, equilibrando control y autonomía.	• Desarrolla actividades con indicadores y puntos de control que permiten correcciones tempranas. • Mejora la consecución de objetivos en tiempos previstos con menos supervisión directa.



Resumen Modelo de Liderazgo



ARMADA DE CHILE

MANUAL

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.

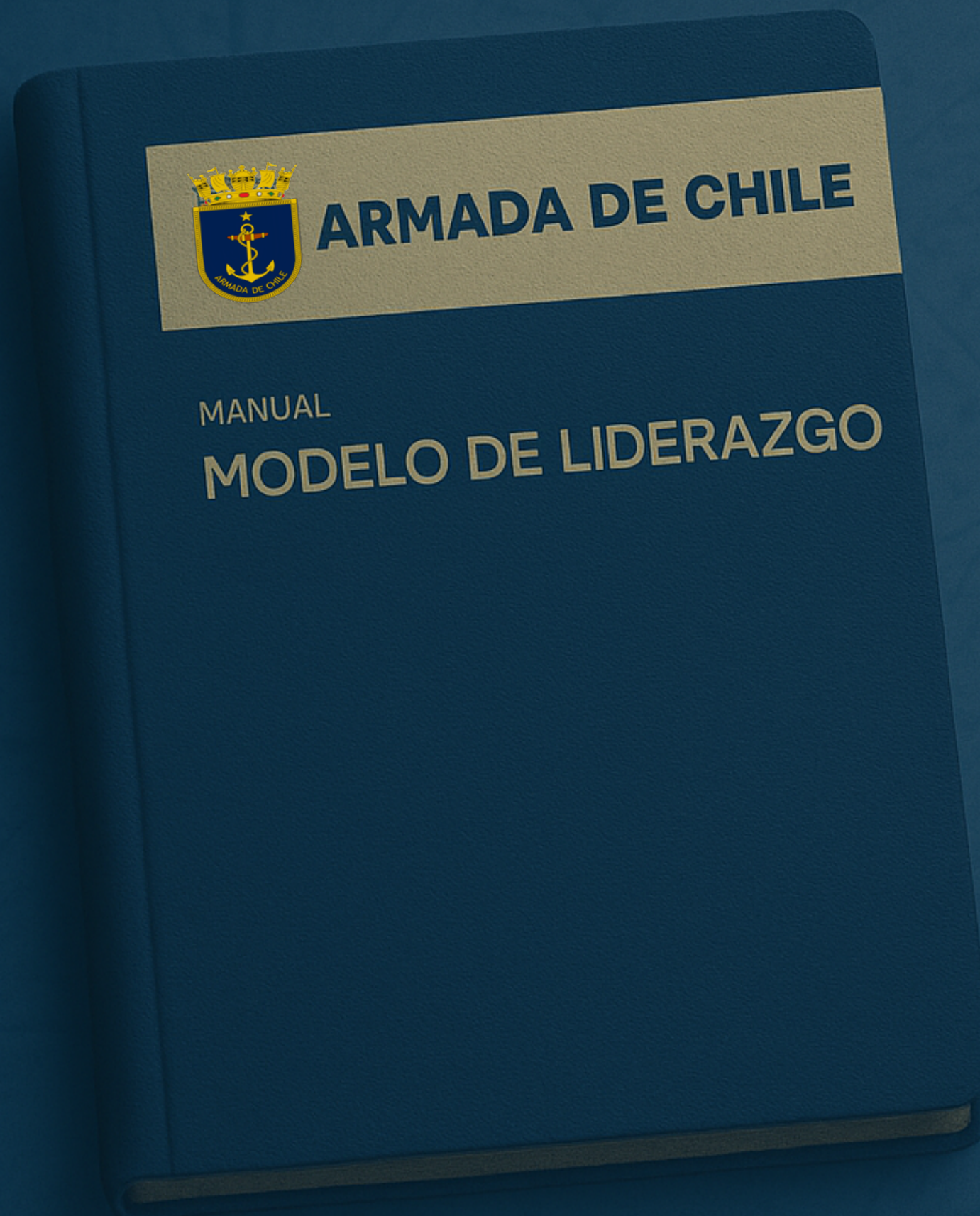
Constituye una herramienta de liderazgo que no solo es útil, sino también inspirador. El hecho de presentar los 6 atributos y 26 tareas en cada uno de los niveles, manifestándose en Conductas Esperadas específicas para cada uno de estos, le otorga una estructura progresiva y dinámica. Esto implica que 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.

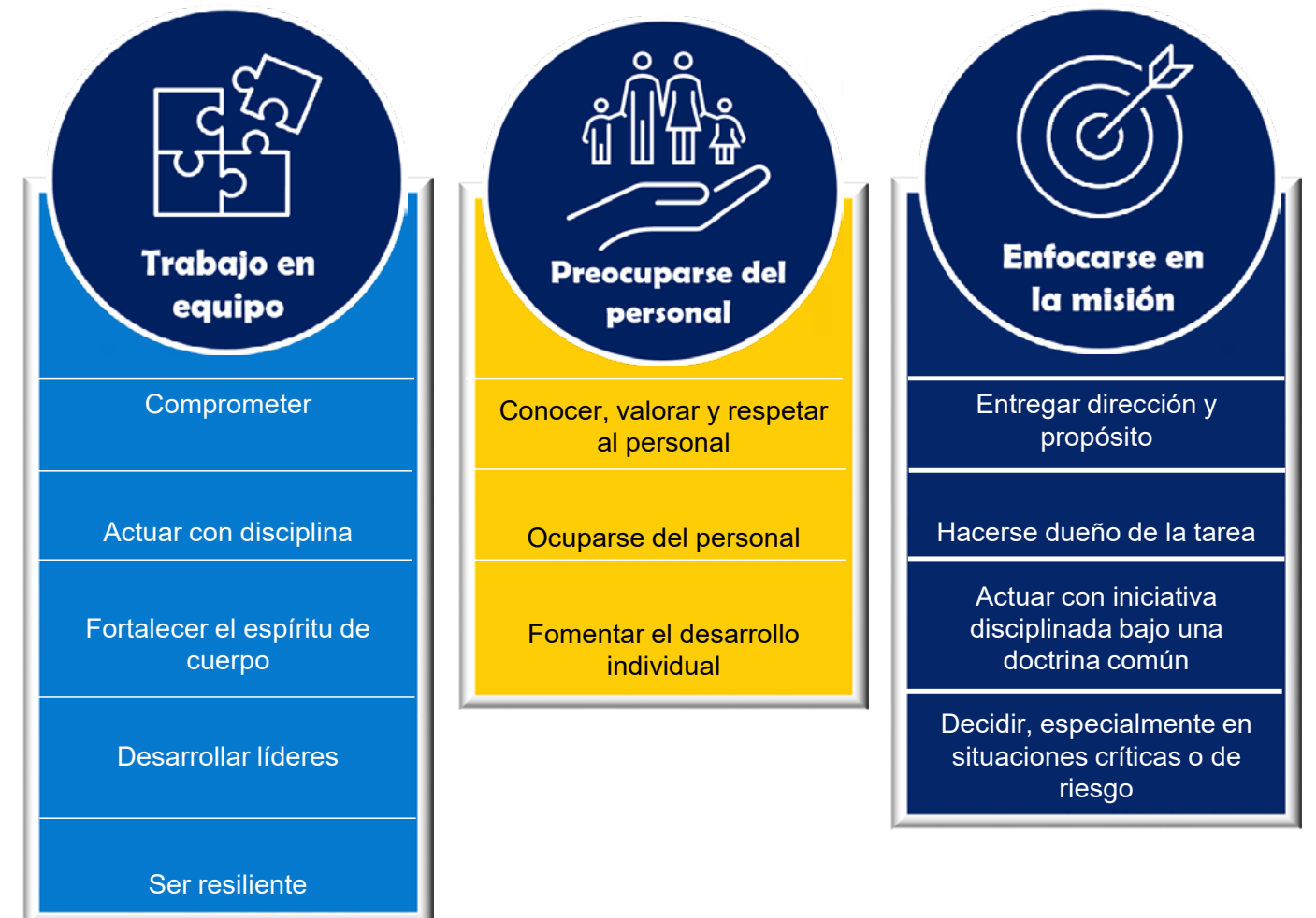
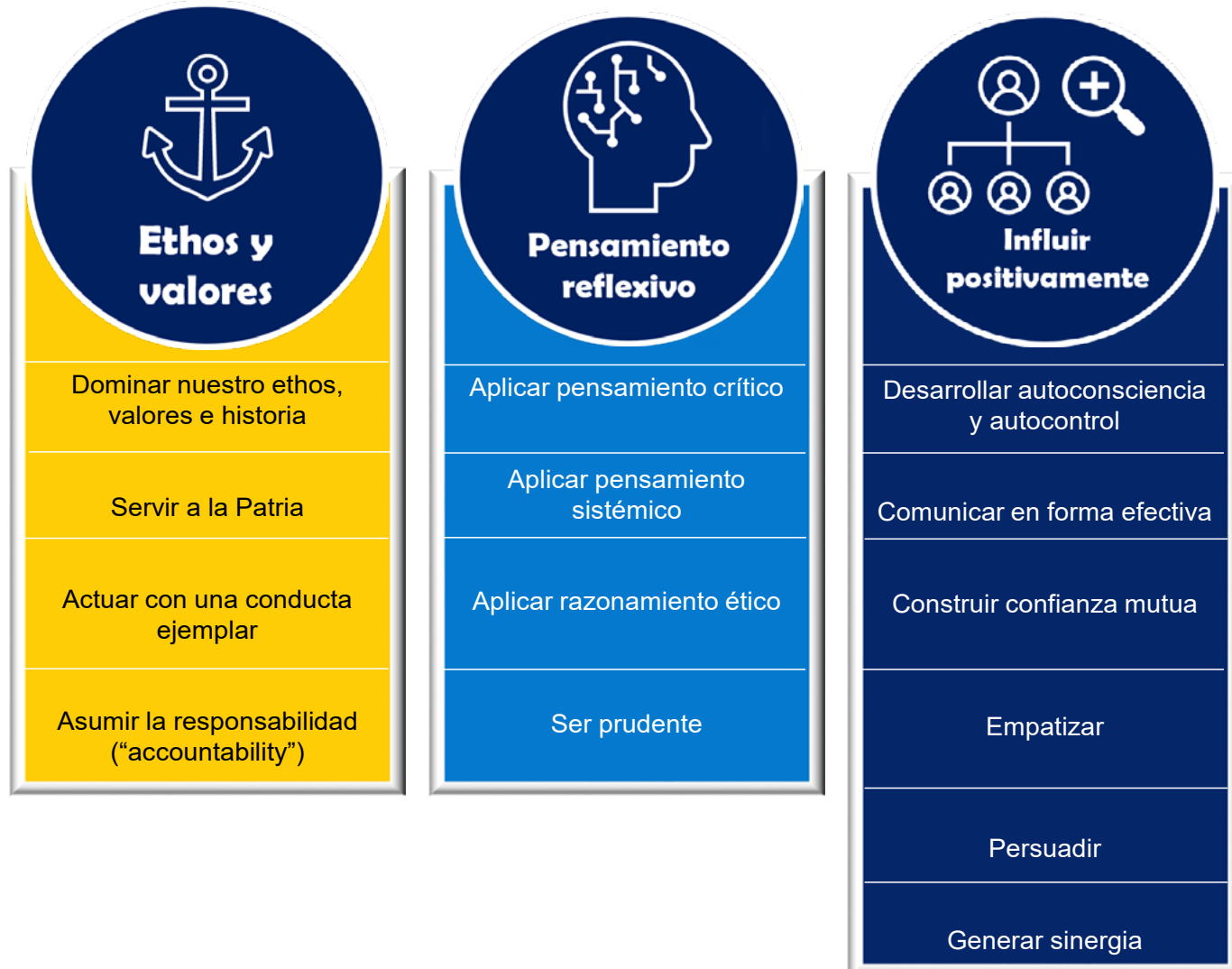


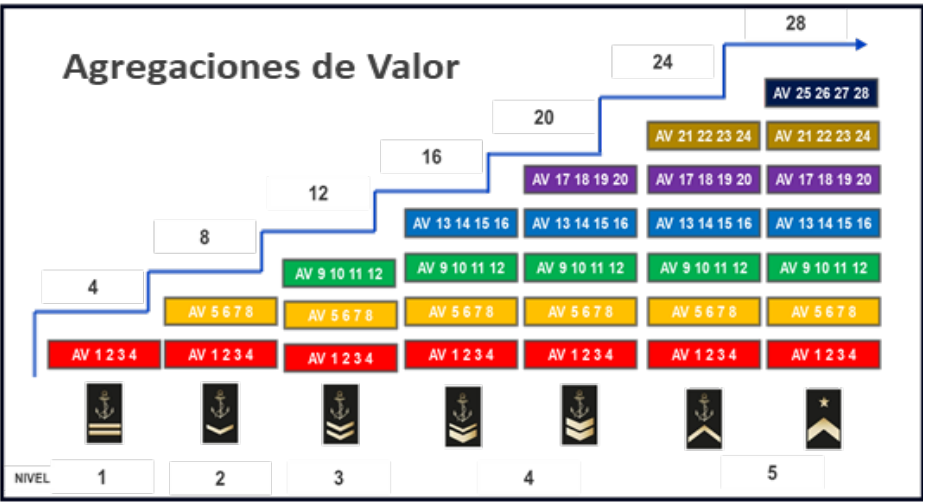
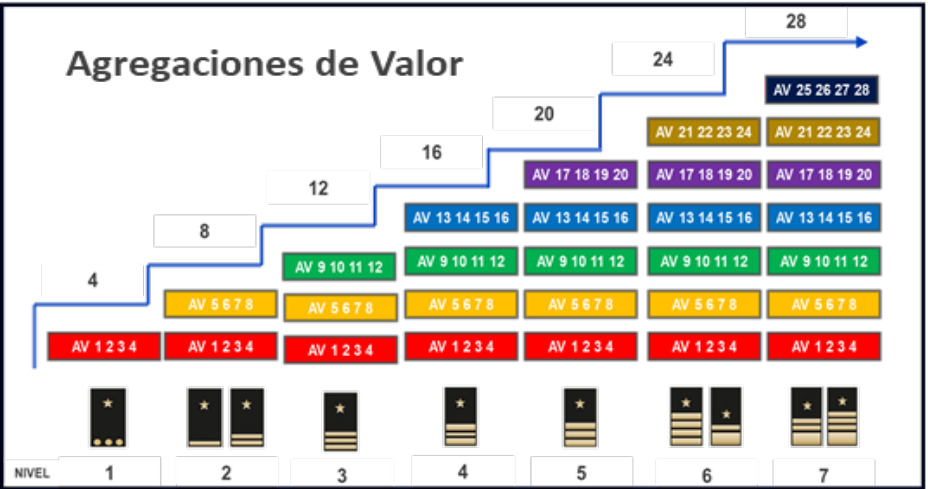
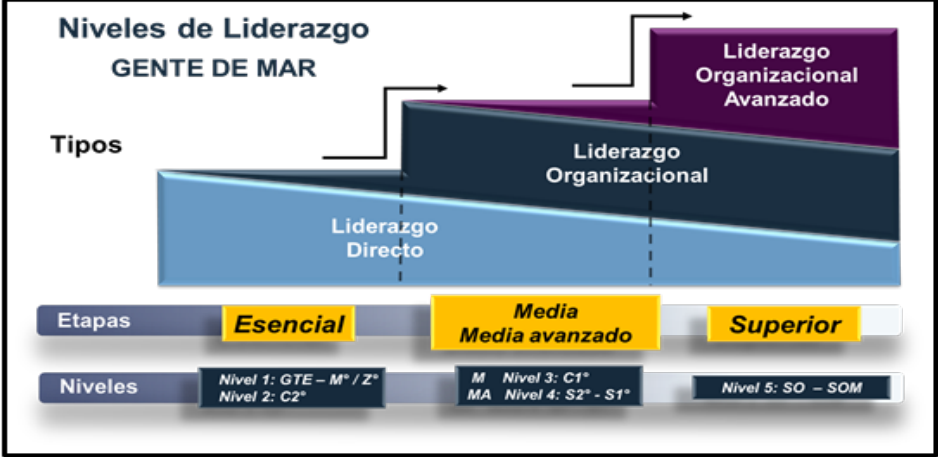
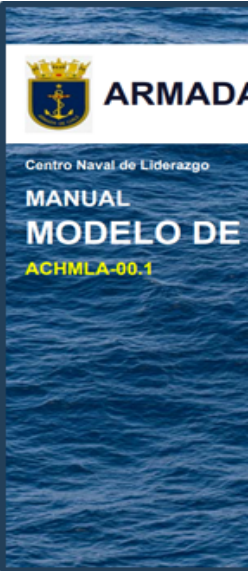
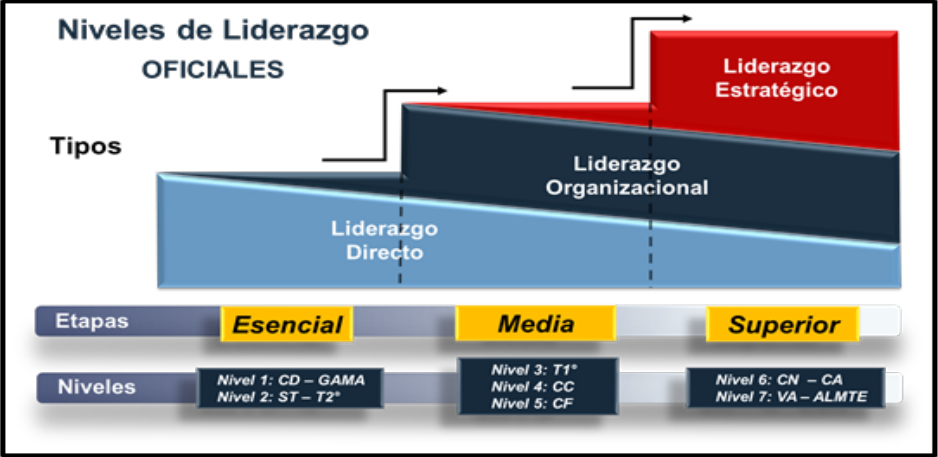
6

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

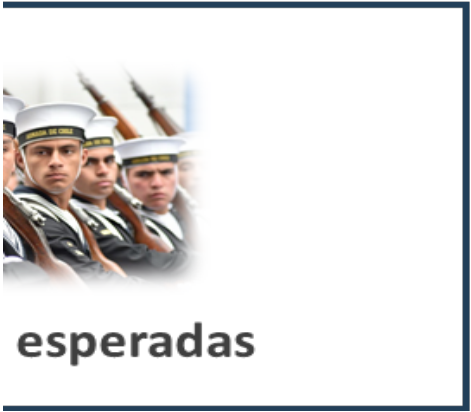
26

Los seis (6) atributos esenciales y las veintiséis (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 2

AGREGACIONES DE VALOR
DEL NIVEL 2

A continuación, se describen las cuatro Agregaciones de Valor que conforman el Nivel 2 del proceso de desarrollo de liderazgo en la Armada de Chile. Cada Agregación articula un conjunto de competencias y comportamientos fundamentales que debe comprender y practicar y que marcan su crecimiento en esta nueva etapa, sumándose a las ya adquiridas en el nivel anterior. A través de una descripción y análisis, este texto ofrece una visión clara de:

1



Planificar, entrenar y dirigir:

Implica transformar la intención superior en planes claros y actividades de entrenamiento relevantes, con seguimiento y trazabilidad. Permite ejecutar la misión con orden y previsión: reduce ambigüedad, facilita la priorización en situaciones de presión y asegura que el equipo tenga las competencias y medios para cumplir objetivos medibles.

2



Desarrollar y permitir crecer al personal:

Significa crear espacios de mentoría y aprendizaje, redistribuir tiempo y recursos al desarrollo, fomentar “ownership” y aceptar errores involuntarios como oportunidades de mejora y aprendizaje. Esto, incrementa la capacidad operativa y la retención del talento, acelera la formación práctica, eleva la autonomía responsable del equipo y disminuye la dependencia del líder en tareas críticas.

Comprender las cuatro agregaciones de valor obliga al líder de Nivel 2 a convertir la Intención en actos concretos y trazables: planificar y entrenar con criterios claros y recursos alineados, desarrollar al personal mediante mentoría que permita aprender del error, liderar con coherencia entre palabra y acción, y comunicar de forma que se confirme la comprensión; exige pensamiento crítico y sistémico, da herramientas para decisiones éticas y operativas, reduciendo ambigüedad, aumentando autonomía responsable y mejorando la eficacia del mando.

A nivel personal, obliga a ser ejemplar y consistente: la conducta diaria legitima la autoridad; requiere autocontrol, transparencia y disposición a explicar las razones éticas y operativas detrás de las decisiones. En comunicación, implica verificar la comprensión mediante parafraseo, mantener canales que eviten desconexiones y entregar retroalimentación frecuente y constructiva.

3



Inspirar y motivar con el ejemplo:

Se traduce en encarnar el Ethos y los valores institucionales, comunicar propósito con coherencia entre palabra y acción y sostener un clima positivo y de confianza. Así, se mejora la moral y la cohesión del equipo, inspirando a través del ejemplo a la adhesión a normas y la voluntad de sacrificio necesarias en escenarios complejos.

4



Comunicar de forma efectiva:

Permite asegurar comprensión del propósito y de las tareas mediante comunicación clara, escucha activa y verificación del entendimiento. De esta forma, se procura evitar errores por malentendidos, se acelera la sincronía operativa y se genera trazabilidad en la toma de decisiones y acuerdos, lo que mejora la ejecución y facilita la rendición de cuentas.

AGREGACIÓN DE VALOR 1

Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal

Creando un ambiente de confianza mutua y de conocimiento que involucre a las personas que dependen de él para lograr su compromiso, adhesión, cooperación y alinear el trabajo de su equipo con las prioridades del superior. Para ello, debe asegurarse que éstos dispongan de los recursos, habilidades y competencias. De ser necesario, efectuará los ajustes correspondientes para que su equipo alcance sus objetivos.

¿Por qué es relevante?

La planificación y dirección son pilares fundamentales para garantizar que los objetivos se traduzcan en acciones concretas y alcanzables. Se debe considerar que la falta de planificación puede generar descoordinación, uso ineficiente de recursos y pérdida de confianza en el liderazgo. Además, el entrenamiento del personal es crucial, ya que asegura que cada miembro del equipo esté no solo preparado, sino también capacitado para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. Un equipo bien entrenado puede adaptarse mejor a los cambios, mejorar su desempeño y contribuir significativamente al logro de los objetivos organizacionales.

¿Cuál es el aspecto fundamental?

El aspecto clave es la alineación de la ejecución de las tareas del equipo con las prioridades e intención del superior. Esto implica conectar las metas organizacionales con las capacidades del equipo, asegurando que todos los esfuerzos estén sincronizados y orientados hacia un propósito común. La planificación no solo establece el "qué" y el "cuándo", sino también el "cómo" y el "quién", mientras que la conducción proporciona el liderazgo necesario para mantener el enfoque y la motivación.

¿Cuál es su impacto?

El impacto se refleja en una ejecución más eficiente, con menos errores y mayor cohesión dentro del equipo. Los subordinados trabajan con claridad y confianza, sabiendo que cuentan con los recursos y el apoyo necesarios para cumplir sus tareas. Además, la capacidad de ajustar planes y recursos en tiempo real permite al equipo adaptarse rápidamente a cambios o imprevistos.



¿Por qué agrega valor?

Agrega valor al garantizar que cada miembro del equipo esté enfocado en las prioridades correctas y se maximice el uso de los recursos disponibles. Esto no solo mejora el rendimiento operativo, sino que también refuerza la confianza en el liderazgo, creando un entorno de trabajo más productivo y colaborativo.

¿Cómo logra agregar valor?

A través de la definición de metas claras, la provisión de recursos adecuados y la retroalimentación continua. El líder actúa como un facilitador, asegurándose de que el equipo tenga todo lo necesario para alcanzar sus objetivos y ajustando el rumbo cuando sea necesario.

¿Qué logra?

Logra un equipo cohesionado y eficiente, capaz de cumplir con los objetivos establecidos sin necesidad de supervisión constante. También fomenta un sentido de propósito compartido, donde cada miembro entiende cómo su trabajo contribuye al éxito general.

AGREGACIÓN DE VALOR 2

Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios

Para ello, deben también entrenar y aprender cómo reasignar su tiempo de trabajo para que las personas que dependen de él logren el objetivo deseado, desarrollando sus tareas haciendo uso de iniciativa disciplinada. A su vez, tener la disposición a confiar, a aceptar y permitir corregir errores. Asimismo, deben conocer sus fortalezas y debilidades y enfocarlas donde mejor rendimiento pueden tener junto con inculcar la asunción de responsabilidades. Velan permanentemente por el desarrollo de capacidades, habilidades y competencias de sus subordinados.

¿Por qué es relevante?

El desarrollo del personal es esencial para garantizar el crecimiento y futuro de la organización. Un equipo que no evoluciona se vuelve obsoleto frente a los desafíos cambiantes del entorno. Además, la disposición a confiar y aceptar errores involuntarios fomenta un ambiente de aprendizaje continuo, donde los servidores se sienten seguros para innovar y asumir responsabilidades.

¿Cuál es el aspecto fundamental?

El aspecto clave es la seguridad psicológica. Esto implica crear un entorno donde los miembros del equipo se sientan valorados y respaldados, incluso cuando cometen errores involuntarios. La confianza mutua y la aceptación del error como parte del aprendizaje son fundamentales para liberar el potencial creativo y la iniciativa disciplinada. Esto, sin dejar de tener en cuenta la necesaria rigurosidad y exigencia, propia del entorno militarl.

¿Cuál es su impacto?

El impacto se traduce en un equipo más motivado, comprometido y resiliente. Los servidores desarrollan nuevas habilidades y asumen mayores responsabilidades, lo que incrementa la capacidad operativa del equipo. Además, la confianza fomenta relaciones de trabajo más sólidas y una mayor cohesión.



¿Por qué agrega valor?

Agrega valor al transformar los errores en oportunidades de aprendizaje y al multiplicar las capacidades del equipo. Un personal en constante desarrollo no solo mejora su desempeño individual, sino que también contribuye al éxito colectivo de la organización.

¿Qué logra?

Logra un equipo más autónomo y proactivo, capaz de enfrentar desafíos con confianza y creatividad. También refuerza la cultura organizacional, promoviendo valores como la responsabilidad, la colaboración y la mejora continua.

¿Cómo logra agregar valor?

Mediante el coaching, la retroalimentación constructiva y la asignación de tareas desafiantes que impulsen el crecimiento. Además el líder actúa como mentor, guiando a su equipo hacia el desarrollo de sus fortalezas y la superación de sus debilidades

AGREGACIÓN DE VALOR 3

Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo

Lo anterior, en base a entregar con claridad el sentido de su trabajo a su personal y lo que desea que el equipo logre, ocupándose de ser el primero en motivar con su ejemplo y guía, reflejando claramente el Ethos y valores Institucionales, en un ambiente positivo de conocimiento, confianza, respeto y valoración mutua y de espíritu colaborativo.

¿Por qué es relevante?

El liderazgo basado en el ejemplo es una de las formas más efectivas de influir en el comportamiento del equipo. Cuando los líderes reflejan los valores y el Ethos institucional, establecen un estándar de conducta que inspira confianza y respeto. Además, un ambiente positivo fomenta la motivación, la creatividad y la colaboración.

¿Cuál es el aspecto fundamental?

El aspecto clave es la coherencia entre palabra y acción. Los líderes que predicán con el ejemplo refuerzan su credibilidad y generan un impacto duradero en la cultura del equipo.

¿Cuál es su impacto?

El impacto se refleja en un equipo más motivado, comprometido y alineado con los valores institucionales. Los servidores se sienten inspirados a dar lo mejor de sí mismos, lo que mejora tanto el rendimiento individual como el colectivo.



¿Por qué agrega valor?

Agrega valor al fortalecer la moral del equipo y al crear un entorno donde las personas se sienten valoradas y respetadas. Esto no solo mejora la productividad y rendimiento, sino que también reduce los eventuales conflictos internos.

¿Qué logra?

Logra un equipo cohesionado y motivado, donde cada miembro se siente parte de un propósito mayor. También refuerza la identidad y la cultura organizacional, promoviendo un sentido de orgullo y pertenencia

¿Cómo logra agregar valor?

A través de acciones diarias que demuestren integridad, respeto y compromiso. El líder se convierte en un modelo a seguir, inspirando a su equipo a alcanzar niveles más altos de desempeño y colaboración.

AGREGACIÓN DE VALOR 4

Se comunican de forma efectiva con el objeto de asegurarse de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo

Para ello, adoptarán medidas que aseguren que su personal ha comprendido, facilitando así que estos puedan hacer uso correcto de su propia iniciativa disciplinada, es decir, traduciendo la misión en tareas y objetivos significativos tanto de equipo como individuales, en un marco doctrinario común y conocido.

¿Por qué es relevante?

La comunicación efectiva es fundamental en cualquier equipo exitoso. Sin una comprensión clara del propósito y los objetivos, los esfuerzos individuales pueden volverse descoordinados y contraproducentes. Además, una comunicación clara facilita la autonomía y la toma de decisiones informadas.

¿Cuál es el aspecto fundamental?

El aspecto clave es el feedback de confirmación, que asegura que el mensaje ha sido entendido correctamente y que todos los miembros del equipo están alineados con los objetivos.

¿Cuál es su impacto?

El impacto se traduce en una mayor eficiencia operativa, con menos errores y malentendidos. Los servidores trabajan con mayor confianza y autonomía, sabiendo exactamente qué se espera de ellos y por qué.



¿Por qué agrega valor?

Agrega valor al reducir la incertidumbre y alinear los esfuerzos individuales con las metas colectivas. Esto no solo mejora el rendimiento, sino que también fortalece la confianza y la cohesión del equipo.

¿Qué logra?

Logra un equipo más autónomo y eficiente, capaz de tomar decisiones informadas y de adaptarse rápidamente a los cambios. También refuerza la rendición de cuentas y la responsabilidad individual

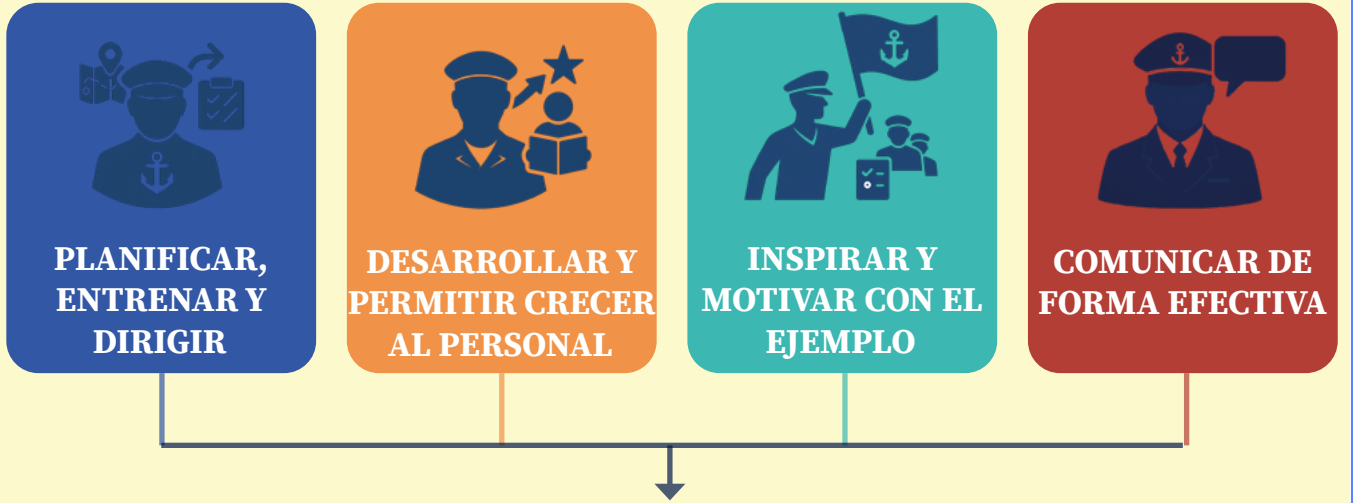
¿Cómo logra agregar valor?

Mediante el uso de herramientas y técnicas de comunicación, como reuniones de coordinación (briefings/debriefings, lecciones aprendidas, etc.). El líder traduce su propia misión en una intención clara, determinada por acciones concretas y comprensibles para todos

EN SÍNTESIS

En conjunto, estas cuatro Agregaciones de Valor transforman al líder del Nivel 2 en un facilitador que combina planificación, desarrollo profesional, inspiración y comunicación efectiva. Este líder no solo debe asegurar el cumplimiento de los objetivos, sino que también crear un entorno donde el equipo puede prosperar, aprender y colaborar de manera efectiva. Al integrar estas capacidades, el líder del Nivel 2:

- Fortalece la cohesión y el compromiso del equipo, alineando esfuerzos individuales con metas colectivas.
- Promueve un entorno de aprendizaje continuo, donde los errores involuntarios se convierten en oportunidades de mejora.
- Inspira confianza y motivación, estableciendo un estándar de excelencia a través del ejemplo.
- Facilita la autonomía y la toma de decisiones informadas, asegurando que cada miembro del equipo entienda su rol y propósito



En esencia, estas Agregaciones de Valor consolidan un liderazgo que no solo gestiona, sino que transforma al equipo en una unidad altamente efectiva y resiliente

Conductas Esperadas

Nivel 2

Conductas esperadas para el nivel 2

A continuación se presenta el desglose de las 26 tareas del modelo en el Nivel 2, 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 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, evaluar la coherencia de la información recibida y motivar a sus subordinados a aportar ideas creativas e innovadoras o demostrar habilidades de escucha activa al interactuar con sus superiores y subordinados) 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 2. 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 desarrollo en el 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.

Atributo 1



Hacer propio el
Ethos y valores
institucionales



Tarea 1: Dominar el Ethos, valores e historia

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Aplicar los valores y el Ethos en toda circunstancia:** En el Nivel 2, se espera que el servidor no solo interiorice los valores y el Ethos, sino que los aplique consistentemente en su toma de decisiones y en el liderazgo de su equipo. Esto implica actuar como un modelo de conducta que refuerce la identidad institucional en cada acción. Esta conducta establece un estándar de integridad y consistencia, esencial para liderar con credibilidad y fomentar un entorno de confianza y cohesión.
- **Demostrar conocimiento de la historia de la Armada y aplicarlo en el ejercicio de sus funciones:** El servidor debe profundizar en el legado histórico de la Institución, utilizando este conocimiento para inspirar y guiar a su equipo. La historia se convierte en una herramienta para fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con la misión. Al aplicar este conocimiento en sus funciones, el líder no solo honra la tradición, sino que también fortalece la conexión de su equipo con los valores y objetivos institucionales, consolidando su rol como un referente inspirador.
- **Asegurarse de que los miembros de su equipo actúen de acuerdo con el Código de Honor, Ethos y valores institucionales:** El líder del Nivel 2 debe asumir la responsabilidad de transmitir y supervisar el cumplimiento de los principios institucionales en su equipo, asegurando que cada miembro actúe con integridad y respeto hacia los valores compartidos. Esto es crucial porque mantiene la integridad y la reputación de la organización, promoviendo un entorno de trabajo ético y disciplinado. Al supervisar y reforzar el cumplimiento de estos principios, el líder se posiciona como un guardián de los valores institucionales, consolidando su autoridad moral y ética dentro del equipo.
- **Compartir experiencias con sus subordinados que refuercen la adhesión al Ethos y los valores:** El servidor debe utilizar su experiencia para educar e inspirar a su equipo, mostrando cómo los valores institucionales se aplican en situaciones reales y cómo estos fortalecen la cohesión y el desempeño colectivo. Compartir experiencias personales permite al líder conectar los valores institucionales con situaciones reales, facilitando su comprensión y aplicación por parte del equipo. Esta práctica es relevante porque fomenta un aprendizaje práctico y significativo, fortaleciendo la adhesión del equipo a los valores y principios. Al hacerlo, el líder demuestra cómo los valores se aplican en la práctica, creando un vínculo más fuerte con su equipo, lo que refuerza su capacidad de liderazgo.

Atributo 1



Hacer propio el
Ethos y valores
institucionales



Tarea 2: Servir a la Patria

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Demostrar conocimiento de las áreas de misión de la Armada y motivar a sus subordinados a comprometerse con ellas:** El líder debe comprender y comunicar la amplitud de las misiones de la Armada, incluyendo áreas como la defensa, la seguridad marítima y el apoyo a la comunidad. Esto es relevante porque asegura que el equipo valore y se comprometa con todas las áreas de servicio, incrementando su motivación y sentido de propósito. Al conectar las tareas diarias con el propósito mayor de la organización, el líder refuerza su rol como un referente y motivador.
- **Asumir la disposición a servir desinteresadamente, hasta rendir la vida si fuera necesario:** En este nivel, el servidor debe demostrar una actitud de entrega total, inspirando a su equipo a adoptar el mismo nivel de compromiso y sacrificio por el bien colectivo. Este nivel de compromiso es crucial porque refuerza la cultura de sacrificio y dedicación, esencial para enfrentar desafíos extremos con unidad y determinación. Al liderar con este ejemplo, el líder establece un estándar de entrega total, consolidando su autoridad moral y su capacidad para inspirar a su equipo.
- **Aceptar los esfuerzos y sacrificios personales necesarios para servir a la Patria y a la Marina:** El líder debe ser un ejemplo de resiliencia y dedicación, mostrando cómo los intereses individuales se subordinan al bienestar de la Institución y del país. Al liderar así, el líder refuerza su credibilidad y su capacidad para guiar al equipo en situaciones difíciles.
- **Asegurarse de que los miembros de su equipo comprendan el sentido del juramento a la bandera, el cumplimiento del deber y el lema institucional:** El servidor debe educar a su equipo sobre la importancia simbólica y práctica de estos compromisos, asegurando que cada miembro los asuma como parte integral de su identidad profesional. Al posicionarse como un educador y mentor, el líder guía al equipo hacia un entendimiento más profundo de su rol y su propósito dentro de la organización.

Atributo 1



Hacer propio el
Ethos y valores
institucionales



Tarea 3: Actuar con conducta ejemplar

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Resaltar la importancia de desarrollar habilidades de autoliderazgo y reconocer áreas de mejora y errores:** Fomentar el autoliderazgo y la autoevaluación fortalece la autonomía y la capacidad de mejora continua en el equipo. Esto es relevante porque promueve un entorno de aprendizaje y crecimiento, donde los errores se convierten en oportunidades de desarrollo. Al posicionarse como un facilitador del desarrollo personal y profesional, el líder refuerza su capacidad para inspirar y guiar a su equipo.
- **Compartir experiencias que refuercen la importancia de actuar de manera disciplinada:** El líder debe utilizar su experiencia para enseñar cómo la disciplina y la subordinación de intereses personales fortalecen el trabajo en equipo y el cumplimiento de la misión. Compartir experiencias que refuercen su importancia permite al líder conectar este principio con situaciones prácticas, incrementando la adherencia a las normas y fortaleciendo la cohesión del equipo. Al hacerlo, el líder refuerza su autoridad como un modelo de conducta disciplinada.
- **Comunicar claramente los objetivos del trabajo y lo que se espera que logren:** El servidor debe garantizar que cada miembro del equipo entienda sus responsabilidades y cómo estas contribuyen al éxito colectivo, promoviendo la responsabilidad individual. La claridad en la comunicación asegura que cada miembro del equipo entienda su rol y responsabilidades. Esto es crucial porque reduce errores y malentendidos, mejorando la eficiencia operativa. Al fortalecer la confianza del equipo en su capacidad para guiarlos hacia el éxito, el líder consolida su rol como un comunicador efectivo.
- **Fomentar la importancia de actuar con integridad y transparencia:** El líder debe educar a su equipo sobre las repercusiones de sus acciones, destacando cómo la integridad fortalece la confianza y la reputación institucional. Esto es relevante porque promueve un entorno de trabajo ético y respetuoso. Al consolidarse como un referente ético y moral, el líder refuerza su capacidad para inspirar y guiar a su equipo.

Atributo 1



Hacer propio el
Ethos y valores
institucionales



Tarea 4: Asumir la responsabilidad (accountability)

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Asumir la responsabilidad en tareas asignadas, aplicando conocimientos adquiridos:** El servidor debe demostrar su capacidad para liderar con responsabilidad, utilizando su experiencia y habilidades para cumplir con las tareas asignadas de manera eficiente. Esto es crucial porque incrementa la eficiencia y la calidad del trabajo, estableciendo un estándar de excelencia. Al posicionarse como alguien confiable y comprometido con los resultados, el líder refuerza su autoridad y credibilidad.
- **Ser responsable de los resultados, acciones y conducta de sus subordinados:** El líder debe asumir la responsabilidad total por el desempeño de su equipo, siendo justo pero exigente en la supervisión y evaluación de sus acciones. Al consolidarse como un garante del desempeño colectivo, el líder refuerza su capacidad para guiar al equipo hacia el éxito.
- **Inculcar en sus subordinados la disposición a asumir la responsabilidad de sus propios actos:** El servidor debe enseñar a su equipo la importancia de la rendición de cuentas, promoviendo una cultura de responsabilidad y aprendizaje continuo. Esto es crucial porque incrementa la confianza y la cohesión del equipo, reduciendo la necesidad de supervisión constante. Al posicionarse como un mentor que fomenta el crecimiento personal y profesional, el líder refuerza su capacidad para inspirar y guiar a su equipo.
- **Buscar retroalimentación para mejorar el desempeño:** La retroalimentación es esencial para identificar áreas de mejora y fortalecer las competencias del líder. Esto es relevante porque promueve una cultura de aprendizaje continuo, mejorando el desempeño individual y colectivo. Al reforzar la humildad y la disposición del líder para crecer y adaptarse, esta conducta fortalece su capacidad para liderar con efectividad.

En el Nivel 2, el atributo “Hacer propio el Ethos y Valores Institucionales” exige que el líder sea un modelo de conducta que integre los valores, el Ethos y la historia de la Institución en su liderazgo diario. Esto implica aplicar estos principios en sus decisiones, educar a su equipo sobre su importancia, y garantizar que cada miembro actúe alineado con el Código de Honor, el Ethos y los valores institucionales. Además, el líder debe inspirar a su equipo a comprometerse con la misión de la Armada, asumir sacrificios personales por el bien colectivo, y actuar con integridad, disciplina y responsabilidad. Al dominar estas conductas, el líder del Nivel 2 refuerza la cohesión, la confianza y el desempeño colectivo, consolidando su rol como un modelo de conducta y un facilitador del éxito institucional.

Atributo 2



Pensamiento reflexivo



Tarea 5: Aplicar pensamiento crítico

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Entiende y aplica los principios básicos del pensamiento crítico:** En este nivel, el líder se acostumbra a separar hechos de opiniones y a reconocer supuestos implícitos, lo cual es fundamental para que sus decisiones se basen en información veraz y no en creencias infundadas. Al estructurar su razonamiento con claridad y lógica, mejora la calidad de las soluciones y refuerza su credibilidad ante superiores y subordinados. Esta conducta impulsa un estilo de liderazgo riguroso, capaz de afrontar desafíos con mayor certeza y de reducir errores derivados de sesgos.
- **Analiza la información recibida con una mente abierta y sin prejuicios y formula preguntas claras para mejor comprensión de los problemas:** Esta conducta demuestra humildad intelectual al cuestionar suposiciones propias y externas, creando espacios de diálogo donde emergen perspectivas que de otra forma quedarían ocultas. Las preguntas bien diseñadas profundizan el entendimiento de la situación, aceleran la detección de causas raíces y promueven un ambiente donde el equipo se siente invitado a aportar. El resultado potencia la colaboración y el aprendizaje mutuo.
- **Evalúa la coherencia de la información recibida y motiva a sus subordinados a aportar ideas creativas e innovadoras:** Al detectar contradicciones o vacíos en los datos, el líder no sólo corrige el rumbo de manera temprana, sino que aprovecha la oportunidad para involucrar a su equipo en la búsqueda de soluciones originales. Este enfoque refuerza la seguridad psicológica y estimula la confianza de cada miembro, generando un flujo continuo de propuestas que enriquecen las decisiones. Así, el líder evoluciona de un rol meramente directivo a un catalizador de creatividad colectiva.
- **Considera las posibles consecuencias de sus decisiones y permite que sus subordinados participen en la toma de estas:** Al anticipar escenarios y resultados, el líder proyecta con claridad los impactos potenciales y comparte esa evaluación con su equipo. Invitar a los subordinados a debatir alternativas y a definir conjuntamente criterios de éxito fortalece la corresponsabilidad donde cada integrante asume la propiedad de los resultados y el cambio se implementa con menor resistencia. De esta manera, el liderazgo se consolida en la confianza mutua y en el compromiso compartido.

Atributo 2



Pensamiento reflexivo



Tarea 6: Aplicar pensamiento sistémico

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Analiza problemas, identificando relaciones causa-efecto, teniendo en cuenta múltiples perspectivas:** El líder de nivel 2 trasciende el enfoque fragmentado y observa las conexiones que enlazan causas y consecuencias dentro de su entorno operativo. Reconocer estas interdependencias amplía su capacidad para diseñar intervenciones más eficaces y evita que soluciones parciales generen efectos adversos en otras áreas. Al integrar visiones diversas, su liderazgo se enriquece con una mirada global que alinea esfuerzos hacia metas comunes.
- **Comprende cómo su equipo se relaciona e interactúa con otros dentro del mismo sistema y lo transmite a sus subordinados:** Esto permite que el líder articule flujos de información y dependencias clave, mostrando a cada miembro cómo su trabajo impacta, positiva o negativamente, en otros equipos. Explicar estas conexiones fomenta una cooperación más efectiva y hace visible la trascendencia de cada rol. El líder establece así un estilo orientado a la sinergia organizacional, donde la coordinación multiplica la capacidad de respuesta y la eficiencia.
- **Identifica los componentes esenciales del sistema mediante el empleo de herramientas básicas de análisis:** Desglosar el entorno en elementos esenciales de un sistema (entradas, procesos y salidas) capacita al líder para focalizar recursos en los puntos que realmente determinan el rendimiento global. Priorizar estos nodos críticos reduce la dispersión de esfuerzos y agiliza la toma de decisiones. Al dominar esta habilidad, el liderazgo progresa hacia una gestión más racional y alineada con los objetivos superiores, favoreciendo resultados medibles.
- **Analiza e identifica las posibles consecuencias inmediatas de las acciones de su equipo y el impacto potencial en los objetivos establecidos por su superior:** Esta conducta consiste en proyectar el efecto de cada iniciativa a corto plazo y compararlo con las metas superiores. Al mantener un diálogo continuo con el nivel superior y ajustar las acciones en tiempo real, el líder procura coherencia entre la ejecución táctica y la visión superior. De este modo, su rol evoluciona hacia un puente dinámico que integra iniciativa local y dirección superior.

Atributo 2



Pensamiento reflexivo



Tarea 7: Aplicar razonamiento ético

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comprende y aplica los principios éticos de probidad y transparencia, así como el código de honor institucional, especialmente en situaciones adversas, tanto en tiempo de paz como de guerra:** Adoptar estos valores no es sólo cumplir con normas, sino sostener la confianza interna y externa aun bajo presión. Adoptar decisiones y emplear recursos de manera clara, proba y transparente confirma y fortalece la reputación del líder y de la organización. Esta conducta cimienta un liderazgo ejemplar que actúa con integridad inquebrantable.
- **Inculca principios éticos en los subordinados:** Al promover el debate de dilemas morales y alentar la reflexión individual sobre cada acción, el líder construye un espacio donde el equipo interioriza los valores institucionales. Reconocer públicamente comportamientos que encarnan la probidad refuerza la cultura de responsabilidad y establece un estándar al que todos aspiran. De esta manera, el liderazgo se despliega como guía ética y agente multiplicador de buenas prácticas.
- **Consulta con superiores o expertos en caso de dudas éticas para un mejor resolver:** Reconocer las fronteras de su propio juicio y solicitar asesoría formal no debilita al líder, sino que le confiere respaldo y seguridad a sus decisiones. Las consultas y recomendaciones obtenidas aportan transparencia y reducen el riesgo de juicios y decisiones apresuradas. Este enfoque de colaboración fortalece la solidez del liderazgo y alinea las prácticas con las directrices institucionales
- **Evalúa y resuelve problemas complejos con un enfoque ético:** Frente a encrucijadas donde convergen derechos y deberes, el líder aplica marcos de análisis amparados en la legalidad, la ética y la normativa institucional para balancear consecuencias y obligaciones. Resolver en base a lo anterior, minimiza posibles efectos negativos y honra los principios institucionales demostrando un compromiso ético profundo. Con ello, el liderazgo trasciende la mera eficiencia táctica y se convierte en garante de justicia y coherencia moral.

Atributo 2



Pensamiento reflexivo



Tarea 8: Ser prudente

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Aplica los principios fundamentales del pensamiento crítico, evaluando las posibles repercusiones de cada acción:** Antes de iniciar cualquier tarea, el líder proyecta escenarios probables y examina sus propios supuestos, registrando hallazgos que sirven de guía para ajustar el plan. Esta previsión permite gestionar los posibles riesgos, evita sorpresas y refuerza la confianza del equipo en su capacidad de manejar la incertidumbre.
- **Analiza situaciones simples con prudencia, desarrollando una pauta detallada antes de actuar:** Aunque el desafío parezca menor, definir pasos claros, designar responsables y establecer plazos precisos aporta disciplina y consistencia operativa. Este hábito convierte cada actividad rutinaria en una oportunidad de mejora continua y previene decisiones impulsivas que podrían generar contratiempos.
- **Analiza el problema o situación, adoptando medidas y evitando supuestos o prejuicios erróneos:** Reunir datos esenciales, contrastar distintas versiones y consultar fuentes especializadas, cuando sea necesario, garantizan diagnósticos más certeros. Al descartar suposiciones vagas, el líder impulsa soluciones objetivas y aumenta su velocidad de resolución.
- **Revisa situaciones o decisiones pasadas, aprendiendo de ellas:** Convocar sesiones de lecciones aprendidas tras cada proyecto permite extraer tanto aciertos como errores, documentarlas adecuadamente y actualizar protocolos con base en evidencia. Este ciclo continuo de reflexión y ajuste consolida un liderazgo que evoluciona con cada experiencia y maximiza el capital intelectual del equipo.

En el Nivel 2, las conductas esperadas del atributo “**Pensamiento Reflexivo**” otorgan al líder una capacidad de análisis necesaria para afrontar la complejidad con rigor y visión integral. Mediante el pensamiento crítico, filtra datos y supuestos, fomenta el cuestionamiento constructivo y asegura que las decisiones nazcan de evidencias sólidas. Con el pensamiento sistémico, detecta interdependencias, traduce la dinámica global en orientaciones claras y anticipa el impacto de cada acción. El razonamiento ético le permite sopesar obligaciones y consecuencias, tomar decisiones transparentes aun en situaciones adversas y traspasar esa integridad al equipo. Finalmente, la prudencia refuerza su capacidad para prever riesgos, estructurar actuaciones con disciplina y aprender de experiencias pasadas. Al integrar estas conductas, el líder del Nivel 2 fortalece la autonomía y la resiliencia de su equipo, consolidando un estilo de mando basado en la reflexión profunda, la innovación informada y el compromiso moral.

Atributo 3



Influir positivamente



Tarea 9: Desarrollar autoconciencia y autocontrol

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Reconoce situaciones que provocan emociones intensas y regula sus reacciones emocionales, manteniendo el autocontrol frente a su equipo:** El líder identifica los detonantes emocionales antes de que escalen y ajusta su respuesta para no trasladar tensión al grupo. Esta capacidad es relevante porque preserva la calma en momentos críticos, evitando decisiones impulsivas. Su impacto radica en modelar la serenidad necesaria para que el equipo confíe en su guía y mantenga la concentración bajo presión.
- **Identifica patrones recurrentes en las reacciones emocionales y establece objetivos personales a corto plazo:** Al analizar sus propias respuestas, el líder detecta tendencias que minan su eficacia. Fijar metas concretas de mejora refuerza la disciplina interna y acelera la evolución de su inteligencia emocional. Con ello, el desarrollo del liderazgo se nutre de un aprendizaje continuo que solidifica su autogestión.
- **Presta atención a las emociones de los demás e inculca la importancia de la autoconciencia y el autocontrol, así como la influencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas:** Al observar cómo se sienten sus subordinados, el líder genera conciencia de la importancia de la autoconciencia y el autocontrol. Inculcar este enfoque amplía la autoconciencia del equipo y reduce conflictos causados por malentendidos afectivos. El resultado es un entorno donde cada individuo aprende a gestionar sus emociones, fortaleciendo la cohesión y el compromiso colectivo.
- **Reflexiona sobre experiencias pasadas, evalúa su impacto emocional y busca retroalimentación constructiva:** El líder revisa situaciones anteriores para comprender mejor sus reacciones y decisiones. Al solicitar opiniones de otros, enriquece su análisis y minimiza sesgos propios. Este hábito reflexivo potencia la adaptabilidad y consolida un estilo de liderazgo más auténtico y empático.

Atributo 3



Influir positivamente



Tarea 10: Comunicar en forma efectiva

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comunica bidireccionalmente de manera efectiva, usando parafraseo para confirmar comprensión, transmitiendo información clara y precisa, y captando la receptividad del mensaje:** El líder establece un diálogo real donde confirma que el receptor ha entendido correctamente. Este método evita desviaciones en la ejecución y refuerza la confianza mutua. Como consecuencia, las instrucciones fluyen con exactitud y se acelera la toma de decisiones.
- **Demuestra habilidades de escucha activa al interactuar con sus superiores y subordinados:** Al prestar atención plena, el líder capta matices y necesidades que de otro modo pasarían inadvertidas. Esta práctica estrecha vínculos y mejora la calidad de la información que recibe. En consecuencia, sus decisiones están mejor fundadas y su equipo se siente valorado.
- **Adapta el estilo de comunicación según el interlocutor, evidenciando un adecuado uso de su lenguaje verbal y corporal:** El líder ajusta tono, ritmo y gestos para conectar con diferentes personalidades. Esta flexibilidad aumenta la receptividad y minimiza malentendidos. A nivel de liderazgo, desarrolla su versatilidad y construye relaciones más sólidas.
- **Comunica sus ideas de manera clara, concisa y asertiva, empleando un lenguaje sencillo y directo:** El líder sintetiza sus pensamientos, evitando rodeos que dispersan la atención. La asertividad transmite convicción y orienta al equipo hacia objetivos claros. Este estilo refuerza su autoridad natural y promueve un entorno de trabajo eficiente.

Atributo 3



Influir
positivamente



Tarea 11: Construir confianza mutua

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Conoce a su equipo siendo firme, justo y respetuoso, valorando todas las ideas y opiniones por igual:** El líder demuestra equidad al escuchar sin prejuicios, lo que cimienta su credibilidad. Este trato justo motiva a sus subordinados a compartir perspectivas diversas. La confianza generada se traduce en un clima colaborativo donde el talento aflora.
- **Desarrolla a cada miembro del equipo equitativamente, establece metas claras, reconoce logros y trata los errores como oportunidades de aprendizaje:** Al ofrecer oportunidades de crecimiento parejo, el líder evita favoritismos y fomenta el compromiso. Las metas transparentes y el reconocimiento refuerzan la motivación. Enfrentar los errores como lecciones impulsa la innovación y la resiliencia grupal.
- **Usa técnicas de resolución de conflictos para mantener la cohesión y confianza del equipo, y guía a quienes carecen de confianza o se sienten desconectados:** El líder interviene tempranamente para mediar y reencauzar tensiones. Ofrecer apoyo específico a los más inseguros restablece su sentido de pertenencia. De este modo, el sentido de unidad permanece intacto y la moral se mantiene alta.
- **Mantiene informados a los miembros del equipo para evitar la desconexión y asegurar la sinergia necesaria para el cumplimiento de tareas o la búsqueda de soluciones:** La transparencia en la difusión de información elimina especulaciones y rumores. Todos conocen el estado de avance y sus responsabilidades, lo que alinea esfuerzos. Este flujo continuo de datos fortalece la coordinación y acelera la resolución de problemas.

Atributo 3



Influir
positivamente



Tarea 12: Empatizar

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Inculca en sus subordinados la importancia de reconocer las emociones propias y prestar atención a las expresiones faciales y el lenguaje corporal de los demás como una habilidad para el reconocimiento emocional:** El líder entrena a su equipo en la lectura de señales no verbales, elevando su sensibilidad interpersonal. Esta destreza enriquece la comunicación y anticipa tensiones. Así se construye un entorno donde cada persona se siente vista y comprendida.
- **Demuestra preocupación por el estado anímico y emocional de pares y subordinados y genera instancias de discusión al respecto:** Al indagar genuinamente por el bienestar de sus subordinados, el líder fortalece lazos de confianza. Facilitar espacios de diálogo emocional permite detectar problemas antes de que impacten el desempeño. Esta apertura refuerza la lealtad y el compromiso mutuo.
- **Fomenta la autorregulación emocional y la comprensión de emociones ajenas sin menospreciarlas, prestando atención a los estados anímicos que puedan influir en los miembros del equipo:** Fomentar la gestión consciente de emociones contribuye a evitar reacciones excesivas. Reconocer todas las emociones ayuda a no minimizar experiencias personales. Este enfoque facilita mantener un ambiente estable y apoyado para la colaboración.
- **Implementa técnicas específicas, como el “feedback”, para brindar apoyo a los miembros de su equipo que atraviesan situaciones emocionales complejas:** El uso de retroalimentación focalizada ofrece contención y dirección en momentos críticos. Mostrar empatía activa con ejemplos concretos fortalece la sensación de respaldo. Estas acciones refuerzan la confianza, resiliencia individual y colectiva.

Atributo 3



Influir
positivamente



Tarea 13: Persuadir

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Se relaciona positivamente con pares y subordinados, mostrando interés por ellos:** El líder cultiva vínculos auténticos al indagar y conocer las motivaciones y desafíos de cada persona. Este acercamiento genera disposición al diálogo y facilita la colaboración posterior. La relación humana se convierte en la base de su capacidad de influencia.
- **Manifiesta integridad y coherencia entre sus palabras y acciones, respaldando sus propuestas con argumentos bien fundamentados:** La congruencia entre discurso y conducta refuerza su credibilidad. Utilizar datos y ejemplos sólidos para sustentar ideas potencia su capacidad de convencer. Este estilo estructurado minimiza la resistencia y favorece el compromiso voluntario.
- **Proporciona y recibe “feedback” de manera abierta y respetuosa, manteniendo la confianza y la seguridad:** Intercambiar retroalimentación sin objeciones reafirma la seguridad psicológica. Al demostrar apertura a las observaciones, el líder modela humildad y fomenta el aprendizaje compartido. Esto refuerza la conexión emocional y racional con su equipo e interlocutores.
- **Adapta su estilo de comunicación según la audiencia y el contexto** Ajustar el registro verbal y visual al entorno maximiza la resonancia del mensaje. Identificar los valores y expectativas de cada grupo permite personalizar el argumento. Esta flexibilidad simplifica la persuasión y acelera la adopción de propuestas.

Atributo 3



Influir
positivamente



Tarea 14: Generar sinergia

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Participa activamente en reuniones y discusiones, aportando conocimientos y recursos que puedan beneficiar al equipo:** El líder se involucra con propuestas valiosas y ayuda práctica, demostrando compromiso real. Su aporte estimula la creatividad y acelera soluciones. Así se afianza una dinámica de colaboración donde todos aportan.
- **Propone ideas y soluciones en equipo, coopera en distintas tareas e inculca esto en sus subordinados:** El líder fomenta la asunción de responsabilidad al sumarse a la ejecución, no solo a la proyección. Este modelaje impulsa a los demás a involucrarse y aportar. La consecuencia es un flujo de trabajo cooperativo.
- **Escucha y considera las opiniones de los demás y comunica sus ideas y expectativas de manera clara:** Valorar las propuestas del equipo enriquece el proceso de toma de decisiones. Exponer con transparencia sus propias expectativas evita ambigüedades. Esta interacción bidireccional fortalece la confianza y el alineamiento.
- **Proporciona y acepta retroalimentación de manera constructiva para mejorar el desempeño colectivo:** El líder promueve un ciclo continuo de evaluación y ajuste sin juicios descalificadores. Al aceptar observaciones, muestra apertura y fomenta el crecimiento conjunto. Este intercambio fortalece las capacidades del equipo y eleva los estándares de rendimiento.

En conjunto, estas conductas esperadas del atributo “**Influir Positivamente**”, convierten al líder en un catalizador de compromiso y colaboración. Mediante la autoconciencia y el autocontrol, regula su impacto emocional; con la comunicación clara y la empatía, genera confianza y escucha activa; y, a través de la persuasión honesta y la creación de sinergia, alinea voluntades hacia objetivos compartidos. Este estilo de influencia, basado en la credibilidad personal, refuerza la cohesión, la resiliencia y la motivación del equipo sin depender únicamente de la autoridad jerárquica.

Atributo 4



Trabajo en equipo



Tarea 15: Comprometer

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Actúa de acuerdo con lo que dice, manteniendo la integridad personal y trabaja en conjunto con otros para alcanzar objetivos comunes** El líder de nivel 2 demuestra coherencia entre palabra y acción, fortaleciendo su credibilidad. Al alinear discurso y práctica, evita la frustración de los subordinados y genera un clima de confianza. Esta integridad refuerza la cooperación y habilita un liderazgo basado en el ejemplo más que en la autoridad formal.
- **Toma la iniciativa para resolver problemas y mejorar procesos, manteniéndose enfocado en los objetivos a pesar de posibles dificultades:** El líder proactivo identifica y aborda cuellos de botella sin esperar instrucciones, acelerando la adaptación del equipo. Su actitud transforma obstáculos en oportunidades de innovación, optimizando recursos y reforzando la percepción de un mando dinámico. Así, el equipo logra eficiencia y se motiva al ver resultados tangibles.
- **Cumple sus responsabilidades puntualmente y se adapta con actitud positiva a los cambios:** La puntualidad y el optimismo del líder minimizan incertidumbres y sostienen el ritmo de trabajo. Al actuar con flexibilidad ante nuevas circunstancias, muestra cómo encarar el cambio como un vector de crecimiento. Esta combinación de orden y resiliencia emocional inspira a los subordinados a mantener elevados estándares y a enfrentar transiciones con seguridad.
- **Ofrece ayuda y apoyo a pares y subordinados y se adapta a las normas y procedimientos del equipo:** El respaldo activo refuerza la cooperación y apoyo mutuo y disipa la fragmentación de esfuerzos. Al guiar y asistir a otros en el cumplimiento de procesos, el líder fortalece la cohesión y construye redes de colaboración que potencian la autonomía del equipo. Esta práctica refuerza la interdependencia al interior del equipo en pos de objetivos comunes.

Atributo 4



Trabajo en equipo



Tarea 16: Actuar con disciplina

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Inculca en sus subordinados la importancia de la disciplina en el ámbito doctrinario, conductual y las consecuencias que esta tiene en el cumplimiento de tareas individuales y colectivas:** El líder refuerza la necesidad de conocer, comprender y llevar a la práctica las normativas disciplinarias que dicen relación con los estándares institucionales respecto del ámbito conductual y doctrinario, haciendo ver las consecuencias positivas o negativas que esto acarrea en todas las tareas que se desarrollan. Actúa siempre con el ejemplo.
- **Actúa conforme a la normativa (“compliance”) y las instrucciones de sus superiores, cumpliéndolas con prontitud y puntualidad:** Al ejemplificar un cumplimiento riguroso de políticas y directrices, el líder fomenta una cultura orientada al cumplimiento (compliance) y reduce posibles desviaciones. Su puntualidad genera un efecto multiplicador que legitima al equipo ante la organización y eleva su reputación interna.
- **Actúa con integridad y honestidad, inculcando a sus subordinados el respeto a la autoridad y al conducto regular:** La rectitud personal del líder fija un estándar ético que permea la conducta colectiva. Es fundamental que se respete la autoridad y se siga el conducto regular en todas las acciones. Este enfoque no solo asegura la coherencia y la disciplina, sino que también fortalece la estructura organizativa y promueve un ambiente de trabajo respetuoso y ordenado.
- **Prioriza las tareas y evita la procrastinación, demostrando iniciativa disciplinada en el cumplimiento de los deberes y adaptándose a cambios y desafíos sin perder la motivación:** El líder organiza eficientemente su carga de trabajo y la de sus subordinados, manteniendo el foco, evitando cuellos de botella. Asimismo, inculca la necesidad de adaptarse a los cambios, de manera positiva, y la importancia de cumplir con las tareas en tiempo y calidad.

Atributo 4



Trabajo en equipo



Tarea 17: Fortalecer el Espíritu de Cuerpo

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Aporta ideas y sugerencias durante las reuniones de equipo e inculca a sus subordinados la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo:** El líder dinamiza la participación y refuerza el sentido de pertenencia al mostrar que cada opinión vale. Esta cultura de aporte mutuo incrementa la creatividad y consolida un liderazgo que se nutre del talento colectivo.
- **Brinda apoyo a los miembros del equipo y promueve el respaldo mutuo, cumpliendo con las tareas asignadas de manera oportuna y eficiente:** El apoyo mutuo diario crea un ambiente de cooperación que fortalece las relaciones al interior del equipo y disminuye la carga individual. Al fomentar la ayuda recíproca, el líder construye redes de confianza que permiten afrontar desafíos complejos.
- **Reconoce y valora los logros de los miembros del equipo, respetando diversas opiniones y puntos de vista:** El reconocimiento, sin distinción, genera motivación intrínseca y fortalece la diversidad de enfoques. Esto potencia la proactividad y refuerza un liderazgo que reconoce talentos múltiples como palanca de éxito.
- **Maneja los desacuerdos de manera constructiva, resolviendo discrepancias:** El líder convierte los conflictos en oportunidades de aprendizaje al mediar con objetividad. Esta capacidad de resolución reduce la fricción interna y genera confianza mutua hacia la consecución de metas compartidas.

Atributo 4



Trabajo en equipo



Tarea 18: Desarrollar líderes

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Desarrolla confianza y respeto en su equipo y asigna tareas de acuerdo con las habilidades de sus integrantes:** Al asignar tareas, el líder procura emplear al máximo los talentos de sus subordinados, buscando maximizar el potencial individual, otorgando la confianza necesaria y desafiando al eficiente cumplimiento de las tareas. Esto empodera a los subordinados y promueve un ciclo continuo de crecimiento profesional.
- **Practica la escucha activa y empatía y colabora con otros miembros del equipo de manera efectiva:** La atención genuina entre todos los integrantes del equipo fortalece el vínculo interpersonal y permite conocer, comprender y empatizar las distintas motivaciones. Esta cercanía sienta las bases de una colaboración fluida y respetuosa.
- **Gestiona y resuelve conflictos de manera eficiente, mostrando adaptabilidad ante cambios y desafíos:** Al mediar y resolver adecuadamente situaciones conflictivas, el líder refuerza la cohesión y la percepción de justicia, otorgando a cada cual lo que corresponde. Su habilidad de adaptación enseña al equipo a enfrentar tensiones con madurez, consolidando su autonomía.
- **Fomenta una comunicación abierta y transparente con y entre los integrantes de su equipo y provee retroalimentación útil y constructiva:** El flujo continuo de información clarifica expectativas y corrige desvíos en tiempo real. Este estilo retroalimentativo dinamiza el aprendizaje colectivo y refuerza la confianza en el liderazgo.

Atributo 4



Trabajo en equipo



Tarea 19: Ser resiliente

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Utiliza entornos desafiantes para fomentar la cohesión dentro del equipo, identificando cualquier respuesta adversa al estrés y capacita a sus subordinados para enfrentar desafíos con una actitud positiva:** El líder crea escenarios controlados que revelan fortalezas y vulnerabilidades. Al gestionar estas situaciones, refuerza la confianza mutua y prepara al equipo para la presión real.
- **Supera con rapidez los contratiempos e inculca esta habilidad en su equipo:** La recuperación ágil tras un fracaso transmite seguridad y enseña que los errores son escalones de aprendizaje. Esta vivencia compartida construye una resiliencia colectiva que sostiene al equipo en momentos críticos.
- **Desarrolla ejercicios de entrenamiento rigurosos pero seguros para familiarizar al equipo con la gestión del estrés, asegurándose de que las situaciones generadas estén alineadas con los objetivos de entrenamiento o aprendizaje:** Al calibrar la intensidad del ejercicio, el líder maximiza el rendimiento sin sacrificar la integridad del equipo. Esto genera competencias emocionales y tácticas simultáneamente.
- **Mantiene una actitud positiva y la motivación frente a los desafíos y situaciones difíciles y monitorea el efecto del estrés en equipo:** La vigilancia continua del bienestar grupal permite intervenciones tempranas ante signos de agotamiento. Este equilibrio entre exigencia y manejo del estrés refuerza un liderazgo riguroso pero también empático.

Estas conductas esperadas, del atributo “Trabajo en Equipo”, se centran en alinear de forma coherente las acciones del líder con los objetivos colectivos, establecer normas y procedimientos claros que optimicen la coordinación, y cultivar un espíritu de cuerpo basado en el reconocimiento mutuo y la cooperación. Al mismo tiempo, promueven el crecimiento individual a través de la escucha empática, y refuerzan la resiliencia mediante el entrenamiento, regulación emocional y mantenimiento de la motivación.

Al incorporar estas prácticas, el líder de nivel 2 fortalece su credibilidad y autoridad al demostrar responsabilidad y coherencia, mejora su capacidad para organizar y delegar de manera eficaz, y consolida un clima de confianza que impulsa la colaboración. Además, potencia la autonomía de cada miembro del equipo y desarrolla una alta adaptabilidad, permitiéndole recuperar el rumbo tras cualquier desafío sin perder el enfoque ni la cohesión del equipo.

Atributo 5



Preocuparse del personal



Tarea 20: Conocer, valorar y respetar al personal

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica las fortalezas y áreas de mejora de cada integrante del equipo y crea espacios para expresar ideas y preocupaciones:** Esta conducta es clave porque ofrece al líder una visión profunda de las capacidades y necesidades individuales, generando un impacto inmediato en la confianza y apertura del equipo. Al ejercitar la empatía y la escucha activa, el líder de nivel 2 consolida su rol como guía cercano, capaz de motivar y ajustar su estilo a cada persona.
- **Proporciona “feedback” constructivo de manera regular para fomentar el crecimiento personal y profesional:** Al entregar retroalimentación oportuna y específica, el líder corrige conductas inapropiadas antes de que se arraiguen y refuerza comportamientos positivos. Esto refuerza su autoridad moral y desarrolla su capacidad de líder “Coach” al guiar el progreso continuo de cada miembro.
- **Crea un entorno de trabajo integrado, respetuoso y colaborativo donde se valore el esfuerzo individual y del equipo:** Al establecer normas claras de convivencia y reconocer contribuciones, el líder genera sentido de pertenencia y cooperación. Su habilidad para armonizar estilos diversos enriquece la cohesión y entrena su destreza en la conducción del personal, propia de su nivel.
- **Informa a sus subordinados de manera honesta sobre los desafíos y logros, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones:** Esta transparencia fortalece la confianza y colaboración, elevando la participación y compromiso de sus subordinados. Al practicar la conducción participativa, el líder de nivel 2 refuerza su credibilidad y entrena al equipo en el compromiso compartido con los objetivos.

Atributo 5



Preocuparse del personal



Tarea 21: Ocuparse del personal

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica las habilidades y áreas de mejora de cada miembro del equipo y proporciona orientación a quienes enfrentan dificultades personales que puedan impactar su desempeño en el servicio:** El líder debe asegurarse que cada uno de sus subordinados entienda la importancia de su rol y cómo sus contribuciones afectan al equipo. Además, debe fomentar el desarrollo continuo y proporcionar retroalimentación constructiva para que cada miembro pueda alcanzar su máximo potencial. Al detectar riesgos de agotamiento o distracción, actúa preventivamente para garantizar bienestar. Esto profundiza su función como guía, consolidando la confianza en su cercanía y apoyo.
- **Equilibra la vida personal y profesional del equipo gestionando de manera adecuada el tiempo y las tareas asignadas:** Al ajustar cargas y plazos con criterio justo, reduce el estrés y previene el desgaste. Esta práctica muestra la justicia y la flexibilidad necesarias en el nivel 2, reforzando la motivación y el compromiso sostenible de sus subordinados.
- **Se asegura que el personal tenga acceso a los recursos necesarios para realizar sus tareas y superar desafíos:** Esto implica no solo proporcionar las herramientas y materiales adecuados, sino también facilitar el acceso a la formación y el desarrollo profesional. El líder debe identificar las necesidades individuales de cada miembro del equipo, promoviendo un entorno de trabajo en el que todos se sientan apoyados y valorados. Esta conducta refleja la visión del líder y su capacidad para facilitar el éxito colectivo.
- **Reconoce y valora los logros individuales y del equipo, motivando a través de incentivos y apoyo:** Esto implica no solo reconocer los éxitos, sino también identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada miembro del equipo. El líder debe fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde cada persona se sienta valorada y apoyada. Al hacerlo, no solo motiva a su equipo, sino que también fortalece la cohesión y el compromiso hacia los objetivos comunes.

Atributo 5



Preocuparse del personal



Tarea 22: Fomentar el desarrollo individual

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Identifica y aprovecha las capacidades individuales del personal y aplica técnicas básicas de mentoría y guía para orientar el crecimiento y las expectativas:** Esta conducta convierte al líder en un impulsor del talento, promoviendo mejoras concretas y fortaleciendo su rol de líder “Coach”.
- **Insta a la autocrítica y la crítica constructiva, e incentiva la formulación de preguntas y la exploración de nuevas ideas o metodologías que permitan identificar áreas de mejora y desarrollo:** Al promover un ambiente de cuestionamiento respetuoso, el líder fomenta la innovación y la mejora continua. Esto afianza su destreza como facilitador del aprendizaje en el nivel 2.
- **Facilita la definición de objetivos claros de desarrollo profesional y personal de sus subordinados e identifica y potencia talentos emergentes:** Para esto, debe asegurarse que cada miembro del equipo tenga una visión clara de sus metas y cómo alcanzarlas. Esto implica establecer expectativas específicas y medibles. Además, debe identificar y potenciar talentos emergentes, reconociendo las habilidades únicas de cada miembro del equipo. Al hacerlo, no solo fomenta el crecimiento personal y profesional, sino que también fortalece la cohesión y el rendimiento del equipo en su conjunto.
- **Implementa desafíos sencillos para promover el desarrollo personal y reconoce los logros y progresos alcanzados en los procesos de aprendizaje:** El líder debe implementar desafíos sencillos para promover el desarrollo personal y reconocer los logros alcanzados mediante la identificación de áreas de mejora, la comunicación clara de objetivos, el apoyo continuo, el reconocimiento de logros y la creación de un ambiente de aprendizaje positivo.

Estas conductas esperadas de “Preocuparse del personal” se centran en conocer y valorar a cada subordinado, ofrecer un apoyo integral que abarca desde orientación en retos personales hasta el equilibrio entre la vida profesional y personal, y en fomentar un crecimiento continuo mediante feedback regular, mentoría y desafíos ajustados a sus fortalezas. Este enfoque crea un clima de confianza y pertenencia y promueve la autonomía y la resiliencia individual. Para un líder de Nivel 2, traducir estas prácticas en su día a día refuerza su credibilidad como guía cercano, potencia su autoridad basada en el cuidado y el desarrollo de las personas, y consolida un equipo más comprometido, motivado y preparado para afrontar retos complejos.

Atributo 6



Enfocarse en la
misión



Tarea 23: Entregar dirección y propósito

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Comunica de manera inequívoca y oportuna su Intención y la del superior, efectuando los ajustes correspondientes para que su equipo alcance sus objetivos, asegurándose que estos dispongan de los recursos y habilidades necesarias:** Al alinear claramente la visión propia con la del mando superior, el líder reduce la incertidumbre y evita esfuerzos descoordinados. Esto fortalece su credibilidad y enseña al equipo a ajustar rápidamente su actuación según prioridades, consolidando su capacidad de orientar con precisión.
- **Inspira al equipo, comunicando la justificación de sus tareas de manera de generar cohesión emocional y compromiso, alineando su trabajo con las prioridades del superior:** Al otorgar sentido al trabajo diario, el líder eleva la motivación intrínseca y crea una conexión consciente con la misión. Este nivel de compromiso impulsa el rendimiento colectivo y desarrolla en el líder la facultad de movilizar voluntades hacia un propósito común.
- **Fomenta la confianza en sus subordinados para que tomen decisiones con libertad de acción en el “cómo” realizar las tareas, demostrando iniciativa disciplinada:** Al otorgar autonomía, acelera la adaptabilidad ante imprevistos y promueve la responsabilidad individual. De este modo, se forma en el líder el hábito de empoderar sin perder de vista el marco doctrinario, generando futuros mandos capaces de actuar con criterio propio.
- **Planifica un adecuado y eficiente empleo de los medios que dispone para cumplir sus tareas asignadas, asegurándose que su equipo tenga claras sus tareas y objetivos, promoviendo la reflexión y prudencia en la toma de decisiones:** Esta planificación sensata optimiza recursos y previene el desgaste. Su impacto se traduce en equipos ágiles y disciplinados, cimentando en el líder la virtud de la previsión combinada con el fomento de un pensamiento crítico.

Atributo 6



Enfocarse en la
misión



Tarea 24: Hacerse dueño de la tarea

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Crea un entorno de confianza mutua y comprensión que involucre a sus subordinados para asegurar su compromiso, adhesión y colaboración efectiva:** Al establecer un espacio seguro para la comunicación, el líder refuerza el sentido de pertenencia y la cooperación del equipo. Esto mejora la cohesión interna y desarrolla en el líder la habilidad de construir relaciones basadas en la transparencia y el apoyo recíproco.
- **Asume la responsabilidad y “accountability” del cumplimiento de las tareas, acciones y comportamiento de sus subordinados, siendo justo y exigente:** Al rendir cuentas sin escudarse en errores ajenos, modela una cultura de responsabilidad profesional. Su ejemplo refuerza la confianza del equipo en la figura de mando y sienta las bases de un liderazgo ético y firme.
- **Inculca y exige a sus subordinados que asuman la responsabilidad de sus tareas, acciones y comportamientos:** Al elevar el estándar de exigencia personal, motiva a cada miembro a convertirse en protagonista de sus resultados. Esto fomenta la autonomía y prepara al líder para delegar con seguridad, sabiendo que su equipo asume con madurez el peso de sus decisiones.
- **Elabora un plan detallado para gestionar las tareas asignadas, identificando los recursos necesarios y comunicando de manera oportuna y eficiente el progreso y los obstáculos encontrados a los niveles superiores:** La rigurosidad en la planificación y el reporte oportuno, cada vez que se haga necesario, evita sorpresas y agiliza la toma de decisiones a instancias superiores. Así, el líder se consolida como un mando transparente y responsable, imprescindible para enfrentar escenarios complejos.

Atributo 6



Enfocarse en la
misión



Tarea 25: Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Se asegura que sus subordinados comprendan que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común:** Al enfatizar la importancia de las normativas y valores institucionales, el líder garantiza coherencia en la ejecución. Esto construye una cultura de disciplina compartida y refuerza su rol de guardián de la doctrina y principios organizacionales.
- **Permite que sus subordinados desarrollen el máximo de iniciativa disciplinada, basado en la confianza, de manera que puedan actuar con libertad de acción, inculcando también que los errores y equivocaciones, sin mala intención, sean aceptados e internalizados como oportunidades de aprendizaje:** El equilibrio entre supervisión y ejecución descentralizada enriquece la capacidad de innovación responsable. Para el líder, esto cultiva la tolerancia a los errores involuntarios y promueve un entorno donde la adaptación se valora tanto como la obediencia.
- **Planifica y toma decisiones, dentro del marco doctrinario establecido, se documenta de experiencias y lecciones aprendidas y busca orientación cuando le surgen dudas:** Esta práctica de reflexión y consulta sistemática impulsa un ciclo de mejora continua. El impacto es una toma de decisiones más fundamentada y el desarrollo en el líder de la humildad intelectual necesaria para guiar con solidez y apertura.
- **Desglosa la misión en tareas y objetivos significativos, tanto a nivel de equipo como individual, utilizando un marco doctrinario común y conocido, y solicita feedback para optimizar el desempeño:** Al traducir la planificación en acciones concretas, el líder facilita la comprensión y la rendición de cuentas. Recoger retroalimentación puede permitir ajustes en la planificación y afianza su liderazgo como un proceso colaborativo y orientado a resultados.

Atributo 6



Enfocarse en la
misión



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

CONDUCTAS ESPERADAS

- **Entiende la situación general y el entorno, identifica el estado final deseado, toma decisiones en toda situación y comunica su plan de acción e intención de manera clara a sus subordinados:** Esta capacidad diagnóstica evita la parálisis en momentos de presión y genera confianza en el mando. El líder se afianza como referencia de calma y resolución, clave para mantener la cohesión cuando todo entorno se vuelve incierto.
- **De acuerdo con la intención del superior, determina y distribuye correctamente el tiempo disponible para su planificación y la de sus subordinados:** Al calibrar plazos y urgencias, evita la improvisación forzosa sin sacrificar la velocidad de respuesta. Este dominio del tiempo fortalece en el líder la disciplina del cumplimiento oportuno y enseña al equipo a optimizar cada minuto con eficacia.
- **Toma decisiones con destreza intuitiva, pensamiento sistémico y reflexivo, identificando y determinando la naturaleza del problema y su solución:** Al conjugar experiencia y análisis profundo, el líder eleva la calidad de sus juicios bajo presión. Su ejemplo desarrolla en el equipo la capacidad de pensar de forma integral y de confiar en su propio criterio.
- **Identifica potenciales peligros y amenazas y, en base a ello, toma decisiones adoptando medidas para eliminar o mitigar sus efectos o las posibilidades de que ocurran:** Anticiparse a los riesgos transforma situaciones críticas en ejercicios de fortalecimiento. Esta proactividad refuerza la resiliencia colectiva y consolida en el líder la visión preventiva como pilar de un mando eficaz.

Las conductas esperadas del atributo “Enfocarse en la misión”, en este nivel, implican que el líder comunique sin ambigüedades su propósito y el de su superior, inspirando al equipo con un sentido compartido de la tarea y garantizando recursos adecuados y planificación prudente. A la vez, se hace dueño de cada tarea, fomentando la confianza mutua, asumiendo la “accountability” de los resultados y diseñando planes detallados que anticipan obstáculos. Al mismo tiempo, ejerce iniciativa disciplinada dentro de un marco doctrinario común, otorgando libertad de acción ajustada a las normas institucionales y transformando los errores sin mala intención en oportunidades de aprendizaje. Cuando surgen situaciones críticas o de riesgo, diagnostica el entorno con rapidez, gestiona el tiempo de planificación, detecta posibles amenazas y adopta medidas preventivas antes de que se materialicen. Este conjunto de comportamientos refuerza la credibilidad del líder al alinear voluntades hacia un propósito claro, consolida su autoridad ética al modelar la rendición de cuentas, empodera a sus subordinados con autonomía responsable y lo posiciona como un referente resiliente y confiable frente a la incertidumbre.

Resumen conductas esperadas nivel 2



Dominar el Ethos, valores e historia	Aplicar pensamiento crítico	Desarrollar autoconciencia y autocontrol
Aplica los valores y el Ethos en toda circunstancia	Entiende y aplica los principios básicos del pensamiento crítico.	Reconoce situaciones que provocan emociones intensas y regula sus reacciones emocionales, manteniendo el autocontrol frente a su equipo.
Demuestra conocimiento de la historia de nuestra Armada y la aplica en el ejercicio de sus funciones.	Analiza la información recibida con una mente abierta y sin prejuicios y formula preguntas claras para mejor comprensión de los problemas.	Identifica patrones recurrentes en las reacciones emocionales y establece objetivos personales a corto plazo.
Se asegura que los miembros de su equipo actúen de acuerdo con el Código de Honor, ethos y valores institucionales.	Evalúa la coherencia de la información recibida y motiva a sus subordinados a aportar ideas creativas e innovadoras	Presta atención a las emociones de los demás e inculca la importancia de la autoconciencia y el autocontrol, así como la influencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas
Comparte experiencias con sus subordinados que permiten reforzar la adhesión al ethos y los valores	Considera las posibles consecuencias de sus decisiones y permite que sus subordinados participen en la toma de estas.	Reflexiona sobre experiencias pasadas, evalúa su impacto emocional y busca retroalimentación constructiva.
Servir a la Patria	Aplicar pensamiento sistémico	Comunicar en forma efectiva
Demuestra conocimiento, además de la tarea principal de defensa de la soberanía e integridad territorial, las otras áreas de misión de la Armada, se compromete con ellas e inspira y motiva a sus subordinados a la disposición de servicio a la patria en el cumplimiento de estas.	Analiza problemas, identificando relaciones causa-efecto, teniendo en cuenta múltiples perspectivas.	Comunica bidireccionalmente de manera efectiva, usando parafraseo para confirmar comprensión, transmitiendo información clara y precisa, y captando la receptividad del mensaje.
Asume la disposición a servir desinteresadamente, hasta rendir la vida si fuere necesario	Comprende cómo su equipo se relaciona e interactúa con otros, dentro de un mismo sistema y lo transmite a sus subordinados.	Demuestra habilidades de escucha activa al interactuar con sus superiores y subordinados.
Acepta los esfuerzos y sacrificios personales necesarios para servir a la Patria y a la Marina, y comprende que debe subordinar sus intereses individuales al bien colectivo.	Identifica los componentes esenciales del sistema, mediante el empleo de herramientas básicas de análisis.	Adapta el estilo de comunicación según el interlocutor, evidenciando un adecuado uso de su lenguaje verbal y corporal.
Se asegura que los miembros de su equipo comprendan el sentido e importancia del juramento a la bandera, del cumplimiento del deber y del lema institucional y lo asuman como un compromiso personal y de servicio..	Analiza e identifica las posibles consecuencias inmediatas de las acciones de su equipo y el impacto potencial en los objetivos establecidos por su superior.	Comunica sus ideas de manera clara, concisa y asertiva, empleando un lenguaje sencillo y directo.



Comprometer	Conocer, valorar y respetar al personal	Entregar dirección y propósito
Actúa de acuerdo con lo que dice, manteniendo la integridad personal y trabaja en conjunto con otros para alcanzar objetivos comunes.	Identifica las fortalezas y áreas de mejora de cada integrante de su equipo y crea espacios que permitan expresar ideas y/o preocupaciones.	Comunica de manera inequívoca y oportuna su Intención y la del superior, efectuando los ajustes correspondientes para que su equipo alcance sus objetivos, asegurándose que éstos dispongan de los recursos y habilidades necesarias.
Toma la iniciativa para resolver problemas y mejorar procesos, manteniéndose enfocado en los objetivos a pesar de posibles dificultades.	Proporciona “feedback” constructivo de manera regular para fomentar el crecimiento personal y profesional.	Inspira al equipo, comunicando la justificación de sus tareas de manera de generar cohesión emocional y compromiso, alineando su trabajo con las prioridades del superior.
Cumple sus responsabilidades puntualmente y se adapta con actitud positiva a los cambios.	Crea un entorno de trabajo integrado, respetuoso y colaborativo donde se valore el esfuerzo individual y del equipo.	Fomenta la confianza en sus subordinados para que tomen decisiones con libertad de acción en el "cómo" realizar las tareas, demostrando iniciativa disciplinada.
Ofrece ayuda y apoyo a pares y subordinados y se adapta a las normas y procedimientos del equipo.	Informa a sus subordinados de manera honesta sobre los desafíos y logros, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones.	Planifica un adecuado y eficiente empleo de los medios que dispone para cumplir sus tareas asignadas, asegurándose que su equipo tenga claras sus tareas y objetivos, promoviendo la reflexión y prudencia en la toma de decisiones.
Actuar con disciplina	Ocuparse del personal	Hacerse dueño de la tarea
Inculca en sus subordinados la importancia de la disciplina en el ámbito doctrinario, conductual y las consecuencias que esta tiene en el cumplimiento de tareas individuales y colectivas.	Identifica las habilidades y áreas de mejora de cada miembro del equipo, y proporciona orientación a quienes enfrentan dificultades personales que puedan impactar su desempeño en el servicio.	Crea un entorno de confianza mutua y comprensión que involucre a sus subordinados para asegurar su compromiso, adhesión y colaboración efectiva.
Actúa conforme a la normativa (“compliance”) y las instrucciones de sus superiores, cumpliéndolas con prontitud y puntualidad.	Equilibra la vida personal y profesional del equipo, gestionando de manera adecuada el tiempo y las tareas asignadas.	Asume la responsabilidad y “accountability” del cumplimiento de las tareas, acciones y comportamiento de sus subordinados, siendo justo y exigente.
Actúa con integridad y honestidad, inculcando a sus subordinados el respeto a la autoridad y al conducto regular.	Se asegura que el personal tenga acceso a los recursos necesarios para realizar sus tareas y superar desafíos.	Inculca y exige a sus subordinados que asuman la responsabilidad de sus tareas, acciones y comportamientos.
Prioriza las tareas y evita la procrastinación, demostrando iniciativa disciplinada en el cumplimiento de los deberes y adaptándose a cambios y desafíos sin perder la motivación.	Reconoce y valora los logros individuales y del equipo, motivando a través de incentivos y apoyo.	Elabore un plan detallado para gestionar las tareas asignadas, identificando los recursos necesarios y comunicando de manera oportuna y eficiente el progreso y los obstáculos encontrados a los niveles superiores.



Actuar con conducta ejemplar	Aplicar razonamiento ético	Construir confianza mutua
Resalta la importancia de desarrollar habilidades de autoliderazgo y reconocer las áreas de mejora y errores.	Comprende y aplica los principios éticos de probidad y transparencia, así como el código de honor institucional, especialmente en situaciones adversas, tanto en tiempo de paz como de guerra.	Conoce a su equipo siendo firme, justo y respetuoso, valorando todas las ideas y opiniones por igual.
Comparte experiencias con sus subordinados que refuerzan la importancia de actuar de manera disciplinada, subordinando los intereses personales a los del equipo.	Inculca principios éticos en los subordinados.	Desarrolla a cada miembro del equipo equitativamente, establece metas claras, reconoce logros y trata los errores como oportunidades de aprendizaje.
Comunica claramente a su equipo los objetivos del trabajo y lo que se espera que logren, destacando la importancia de asumir las responsabilidades asignadas a cada miembro.	Consulta con superiores o expertos en caso de dudas éticas para un mejor resolver.	Usa técnicas de resolución de conflictos para mantener la cohesión y confianza del equipo, y guía a quienes carecen de confianza o se sienten desconectados.
Fomenta, en sus subordinados, la importancia de actuar con integridad y transparencia y las repercusiones que esto puede tener, negativa o positivamente, en la Institución.	Evalúa y resuelve problemas complejos con un enfoque ético.	Mantiene informados a los miembros del equipo para evitar la desconexión y asegurar la sinergia necesaria para el cumplimiento de tareas o la búsqueda de soluciones.
Asumir la responsabilidad (accountability)	Ser prudente	Empatizar
Asume la responsabilidad en tareas asignadas, aplicando, en situaciones prácticas, conocimientos adquiridos.	Aplica los principios fundamentales del pensamiento crítico, evaluando las posibles repercusiones de cada acción.	Inculca en sus subordinados la importancia de reconocer las emociones propias y prestar atención a las expresiones faciales y el lenguaje corporal de los demás como una habilidad para el reconocimiento emocional.
Es responsable de los resultados, acciones y conducta de sus subordinados, siendo justo y exigente.	Analiza situaciones simples con prudencia, desarrollando una pauta detallada antes de actuar.	Demuestra preocupación por el estado anímico y emocional de pares y subordinados y genera instancias de discusión al respecto.
Inculca, en sus subordinados, la disposición a asumir la responsabilidad de sus propios actos y conductas.	Analiza el problema o situación, adoptando medidas y evitando supuestos o prejuicios erróneos.	Fomenta la autorregulación emocional y la comprensión de emociones ajenas sin menospreciarlas, prestando atención a los estados anímicos que puedan influir en los miembros del equipo.
Busca retroalimentación para mejorar el desempeño.	Revisa situaciones o decisiones pasadas, aprendiendo de ellas.	Implementa técnicas específicas, como el “feedback”, para brindar apoyo a los miembros de su equipo que atraviesan situaciones emocionales complejas.



Fortalecer el Espíritu de Cuerpo	Fomentar el desarrollo individual	Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común
Aporta ideas y sugerencias durante las reuniones de equipo e inculca a sus subordinados la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo.	Identifica y aprovecha las capacidades individuales del personal y aplica técnicas básicas de mentoría y guía para orientar el crecimiento y las expectativas.	Se asegura que sus subordinados comprendan que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común.
Brinda apoyo a los miembros del equipo y promueve el respaldo mutuo, cumpliendo con las tareas asignadas de manera oportuna y eficiente.	Insta a la autocritica y la crítica constructiva, e incentive la formulación de preguntas y la exploración de nuevas ideas o metodologías que permitan identificar áreas de mejora y desarrollo.	Permite que sus subordinados desarrollen el máximo de iniciativa disciplinada, basado en la confianza, de manera que puedan actuar con libertad de acción, inculcando también que los errores y equivocaciones, sin mala intención, sean aceptados e internalizados como oportunidades de aprendizaje.
Reconoce y valora los logros de los miembros del equipo, respetando diversas opiniones y puntos de vista.	Facilita la definición de objetivos claros de desarrollo profesional y personal de sus subordinados, e identifica y potencia talentos emergentes.	Planifica y toma decisiones, dentro del marco doctrinario establecido, se documenta de experiencias y lecciones aprendidas y busca orientación cuando le surgen dudas.
Maneja los desacuerdos de manera constructiva, resolviendo discrepancias..	Implementa desafíos sencillos para promover el desarrollo personal y reconozca los logros y progresos alcanzados en los procesos de aprendizaje.	Desglosa la misión en tareas y objetivos significativos, tanto a nivel de equipo como individual, utilizando un marco doctrinario común y conocido. Solicita “feedback” para optimizar el desempeño.
Desarrollar líderes		Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo
Desarrolla confianza, y respeto en su equipo y asigna tareas de acuerdo con las habilidades de sus integrantes.		Entiende la situación general y el entorno, identifica el estado final deseado, toma decisiones en toda situación y comunica su plan de acción e intención de manera clara a sus subordinados.
Practica la escucha activa y empatía y colabora con otros miembros del equipo de manera efectiva.		De acuerdo con la intención del superior, determina y distribuye correctamente el tiempo disponible para su planificación y la de sus subordinados.
Gestiona y resuelve conflictos de manera eficiente, mostrando adaptabilidad ante cambios y desafíos.		Toma decisiones con destreza intuitiva, pensamiento sistémico y reflexivo, identificando y determinando la naturaleza del problema y su solución.
Fomenta una comunicación abierta y transparente con y entre los integrantes de su equipo y provee retroalimentación útil y constructiva.		Identifica potenciales peligros y amenazas y, en base a ello, toma decisiones adoptando medidas para eliminar o mitigar sus efectos o las posibilidades de que ocurran.

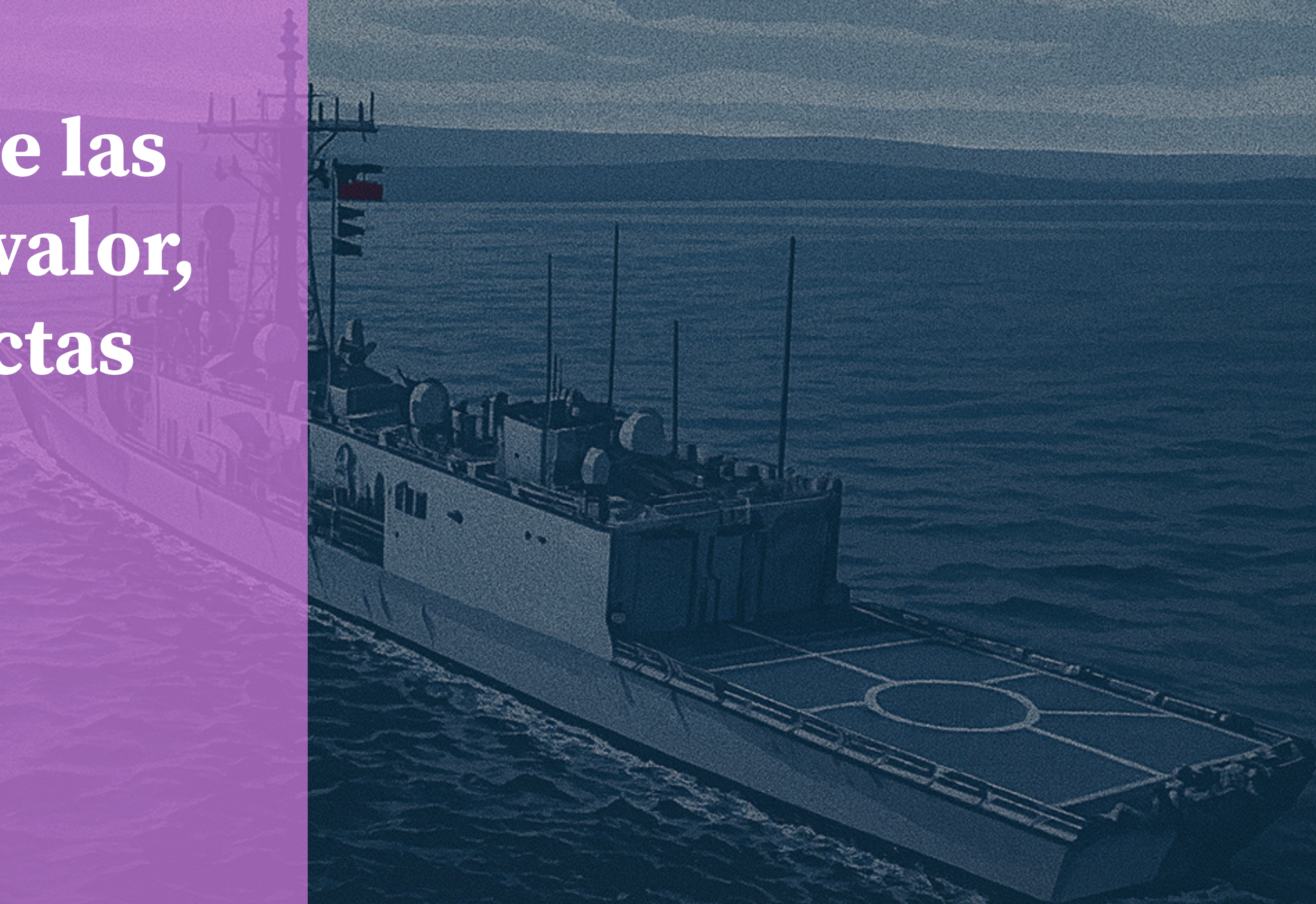


		Persuadir
		Se relaciona positivamente con pares y subordinados, mostrando interés por ellos.
		Manifiesta integridad y coherencia entre sus palabras y acciones, respaldando sus propuestas con argumentos bien fundamentados.
		Proporciona y recibe “feedback” de manera abierta y respetuosa, manteniendo la confianza y la seguridad.
		Adapta su estilo de comunicación según la audiencia y el contexto.
		Generar sinergia
		Participa activamente en reuniones y discusiones, aportando conocimientos y recursos que puedan beneficiar al equipo.
		Propone ideas y soluciones en equipo, coopera en distintas tareas e inculca esto en sus subordinados.
		Escucha y considera las opiniones de los demás y comunica sus ideas y expectativas de manera clara.
		Proporciona y acepta retroalimentación de manera constructiva para mejorar el desempeño colectivo.



Ser resiliente		
Utiliza entornos desafiantes para fomentar la cohesión dentro del equipo, identificando cualquier respuesta adversa al estrés y capacita a sus subordinados para enfrentar desafíos con una actitud positiva.		
Supera con rapidez los contratiempos e inculca esta habilidad en su equipo.		
Desarrolla ejercicios de entrenamiento rigurosos pero seguros para familiarizar al equipo con la gestión del estrés, asegurándose de que las situaciones generadas estén alineadas con los objetivos de entrenamiento o aprendizaje.		
Mantiene una actitud positiva y la motivación frente a los desafíos y situaciones difíciles y monitorea el efecto del estrés en equipo.		

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 que integra cada una de las cuatro agregaciones de valor con los atributos, tareas y conductas esperadas que fortalecerán su desempeño. Al vincular el pensamiento reflexivo, la disciplina, la comunicación efectiva y la preocupación por su equipo, entre otros aspectos, dispondrá de un mapa claro que explica por qué cada elemento fue seleccionado y cómo contribuye al cumplimiento de su función.

Este enfoque integrado no solo clarifica las buenas prácticas, sino que le ofrece una herramienta pragmática para alinear sus acciones diarias con las prioridades estratégicas, anticipar riesgos, reforzar la confianza de sus superiores y potenciar la autonomía de sus subordinados.

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



Resumen final

La correlación entre agregaciones de valor, atributos, tareas y conductas esperadas otorga al líder de nivel 2 una visión integral que trasciende la mera descripción de comportamientos: comprende no solo qué debe hacerse, sino el propósito y el impacto de cada acción. Al disponer de un marco donde cada conducta enlaza con un atributo y una agregación de valor institucional, el líder adquiere la claridad necesaria para orientar a su equipo con confianza, facilitando la toma de decisiones y reduciendo la incertidumbre en situaciones complejas. Este nivel de detalle ofrece trazabilidad completa, lo que permite medir avances, detectar desviaciones y ajustar el rumbo de forma ágil.

Agregación de Valor 1: Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal



Para diseñar y ejecutar planes sólidos, el líder de nivel 2 integra el pensamiento reflexivo, el trabajo en equipo y el enfoque en la misión. El pensamiento reflexivo le permite descomponer desafíos complejos, evaluar causas y consecuencias, y anticipar riesgos antes de actuar. Al fomentar el trabajo en equipo, incorpora múltiples perspectivas, refuerza el compromiso y acelera la implementación de soluciones. Mantener siempre presente el propósito superior garantiza que los recursos se alineen con las prioridades establecidas, evitando desviaciones y fortaleciendo la confianza de sus superiores. Esta combinación de atributos dota al líder de la flexibilidad necesaria para ajustar planes en tiempo real sin perder de vista los objetivos clave, asegurando una ejecución coordinada y resiliente frente a imprevistos.

Agregación de Valor 2: Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios



La esencia del desarrollo del equipo está en la capacidad de asumir el Ethos y los valores institucionales, practicar la prudencia y cuidar de cada integrante del equipo. Hacer propio el ethos y los valores crea un marco de responsabilidad compartida donde los errores se interpretan como oportunidades de aprendizaje más que como fracasos. El pensamiento reflexivo potencia la autocrítica, permitiendo revisar decisiones pasadas y extraer lecciones valiosas. La preocupación genuina por el personal traduce este análisis en acciones concretas: mentoría, coaching, retroalimentación y ajuste de recursos según fortalezas y necesidades. Mantener siempre el foco en la misión recuerda que el crecimiento individual nutre el cumplimiento de metas mayores, liberando al líder para tareas superiores, consolidando un ciclo virtuoso de mejora continua.

Agregación de Valor 3: Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo



Ejercer el liderazgo ejemplar implica encarnar el ethos institucional y combinarlo con influencia positiva, colaboración y empatía. Cuando el líder vive los valores en cada interacción, transmite coherencia y credibilidad que despiertan la motivación intrínseca en sus subordinados. Las habilidades de autocontrol y comunicación efectiva hacen posible gestionar emociones propias y ajenas, transformando la disciplina y la cooperación en un clima de confianza. Fomentar la sinergia y reconocer los logros fortalece el sentido de pertenencia y anima a todos a mantener altos estándares de desempeño. Para un líder de nivel 2, este ejemplo cotidiano amplifica su influencia más allá de las órdenes formales, construyendo un equipo que se siente inspirado y comprometido incluso en las circunstancias más desafiantes.

Agregación de Valor 4: Se comunican de forma efectiva con el objeto de asegurarse de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo



Una comunicación efectiva es la columna vertebral de cualquier organización coordinada. El líder de nivel 2 despliega habilidades de escucha activa, parafraseo y adaptación de estilos para asegurar que sus mensajes se comprendan en todos los niveles. Al combinar la persuasión basada en datos con un trato cercano, construye confianza tanto con sus superiores como con sus pares y subordinados. Este flujo de información bidireccional previene malentendidos, detecta a tiempo riesgos u oportunidades y acelera la toma de decisiones adecuadas ante cambios de contexto. Respetar los canales establecidos, respetando siempre la autoridad, permite mantener la alineación con la intención de la misión y garantiza un intercambio transparente que sostiene la cohesión y la sinergia del equipo en cada tarea.

Resumen

Nivel 2

Resumen del nivel 2

A continuación, se presenta un resumen del Nivel 2, 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 2 se orienta en llevar a la práctica las tareas y transformarlas en resultados concretos, combinando una planificación rigurosa con el empoderamiento continuo del equipo. Se planifican y ejecutan acciones alineadas con las prioridades superiores, aprovechando cada error como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Al mismo tiempo, sus líderes inspiran con el ejemplo, encarnan los valores institucionales y fomentan un clima de confianza y motivación. Todo esto se sustenta en una comunicación clara y bidireccional, que asegura la comprensión, el compromiso y el ajuste permanente de las acciones para mantener un ciclo constante de mejora.

En este nivel, se espera lo siguiente:



1. Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal



2. Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios



3. Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo



4. Se comunican de forma efectiva con el objeto de asegurarse de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo



1 ¿Qué se espera?

- Definir objetivos claros y plazos concretos.
- Organizar actividades de entrenamiento práctico.
- Coordinar y supervisar la ejecución diaria de las tareas del equipo.

¿Cómo lo logra?

- Elaborando cronogramas y asignando responsabilidades que asocian cada tarea con recursos y criterios de éxito.
- Diseñando actividades de entrenamiento con ejercicios basados en escenarios reales y feedback inmediato.
- Conduciendo reuniones de seguimiento de tareas, preferentemente diarias, para ajustar desvíos y reforzar prioridades.

2 ¿Qué se espera?

- Identificar fortalezas y áreas de mejora de cada integrante del equipo.
- Fomentar un ambiente seguro y de confianza que permita desarrollar las tareas previstas y aprender de los errores.
- Delegar, cada vez que sea posible, en actividades desafiantes que impulsen el crecimiento y desarrollo individual.

¿Cómo lo logra?

- Observando y registrando el cumplimiento de las tareas por parte de los miembros del equipo, considerando además la retroalimentación que hagan sus líderes subordinados, derivando de eso las necesidades de ajustes que permitan el adecuado desarrollo individual.
- Generando confianza, admitiendo errores como oportunidades de mejora y ofreciendo orientación constructiva.
- Estableciendo mecanismos de mentoring y coaching para orientar y guiar el crecimiento

3 ¿Qué se espera?

- Actuar con coherencia entre palabras y hechos, siendo modelo del Ethos, el Código de Honor y los valores institucionales.
- Mantener la moral y cohesión del equipo, incluso bajo presión.
- Reconocer los logros y aprendizajes de sus subordinados.

¿Cómo lo logra?

- Demostrando hábitos de trabajo ejemplar en cada interacción y decisión.
- Compartiendo experiencias exitosas y superación de dificultades para reforzar la identidad de equipo.
- Organizando reuniones o aprovechando instancias no tan formales que permitan reforzar y reconocer positivamente los hitos individuales y del equipo, pero también haciendo ver los errores y espacios de mejora.

4 ¿Qué se espera?

- Transmitir con claridad misión, intención, metas y criterios de éxito.
- Facilitar la retroalimentación bidireccional y el alineamiento entre áreas.
- Asegurar la comprensión y entendimiento cabal de los mensajes clave por parte de todos los miembros del equipo.

¿Cómo lo logra?

- Desarrollando reuniones, briefings e impartiendo instrucciones que permitan transmitir principalmente su Intención, las tareas a ejecutar y plazos previstos.
- Practicando la escucha activa y utilizando preguntas de comprobación para confirmar la comprensión.

Extructura general y expectativas del nivel 2

- **Liderazgo operativo y puesta en práctica de la estrategia:** El Nivel 2 está orientado a transformar directivas superiores en resultados operativos concretos; el líder debe ser capaz de diseñar, priorizar y ejecutar planes que materialicen la intención del mando.
- **Gestión y desarrollo de personas:** Además de supervisar tareas, el líder del Nivel 2 debe desarrollar las capacidades de su equipo mediante actividades de entrenamiento, delegación con responsabilidad y admitiendo errores involuntarios como oportunidades de aprendizaje.
- **Liderazgo a través del ejemplo y adecuado ambiente de trabajo:** Se espera que el líder encarne los valores institucionales en su conducta diaria, promoviendo disciplina, coherencia y motivación que sostengan la moral y la cohesión operativa.
- **Comunicación efectiva:** El Nivel 2 exige comunicación clara y bidireccional que confirme comprensión y mantenga sincronía entre superior, pares y subordinados para asegurar la ejecución sin ambigüedades.

En resumen, el Nivel 2 exige que el líder:

- **Traduzca la estrategia en acción**
- **Desarrolle autonomía responsable en su equipo**
- **Refleje con su conducta y ejemplo los valores institucionales**
- **Garantice un flujo de información que minimice errores y facilite decisiones ágiles.**

En definitiva, el foco principal del Nivel 2 es la ejecución fiel y adaptativa de la misión: convertir directivas en acciones medibles, desarrollar la capacidad técnica y humana del equipo para operar con autonomía responsable, y sostener ese desempeño mediante liderazgo ejemplar y comunicación que garantice comprensión y ajuste continuo.

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 2, la que debe ser entendida como una guía que pretende orientar el esfuerzo académico.



Liderazgo operativo y puesta en práctica de la estrategia



Gestión y desarrollo de personas



Liderazgo a través del ejemplo y adecuado ambiente de trabajo



Comunicación efectiva



Traduzca la estrategia en acción

Desarrolle autonomía responsable en su equipo

Refleje con su conducta y ejemplo los valores institucionales

Garantice un flujo de información que minimice errores y facilite decisiones ágiles

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 integradadecómolas104ConductasEsperadas, en el Nivel 2, se asocian directamente con las cuatro Agregaciones de Valor que sustentan la formación como líder.

La correlación entre las cuatro agregaciones de valor y las conductas esperadas no es un ejercicio teórico: es la hoja de ruta práctica que guiará su desempeño diario como líder de Nivel 2. Al comprender por qué cada conducta está ligada a una agregación, se deja de actuar por intuición y se comienza a actuar con propósito: planifica con criterios claros, entrena con objetivos medibles, lidera con coherencia y comunica para asegurar comprensión y trazabilidad. Esa conexión convierte normas y valores en c o m p o r t a m i e n t o s observables que facilitan la toma de decisiones y reducen la ambigüedad en el equipo.

Saber exactamente qué conductas se esperan de usted permite priorizar recursos y tiempo. En terreno, eso se traduce en planes más precisos, desarrollo de capacidades reales, entrenamientos que cierran brechas concretas y supervisión que corrige a tiempo. Para su gente significa reglas del juego claras: qué se



exige, por qué se exige y cómo se medirá el éxito.

Además, trabajar con este mapa conductual mejora su liderazgo personal y su proyección profesional. Le ayuda a demostrar coherencia entre intención y acción, a regular sus reacciones en momentos críticos y a sostener la moral. Esa trazabilidad es clave para rendir cuentas, justificar decisiones y mostrar evolución en la gestión del personal y de la misión.

En resumen, la correlación entre agregaciones de valor y conductas esperadas le otorga claridad operativa, eficacia en el desarrollo del equipo y capacidad para aprender de la experiencia. Aplicarlas con disciplina y reflexión hará más efectiva la ejecución de la misión y en el crecimiento del capital

humano bajo su mando.

A continuación se presenta una correlación detallada de las 104 Conductas Esperadas para el Nivel 2, 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 Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal	
Definen objetivos, ajustan planes, asignan recursos y entrenan al equipo para alinear esfuerzos con las prioridades del superior, garantizando confianza, competencias y trazabilidad del progreso.		
	Atributo	Conductas esperadas
	Pensamiento Reflexivo	17. Entiende y aplica los principios básicos del pensamiento crítico. 18. Analiza la información recibida con una mente abierta y sin prejuicios y formula preguntas claras para mejor comprensión de los problemas.
	Tareas	19. Evalúa la coherencia de la información recibida y motiva a sus subordinados a aportar ideas creativas e innovadoras. 20. Considera las posibles consecuencias de sus decisiones y permite que sus subordinados participen en la toma de estas. 21. Analiza problemas, identificando relaciones causa-efecto, teniendo en cuenta múltiples perspectivas. 22. Comprende cómo su equipo se relaciona e interactúa con otros dentro de un mismo sistema y lo transmite a sus subordinados. 23. Identifica los componentes esenciales del sistema mediante el empleo de herramientas básicas de análisis. 24. Analiza e identifica las posibles consecuencias inmediatas de las acciones de su equipo y el impacto potencial en los objetivos establecidos por su superior. 25. Comprende y aplica los principios éticos de probidad y transparencia, así como el código de honor institucional, especialmente en situaciones adversas, tanto en tiempo de paz como de guerra. 26. Inculca principios éticos en los subordinados. 27. Consulta con superiores o expertos en caso de dudas éticas para un mejor resolver. 28. Evalúa y resuelve problemas complejos con un enfoque ético.
	5. Aplicar pensamiento crítico	
	6. Aplicar pensamiento sistémico	
	7. Aplicar razonamiento ético.	

	Agregación de valor 1 Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal	
	Definen objetivos, ajustan planes, asignan recursos y entrenan al equipo para alinear esfuerzos con las prioridades del superior, garantizando confianza, competencias y trazabilidad del progreso.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Trabajo en equipo.	57. Actúa de acuerdo con lo que dice, manteniendo la integridad personal y trabaja en conjunto con otros para alcanzar objetivos comunes. 58. Toma la iniciativa para resolver problemas y mejorar procesos, manteniéndose enfocado en los objetivos a pesar de posibles dificultades. 59. Cumple sus responsabilidades puntualmente y se adapta con actitud positiva a los cambios. 60. Ofrece ayuda y apoyo a pares y subordinados y se adapta a las normas y procedimientos del equipo. 61. Inculca en sus subordinados la importancia de la disciplina en el ámbito doctrinario, conductual y las consecuencias que esta tiene en el cumplimiento de tareas individuales y colectivas. 62. Actúa conforme a la normativa (“compliance”) y las instrucciones de sus superiores, cumpliéndolas con prontitud y puntualidad. 63. Actúa con integridad y honestidad, inculcando a sus subordinados el respeto a la autoridad y al conducto regular. 64. Prioriza las tareas y evita la procrastinación, demostrando iniciativa disciplinada en el cumplimiento de los deberes y adaptándose a cambios y desafíos sin perder la motivación. 65. Aporta ideas y sugerencias durante las reuniones de equipo e inculca a sus subordinados la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo. 66. Brinda apoyo a los miembros del equipo y promueve el respaldo mutuo, cumpliendo con las tareas asignadas de manera oportuna y eficiente. 67. Reconoce y valora los logros de los miembros del equipo, respetando diversas opiniones y puntos de vista. 68. Maneja los desacuerdos de manera constructiva, resolviendo discrepancias.
	Tareas	
	15. Comprometer	
	16. Actuar con disciplina	
	17. Fortalecer el Espíritu de Cuerpo.	

	Agregación de valor 1 Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal	
	Definen objetivos, ajustan planes, asignan recursos y entrenan al equipo para alinear esfuerzos con las prioridades del superior, garantizando confianza, competencias y trazabilidad del progreso.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Trabajo en equipo.	
	Tareas	
	18. Desarrollar líderes	69. Desarrolla confianza y respeto en su equipo y asigna tareas de acuerdo con las habilidades de sus integrantes. 70. Practica la escucha activa y empatía y colabora con otros miembros del equipo de manera efectiva. 71. Gestiona y resuelve conflictos de manera eficiente, mostrando adaptabilidad ante cambios y desafíos. 72. Fomenta una comunicación abierta y transparente con y entre los integrantes de su equipo y provee retroalimentación útil y constructiva.
	19. Ser resiliente	73. Utiliza entornos desafiantes para fomentar la cohesión dentro del equipo, identificando cualquier respuesta adversa al estrés y capacita a sus subordinados para enfrentar desafíos con una actitud positiva. 74. Supera con rapidez los contratiempos e inculca esta habilidad en su equipo. 75. Desarrolla ejercicios de entrenamiento rigurosos pero seguros para familiarizar al equipo con la gestión del estrés, asegurándose de que las situaciones generadas estén alineadas con los objetivos de entrenamiento o aprendizaje. 76. Mantiene una actitud positiva y la motivación frente a los desafíos y situaciones difíciles y monitorea el efecto del estrés en equipo.

	Agregación de valor 1 Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal	
	Definen objetivos, ajustan planes, asignan recursos y entrenan al equipo para alinear esfuerzos con las prioridades del superior, garantizando confianza, competencias y trazabilidad del progreso.	
 Enfocarse en la misión	Atributo	Conductas esperadas
	Enfocarse en la misión.	89.Comunica de manera inequívoca y oportuna su Intención y la del superior, efectuando los ajustes correspondientes para que su equipo alcance sus objetivos, asegurándose que estos dispongan de los recursos y habilidades necesarias.
	Tareas	
	23. Entregar dirección y propósito	90.Inspira al equipo, comunicando la justificación de sus tareas de manera de generar cohesión emocional y compromiso, alineando su trabajo con las prioridades del superior. 91. Fomenta la confianza en sus subordinados para que tomen decisiones con libertad de acción en el “cómo” realizar las tareas, demostrando iniciativa disciplinada. 92. Planifica un adecuado y eficiente empleo de los medios que dispone para cumplir sus tareas asignadas, asegurándose que su equipo tenga claras sus tareas y objetivos, promoviendo la reflexión y prudencia en la toma de decisiones.
		
	24. Hacerse dueño de la tarea	93. Crea un entorno de confianza mutua y comprensión que involucre a sus subordinados para asegurar su compromiso, adhesión y colaboración efectiva. 94. Asume la responsabilidad y “accountability” del cumplimiento de las tareas, acciones y comportamiento de sus subordinados, siendo justo y exigente. 95. Inculca y exige a sus subordinados que asuman la responsabilidad de sus tareas, acciones y comportamientos. 96. Elabora un plan detallado para gestionar las tareas asignadas, identificando los recursos necesarios y comunicando de manera oportuna y eficiente el progreso y los obstáculos encontrados a los niveles superiores.

	Agregación de valor 1 Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal	
	Definen objetivos, ajustan planes, asignan recursos y entrenan al equipo para alinear esfuerzos con las prioridades del superior, garantizando confianza, competencias y trazabilidad del progreso.	
 Enfocarse en la misión	Atributo	Conductas esperadas
	Enfocarse en la misión.	97.Se asegura que sus subordinados comprendan que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común.
	Tareas	
	25. Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común.	98.Permite que sus subordinados desarrollen el máximo de iniciativa disciplinada, basado en la confianza, de manera que puedan actuar con libertad de acción, inculcando también que los errores y equivocaciones, sin mala intención, sean aceptados e internalizados como oportunidades de aprendizaje. 99. Planifica y toma decisiones, dentro del marco doctrinario establecido, se documenta de experiencias y lecciones aprendidas y busca orientación cuando le surgen dudas. 100.Desglosa la misión en tareas y objetivos significativos, tanto a nivel de equipo como individual, utilizando un marco doctrinario común y conocido, y solicita feedback para optimizar el desempeño.
		
	26. Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo	101.Entiende la situación general y el entorno, identifica el estado final deseado, toma decisiones en toda situación y comunica su plan de acción e intención de manera clara a sus subordinados. 102.De acuerdo con la intención del superior, determina y distribuye correctamente el tiempo disponible para su planificación y la de sus subordinados. 103.Toma decisiones con destreza intuitiva, pensamiento sistémico y reflexivo, identificando y determinando la naturaleza del problema y su solución. 104.Identifica potenciales peligros y amenazas y, en base a ello, toma decisiones adoptando medidas para eliminar o mitigar sus efectos o las posibilidades de que ocurran.

	Agregación de valor 2 Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios	
	Generan espacios de aprendizaje y mentoría, redistribuyen tiempo y recursos para el desarrollo, promueven “ownership” y construyen un entorno donde el error se convierte en oportunidad de mejora.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Hacer propio el Ethos y valores institucionales.	13. Asume la responsabilidad en tareas asignadas, aplicando, en situaciones prácticas, conocimientos adquiridos. 14. Es responsable de los resultados, acciones y conducta de sus subordinados, siendo justo y exigente.
	Tareas	15. Inculca, en sus subordinados, la disposición a asumir la responsabilidad de sus propios actos y conductas. 16. Busca retroalimentación para mejorar el desempeño
	4. Asumir la responsabilidad (accountability)	
	Atributo	Conductas esperadas
	Pensamiento reflexivo.	29. Aplica los principios fundamentales del pensamiento crítico, evaluando las posibles repercusiones de cada acción. 30. Analiza situaciones simples con prudencia, desarrollando una pauta detallada antes de actuar.
	Tareas	31. Analiza el problema o situación, adoptando medidas y evitando supuestos o prejuicios erróneos. 32. Revisa situaciones o decisiones pasadas, aprendiendo de ellas.
	8. Ser prudente	
	Atributo	Conductas esperadas
	Influir positivamente.	33. Reconoce situaciones que provocan emociones intensas y regula sus reacciones emocionales, manteniendo el autocontrol frente a su equipo. 34. Identifica patrones recurrentes en las reacciones emocionales y establece objetivos personales a corto plazo.
	Tareas	35. Presta atención a las emociones de los demás e inculca la importancia de la autoconciencia y el autocontrol, así como la influencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas. 36. Reflexiona sobre experiencias pasadas, evalúa su impacto emocional y busca retroalimentación constructiva.
	9. Desarrollar autoconciencia y autocontrol	

	Agregación de valor 2 Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios	
	Generan espacios de aprendizaje y mentoría, redistribuyen tiempo y recursos para el desarrollo, promueven “ownership” y construyen un entorno donde el error se convierte en oportunidad de mejora.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Trabajo en equipo.	
	Tareas	
	18. Desarrollar líderes	69. Desarrolla confianza y respeto en su equipo y asigna tareas de acuerdo con las habilidades de sus integrantes. 70. Practica la escucha activa y empatía y colabora con otros miembros del equipo de manera efectiva. 71. Gestiona y resuelve conflictos de manera eficiente, mostrando adaptabilidad ante cambios y desafíos. 72. Fomenta una comunicación abierta y transparente con y entre los integrantes de su equipo y provee retroalimentación útil y constructiva.
	19. Ser resiliente	73. Utiliza entornos desafiantes para fomentar la cohesión dentro del equipo, identificando cualquier respuesta adversa al estrés y capacita a sus subordinados para enfrentar desafíos con una actitud positiva. 74. Supera con rapidez los contratiempos e inculca esta habilidad en su equipo. 75. Desarrolla ejercicios de entrenamiento rigurosos pero seguros para familiarizar al equipo con la gestión del estrés, asegurándose de que las situaciones generadas estén alineadas con los objetivos de entrenamiento o aprendizaje. 76. Mantiene una actitud positiva y la motivación frente a los desafíos y situaciones difíciles y monitorea el efecto del estrés en equipo.

	Agregación de valor 2 Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios	
	Generan espacios de aprendizaje y mentoría, redistribuyen tiempo y recursos para el desarrollo, promueven “ownership” y construyen un entorno donde el error se convierte en oportunidad de mejora.	
 Preocuparse del personal	Atributo	Conductas esperadas
	Preocuparse del personal.	77. Identifica las fortalezas y áreas de mejora de cada integrante del equipo y crea espacios para expresar ideas y preocupaciones. 78. Proporciona “feedback” constructivo de manera regular para fomentar el crecimiento personal y profesional.
	Tareas	79. Crea un entorno de trabajo integrado, respetuoso y colaborativo donde se valore el esfuerzo individual y del equipo. 80. Informa a sus subordinados de manera honesta sobre los desafíos y logros, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones. 81. Identifica las habilidades y áreas de mejora de cada miembro del equipo y proporciona orientación a quienes enfrentan dificultades personales que puedan impactar su desempeño en el servicio. 82. Equilibra la vida personal y profesional del equipo gestionando de manera adecuada el tiempo y las tareas asignadas. 83. Se asegura que el personal tenga acceso a los recursos necesarios para realizar sus tareas y superar desafíos. 84. Reconoce y valora los logros individuales y del equipo, motivando a través de incentivos y apoyo. 85. Identifica y aprovecha las capacidades individuales del personal y aplica técnicas básicas de mentoría y guía para orientar el crecimiento y las expectativas. 86. Insta a la autocrítica y la crítica constructiva, e incentiva la formulación de preguntas y la exploración de nuevas ideas o metodologías que permitan identificar áreas de mejora y desarrollo. 87. Facilita la definición de objetivos claros de desarrollo profesional y personal de sus subordinados e identifica y potencia talentos emergentes. 88. Implementa desafíos sencillos para promover el desarrollo personal y reconoce los logros y progresos alcanzados en los procesos de aprendizaje.
	20. Conocer, valorar y respetar al personal	
	21. Ocuparse del personal	
	22. Fomentar el desarrollo individual	

	Agregación de valor 2 Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios	
	Generan espacios de aprendizaje y mentoría, redistribuyen tiempo y recursos para el desarrollo, promueven “ownership” y construyen un entorno donde el error se convierte en oportunidad de mejora.	
 Enfocarse en la misión	Atributo	Conductas esperadas
	Enfocarse en la misión.	97. Se asegura que sus subordinados comprendan que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común. 98. Permite que sus subordinados desarrollen el máximo de iniciativa disciplinada, basado en la confianza, de manera que puedan actuar con libertad de acción, inculcando también que los errores y equivocaciones, sin mala intención, sean aceptados e internalizados como oportunidades de aprendizaje. 99. Planifica y toma decisiones, dentro del marco doctrinario establecido, se documenta de experiencias y lecciones aprendidas y busca orientación cuando le surgen dudas. 100. Desglosa la misión en tareas y objetivos significativos, tanto a nivel de equipo como individual, utilizando un marco doctrinario común y conocido, y solicita feedback para optimizar el desempeño.
	Tareas	
	25. Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común	

 Agregación de valor 3 Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo			Reflejan en la conducta diaria el Ethos y valores institucionales, comunican el propósito y fomentan la colaboración mediante la coherencia entre palabra y acción.
	Atributo	Conductas esperadas	
	Influir positivamente		
	Tareas		
	9. Desarrollar autoconciencia y autocontrol	33. Reconoce situaciones que provocan emociones intensas y regula sus reacciones emocionales, manteniendo el autocontrol frente a su equipo. 34. Identifica patrones recurrentes en las reacciones emocionales y establece objetivos personales a corto plazo. 35. Presta atención a las emociones de los demás e inculca la importancia de la autoconciencia y el autocontrol, así como la influencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas. 36. Reflexiona sobre experiencias pasadas, evalúa su impacto emocional y busca retroalimentación constructiva.	
	10. Comunicar en forma efectiva	37. Comunica bidireccionalmente de manera efectiva, usando parafraseo para confirmar comprensión, transmitiendo información clara y precisa, y captando la receptividad del mensaje. 38. Demuestra habilidades de escucha activa al interactuar con sus superiores y subordinados. 39. Adapta el estilo de comunicación según el interlocutor, evidenciando un adecuado uso de su lenguaje verbal y corporal. 40. Comunica sus ideas de manera clara, concisa y asertiva, empleando un lenguaje sencillo y directo.	

 Agregación de valor 3 Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo			Reflejan en la conducta diaria el Ethos y valores institucionales, comunican el propósito y fomentan la colaboración mediante la coherencia entre palabra y acción.
	Atributo	Conductas esperadas	
	Influir positivamente		
	Tareas		
	11. Construir confianza mutua	41. Conoce a su equipo siendo firme, justo y respetuoso, valorando todas las ideas y opiniones por igual. 42. Desarrolla a cada miembro del equipo equitativamente, establece metas claras, reconoce logros y trata los errores como oportunidades de aprendizaje. 43. Usa técnicas de resolución de conflictos para mantener la cohesión y confianza del equipo, y guía a quienes carecen de confianza o se sienten desconectados. 44. Mantiene informados a los miembros del equipo para evitar la desconexión y asegurar la sinergia necesaria para el cumplimiento de tareas o la búsqueda de soluciones.	
	12. Empatizar	45. Inculca en sus subordinados la importancia de reconocer las emociones propias y prestar atención a las expresiones faciales y el lenguaje corporal de los demás como una habilidad para el reconocimiento emocional. 46. Demuestra preocupación por el estado anímico y emocional de pares y subordinados y genera instancias de discusión al respecto. 47. Fomenta la autorregulación emocional y la comprensión de emociones ajenas sin menospreciarlas, prestando atención a los estados anímicos que puedan influir en los miembros del equipo. 48. Implementa técnicas específicas, como el “feedback”, para brindar apoyo a los miembros de su equipo que atraviesan situaciones emocionales complejas.	

 Agregación de valor 3 Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo Reflejan en la conducta diaria el Ethos y valores institucionales, comunican el propósito y fomentan la colaboración mediante la coherencia entre palabra y acción.		
 Atributo	Conductas esperadas	
Influir positivamente		
Tareas		
 13. Persuadir	49.Se relaciona positivamente con pares y subordinados, mostrando interés por ellos. 50.Manifiesta integridad y coherencia entre sus palabras y acciones, respaldando sus propuestas con argumentos bien fundamentados. 51.Proporciona y recibe “feedback” de manera abierta y respetuosa, manteniendo la confianza y la seguridad. 52.Adapta su estilo de comunicación según la audiencia y el contexto.	
 14. Generar sinergia	53. Participa activamente en reuniones y discusiones, aportando conocimientos y recursos que puedan beneficiar al equipo. 54. Propone ideas y soluciones en equipo, coopera en distintas tareas e inculca esto en sus subordinados. 55. Escucha y considera las opiniones de los demás y comunica sus ideas y expectativas de manera clara. 56.Proporciona y acepta retroalimentación de manera constructiva para mejorar el desempeño colectivo.	

 Agregación de valor 3 Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo Reflejan en la conducta diaria el Ethos y valores institucionales, comunican el propósito y fomentan la colaboración mediante la coherencia entre palabra y acción.		
 Atributo	Conductas esperadas	
Trabajo en equipo		
Tareas		
 15. Comprometer	57. Actúa de acuerdo con lo que dice, manteniendo la integridad personal y trabaja en conjunto con otros para alcanzar objetivos comunes. 58. Toma la iniciativa para resolver problemas y mejorar procesos, manteniéndose enfocado en los objetivos a pesar de posibles dificultades. 59. Cumple sus responsabilidades puntualmente y se adapta con actitud positiva a los cambios. 60. Ofrece ayuda y apoyo a pares y subordinados y se adapta a las normas y procedimientos del equipo.	
 16. Actuar con disciplina	61. Inculca en sus subordinados la importancia de la disciplina en el ámbito doctrinario, conductual y las consecuencias que esta tiene en el cumplimiento de tareas individuales y colectivas. 62. Actúa conforme a la normativa (“compliance”) y las instrucciones de sus superiores, cumpliéndolas con prontitud y puntualidad. 63. Actúa con integridad y honestidad, inculcando a sus subordinados el respeto a la autoridad y al conducto regular. 64. Prioriza las tareas y evita la procrastinación, demostrando iniciativa disciplinada en el cumplimiento de los deberes y adaptándose a cambios y desafíos sin perder la motivación.	

	Agregación de valor 3 Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo	
	Reflejan en la conducta diaria el Ethos y valores institucionales, comunican el propósito y fomentan la colaboración mediante la coherencia entre palabra y acción.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Preocuparse personal. del	77. Identifica las fortalezas y áreas de mejora de cada integrante del equipo y crea espacios para expresar ideas y preocupaciones. 78. Proporciona “feedback” constructivo de manera regular para fomentar el crecimiento personal y profesional.
	Tareas	79. Crea un entorno de trabajo integrado, respetuoso y colaborativo donde se valore el esfuerzo individual y del equipo. 80. Informa a sus subordinados de manera honesta sobre los desafíos y logros, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones. 81. Identifica las habilidades y áreas de mejora de cada miembro del equipo y proporciona orientación a quienes enfrentan dificultades personales que puedan impactar su desempeño en el servicio. 82. Equilibra la vida personal y profesional del equipo gestionando de manera adecuada el tiempo y las tareas asignadas. 83. Se asegura que el personal tenga acceso a los recursos necesarios para realizar sus tareas y superar desafíos. 84. Reconoce y valora los logros individuales y del equipo, motivando a través de incentivos y apoyo. 85. Identifica y aprovecha las capacidades individuales del personal y aplica técnicas básicas de mentoría y guía para orientar el crecimiento y las expectativas. 86. Insta a la autocrítica y la crítica constructiva, e incentiva la formulación de preguntas y la exploración de nuevas ideas o metodologías que permitan identificar áreas de mejora y desarrollo. 87. Facilita la definición de objetivos claros de desarrollo profesional y personal de sus subordinados e identifica y potencia talentos emergentes. 88. Implementa desafíos sencillos para promover el desarrollo personal y reconoce los logros y progresos alcanzados en los procesos de aprendizaje.
	20. Conocer, valorar y respetar al personal	
	21. Ocuparse del personal	
	22. Fomentar el desarrollo individual	

	Agregación de valor 4 Se comunican de forma efectiva con el objeto de asegurarse de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo.	
	Destaca la importancia de la comunicación efectiva para asegurar que el equipo comprenda claramente el propósito y los objetivos a alcanzar.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Influir positivamente	37. Comunica bidireccionalmente de manera efectiva, usando parafraseo para confirmar comprensión, transmitiendo información clara y precisa, y captando la receptividad del mensaje. 38. Demuestra habilidades de escucha activa al interactuar con sus superiores y subordinados. 39. Adapta el estilo de comunicación según el interlocutor, evidenciando un adecuado uso de su lenguaje verbal y corporal. 40. Comunica sus ideas de manera clara, concisa y asertiva, empleando un lenguaje sencillo y directo. 41. Conoce a su equipo siendo firme, justo y respetuoso, valorando todas las ideas y opiniones por igual. 42. Desarrolla a cada miembro del equipo equitativamente, establece metas claras, reconoce logros y trata los errores como oportunidades de aprendizaje. 43. Usa técnicas de resolución de conflictos para mantener la cohesión y confianza del equipo, y guía a quienes carecen de confianza o se sienten desconectados. 44. Mantiene informados a los miembros del equipo para evitar la desconexión y asegurar la sinergia necesaria para el cumplimiento de tareas o la búsqueda de soluciones.
	Tareas	
	10. Comunicar en forma efectiva	
	11. Construir confianza mutua	

	Agregación de valor 4 Se comunican de forma efectiva con el objeto de asegurarse de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo.	
	Destaca la importancia de la comunicación efectiva para asegurar que el equipo comprenda claramente el propósito y los objetivos a alcanzar.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Influir positivamente	
	Tareas	45.Inculca en sus subordinados la importancia de reconocer las emociones propias y prestar atención a las expresiones faciales y el lenguaje corporal de los demás como una habilidad para el reconocimiento emocional.
	12. Empatizar	46. Demuestra preocupación por el estado anímico y emocional de pares y subordinados y genera instancias de discusión al respecto. 47.Fomenta la autorregulación emocional y la comprensión de emociones ajenas sin menospreciarlas, prestando atención a los estados anímicos que puedan influir en los miembros del equipo. 48.Implementa técnicas específicas, como el “feedback”, para brindar apoyo a los miembros de su equipo que atraviesan situaciones emocionales complejas.
	Tareas	49.Se relaciona positivamente con pares y subordinados, mostrando interés por ellos.
	13. Persuadir	50.Manifiesta integridad y coherencia entre sus palabras y acciones, respaldando sus propuestas con argumentos bien fundamentados. 51.Proporciona y recibe “feedback” de manera abierta y respetuosa, manteniendo la confianza y la seguridad. 52.Adapta su estilo de comunicación según la audiencia y el contexto.

	Agregación de valor 4 Se comunican de forma efectiva con el objeto de asegurarse de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo.	
	Destaca la importancia de la comunicación efectiva para asegurar que el equipo comprenda claramente el propósito y los objetivos a alcanzar.	
	Atributo	Conductas esperadas
	Influir positivamente	53. Participa activamente en reuniones y discusiones, aportando conocimientos y recursos que puedan beneficiar al equipo.
	Tareas	54. Propone ideas y soluciones en equipo, coopera en distintas tareas e inculca esto en sus subordinados.
	14. Generar sinergia	55. Escucha y considera las opiniones de los demás y comunica sus ideas y expectativas de manera clara. 56. Proporciona y acepta retroalimentación de manera constructiva para mejorar el desempeño colectivo.
	Atributo	Conductas esperadas
	Enfocarse en la misión.	
	Tareas	89. Comunica de manera inequívoca y oportuna su Intención y la del superior, efectuando los ajustes correspondientes para que su equipo alcance sus objetivos, asegurándose que estos dispongan de los recursos y habilidades necesarias.
	23. Entregar dirección y propósito	90. Inspira al equipo, comunicando la justificación de sus tareas de manera de generar cohesión emocional y compromiso, alineando su trabajo con las prioridades del superior. 91. Fomenta la confianza en sus subordinados para que tomen decisiones con libertad de acción en el “cómo” realizar las tareas, demostrando iniciativa disciplinada. 92. Planifica un adecuado y eficiente empleo de los medios que dispone para cumplir sus tareas asignadas, asegurándose que su equipo tenga claras sus tareas y objetivos, promoviendo la reflexión y prudencia en la toma de decisiones.



Justificación Conductas Esperadas

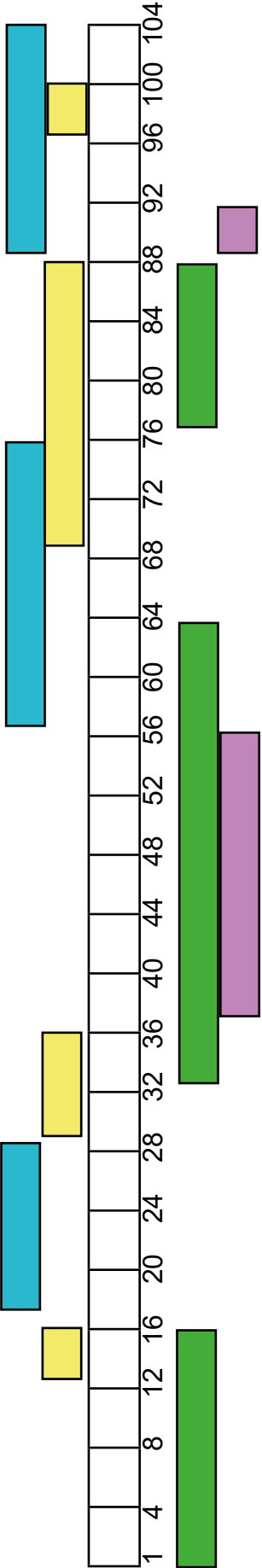
- **Agregación de valor 1, Conductas esperadas 17-28/57-76/89-104:** Combina análisis crítico, visión sistémica, disciplina operativa y dirección clara para estructurar la misión en planes efectivos, asignar recursos adecuados y mantener la cohesión del equipo hacia el logro de los objetivos.
- **Agregación de valor 2, Conductas esperadas 13-16/29-36/69-88/97-100:** Estas conductas refuerzan la mentoría activa, la apertura al error y la construcción de autonomía responsable, redistribuyendo tiempo y recursos para maximizar el crecimiento de cada subordinado.
- **Agregación de valor 3, Conductas esperadas 1-16/33-64/77-88:** Estas conductas consolidan la capacidad del líder para encarnar el propósito institucional, modelar comportamientos ejemplares y generar un ambiente de confianza, motivación y colaboración donde cada integrante se sienta identificado y valorado.
- **Agregación de valor 4, Conductas esperadas 37-56/89-92:** Combina habilidades de comunicación asertiva, escucha activa, empatía y persuasión con la claridad de la intención de la misión para asegurar un flujo de información transparente y oportuno, fortaleciendo la cohesión y anticipando riesgos a través de canales formales e informales.

Resumen y observaciones finales

Correlación de las 104 conductas esperadas con las agregaciones de valor

AGREGACIÓN DE VALOR 1	AGREGACIÓN DE VALOR 2	AGREGACIÓN DE VALOR 3	AGREGACIÓN DE VALOR 4
Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal	Desarrollan y permiten crecer a su personal	Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo	Se comunican de forma efectiva para lograr el propósito
Conductas esperadas 17-28/57-76/89-104	Conductas esperadas 13-16/29-36/69-88/97-100	Conductas esperadas 1-16/33-64/77-88	Conductas esperadas 37-56/89-92
Transforman la intención superior en planes claros y medibles mediante pensamiento crítico y sistémico. Refuerzan disciplina, compromiso y espíritu de cuerpo en el equipo, con liderazgo responsable. Asignan recursos, entrenan en escenarios reales y toman decisiones oportunas para cumplir la misión.	Impulsa el crecimiento individual con mentoría, recursos, feedback y delegación con “ownership”, promoviendo iniciativa disciplinada y aprendizaje desde el error con prudencia y empatía. Cuida bienestar y motivación, reconoce logros y actúa conforme a la doctrina institucional para asegurar coherencia y responsabilidad.	Modelo vivo del Ethos: comunica propósito con coherencia entre palabra y acción, generando confianza y motivación. Demuestra autocontrol, adapta su comunicación, promueve colaboración, resuelve conflictos y cuida el desarrollo y bienestar del personal. Construye un clima positivo y cohesionado donde el ejemplo del líder impulsa compromiso, confianza y rendimiento colectivo.	Aseguran comprensión y sincronía mediante comunicación clara, escucha activa y verificación del entendimiento. Construyen confianza y adaptan el mensaje según la audiencia para evitar desconexiones y persuadir con eficacia. Traducen la intención en instrucciones precisas, con recursos y límites definidos, promoviendo autonomía responsable y trazabilidad.

Mapa de correlación de las 104 conductas esperadas



Anexo “B”

Propuesta de objetivos docentes para el Nivel 2



Anexo “B”

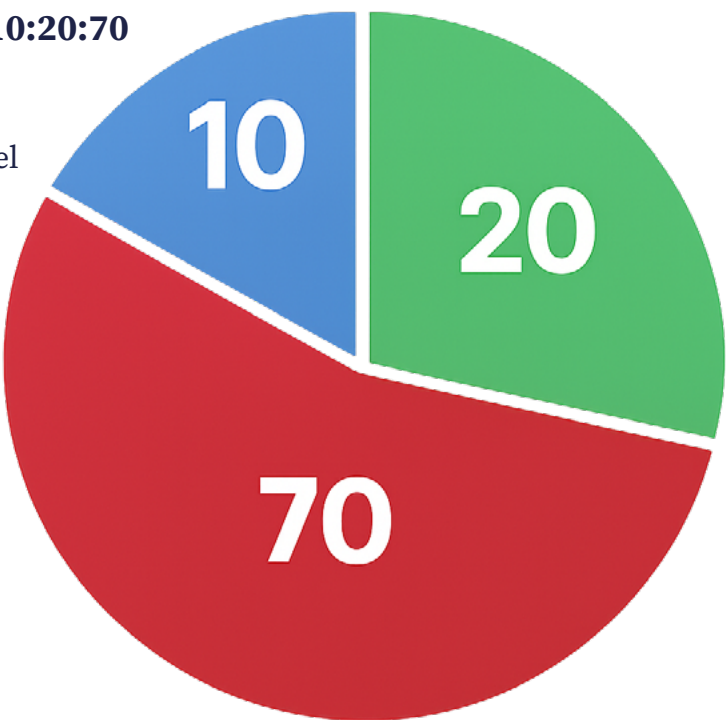
Propuesta de objetivos docentes para el nivel 2

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 2. 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.

Esta propuesta se ciñe puntualmente a presentar objetivos para lograr el 10% definido en el método, de manera tal de orientar el esfuerzo académico que permita determinar los contenidos específicos y metodologías recomendadas (talleres, debates, role-playing) para cada una de las 26 tareas y los atributos. Las asignaturas, capacitaciones o cursos a desarrollar deben vincularse 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.

Fundamentación de la Metodología 10:20:70

La metodología 10:20:70 reconoce que el aprendizaje y el desarrollo en liderazgo trascienden la formación 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% Capacitación Formal en Aula presencial o virtual:

- **Qué implica:** Talleres, cursos y seminarios que proporcionan los fundamentos teóricos y las competencias básicas de liderazgo.
- **Rol y beneficios:** Se entregan herramientas transferibles que el líder debe aplicar, adaptar y evidenciar en su Unidad/Repartición.

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.
- **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 2 (10% aula)

A continuación, se presenta una aproximación detallada para el Nivel 2, 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.

	Agregación de Valor 1	Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal
	Atributo 2	Pensamiento reflexivo
	Tarea 5	Aplicar pensamiento crítico
Objetivo	Que el líder fomente un entorno donde el pensamiento crítico sea colectivo, promoviendo la participación de subordinados en el análisis de información, la formulación de preguntas y la generación de soluciones innovadoras.	
	Tarea 6	Aplicar pensamiento sistémico
Objetivo	Que el líder integre la visión sistémica en la planificación y dirección, transmitiendo a su equipo cómo sus acciones impactan en el sistema mayor, anticipando consecuencias.	
	Tarea 7	Aplicar razonamiento ético
Objetivo	Que el líder incorpore explícitamente el razonamiento ético en la toma de decisiones, enseñe a sus subordinados a reconocer dilemas morales y cómo resolverlos con criterios éticos.	
	Atributo 4	Trabajo en Equipo
	Tarea 15	Comprometer
Objetivo	Que el líder consolide la integridad y compromiso colectivo, motivando a su equipo a sostener el esfuerzo en condiciones adversas y a mejorar procesos de manera colaborativa.	

	Tarea 16	Actuar con disciplina
Objetivo	Que el líder sea referente de disciplina doctrinaria y conductual, inculcando en sus subordinados la importancia de la disciplina como base de la autonomía responsable.	
	Tarea 17	Fortalecer el Espíritu de Cuerpo
Objetivo	Que el líder fomente cohesión y respaldo mutuo, gestionando conflictos de manera constructiva y reconociendo logros para fortalecer la identidad colectiva.	
	Tarea 18	Desarrollar líderes
Objetivo	Que el líder identifique, forme y guíe a futuros líderes, delegando tareas formativas y promoviendo comunicación abierta y retroalimentación constructiva.	
	Tarea 19	Ser resiliente
Objetivo	Que el líder gestione la resiliencia colectiva, entrenando a su equipo en la gestión del estrés y transformando entornos desafiantes en oportunidades de cohesión.	
	Atributo 6	Enfocarse en la misión
	Tarea 23	Entregar dirección y propósito
Objetivo	Que el líder comunique la intención superior de manera clara y motivadora, inspire compromiso y asegure que cada miembro entienda su rol y disponga de los recursos necesarios para cumplir la misión.	
	Tarea 24	Hacerse dueño de la tarea
Objetivo	Que el líder asuma accountability por el cumplimiento de las tareas de su equipo, inculcando responsabilidad en cada subordinado y gestionando recursos con transparencia.	

	Tarea 25	Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común
Objetivo	Que el líder promueva la iniciativa disciplinada en sus subordinados dentro del marco doctrinario, aceptando errores como oportunidades de aprendizaje y documentando lecciones aprendidas.	
	Tarea 26	Decidir especialmente en situaciones críticas o de riesgo.
Objetivo	Que el líder tome decisiones oportunas y fundamentadas en contextos de riesgo, comunicando con claridad y distribuyendo el tiempo de planificación entre él y sus subordinados.	

	Agregación de Valor 2	Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios
	Atributo 1	Hacer propio el Ethos y valores institucionales
	Tarea 4	Asumir la responsabilidad (accountability)
Objetivo	Que el líder asuma accountability no solo por sus actos, sino también por los de su equipo, inculcando la asunción de la responsabilidad y generando un entorno donde la retroalimentación sea parte del crecimiento colectivo.	
	Atributo 2	Pensamiento reflexivo
	Tarea 8	Ser prudente
Objetivo	Que el líder aplique prudencia en la toma de decisiones colectivas, evaluando repercusiones a corto y largo plazo, y enseñando a su equipo a aprender de experiencias pasadas.	
	Atributo 3	Influir positivamente
	Tarea 9	Desarrollar autoconciencia y autocontrol
Objetivo	Que el líder modele autoconciencia y autocontrol, enseñando a su equipo a gestionar emociones y a mantener la cohesión en situaciones de presión.	

	Atributo 4	Trabajo en equipo
	Tarea 18	Desarrollar líderes
Objetivo	Que el líder identifique, forme y guíe a futuros líderes, delegando tareas formativas y promoviendo comunicación abierta y retroalimentación constructiva.	
	Tarea 19	Ser resiliente
Objetivo	Que el líder gestione la resiliencia colectiva, entrenando a su equipo en la gestión del estrés y transformando entornos desafiantes en oportunidades de cohesión.	
	Atributo 5	Preocuparse del personal
	Tarea 20	Conocer, valorar y respetar al personal
Objetivo	Que el líder desarrolle un conocimiento profundo de su personal, generando espacios de confianza y participación activa en la toma de decisiones.	
	Tarea 21	Ocuparse del personal
Objetivo	Que el líder gestione integralmente el bienestar del equipo, equilibrando exigencias operativas con necesidades personales y asegurando acceso a recursos.	
	Tarea 22	Fomentar el desarrollo individual
Objetivo	Que el líder promueva el crecimiento personal y profesional de cada subordinado, aplicando mentoría y estableciendo objetivos claros de desarrollo.	
	Atributo 6	Enfocarse en la misión
	Tarea 25	Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común
Objetivo	Que el líder fomente la iniciativa disciplinada de sus subordinados dentro del marco doctrinario, aceptando errores como oportunidades de aprendizaje y documentando lecciones aprendidas.	

	Agregación de Valor 3	Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo
	Atributo 1	Hacer propio el Ethos y valores institucionales
	Tarea 1	Dominar el Ethos, valores e historia
Objetivo	Que el líder no solo viva los valores institucionales, sino que los enseñe activamente, transmitiendo historia y tradiciones como herramientas de cohesión y motivación.	
	Tarea 2	Servir a la Patria
Objetivo	Que el líder inspire en su equipo la disposición al servicio desinteresado, vinculando la misión personal con el propósito colectivo de la Armada.	
	Tarea 3	Actuar con conducta ejemplar
Objetivo	Que el líder modele autoliderazgo y disciplina, reforzando en sus subordinados la importancia de la integridad y la transparencia como base de legitimidad.	
	Tarea 4	Asumir la responsabilidad (accountability)
Objetivo	Que el líder asuma accountability no solo por sus actos, sino también por los de su equipo, inculcando la asunción de la responsabilidad y generando un entorno donde la retroalimentación sea parte del crecimiento colectivo.	
	Atributo 3	Influir positivamente
	Tarea 9	Desarrollar autoconciencia y autocontrol
Objetivo	Que el líder modele autoconciencia y autocontrol, enseñando a su equipo a gestionar emociones y a mantener la cohesión en situaciones de presión.	
	Tarea 10	Comunicar en forma efectiva
Objetivo	Que el líder perfeccione la comunicación bidireccional, asegurando comprensión verificable, adaptando mensajes a distintos interlocutores y documentando acuerdos para garantizar trazabilidad.	

	Tarea 11	Construir confianza mutua
Objetivo	Que el líder consolide la confianza en su equipo, gestionando conflictos de manera constructiva, reconociendo logros, convirtiendo errores en aprendizaje y manteniendo informados a todos los miembros para asegurar cohesión y sinergia.	
	Tarea 12	Empatizar
Objetivo	Que el líder desarrolle empatía activa, enseñando a su equipo a reconocer y gestionar emociones propias y ajenas, fortaleciendo la cohesión y el apoyo mutuo en situaciones complejas.	
	Tarea 13	Persuadir
Objetivo	Que el líder utilice la persuasión fundamentada para alinear al equipo con la misión, adaptando su estilo comunicacional según la audiencia y el contexto.	
	Tarea 14	Generar sinergia
Objetivo	Que el líder fomente la cooperación activa, integrando aportes diversos y consolidando la retroalimentación como práctica colectiva para mejorar el desempeño.	
	Atributo 4	Trabajo en equipo
	Tarea 15	Comprometer
Objetivo	Que el líder consolide la integridad y compromiso colectivo, motivando a su equipo a sostener el esfuerzo en condiciones adversas y a mejorar procesos de manera colaborativa.	
	Tarea 16	Actuar con disciplina
Objetivo	Que el líder sea referente de disciplina doctrinaria y conductual, inculcando en sus subordinados la importancia de la disciplina como base de autonomía responsable.	

	Atributo 5	Preocuparse del personal
	Tarea 20	Conocer, valorar y respetar al personal
Objetivo	Que el líder desarrolle un conocimiento profundo de su personal, generando espacios de confianza y participación activa en la toma de decisiones.	
	Tarea 21	Ocuparse del personal
Objetivo	Que el líder gestione integralmente el bienestar del equipo, equilibrando exigencias operativas con necesidades personales y asegurando acceso a recursos.	
	Tarea 22	Fomentar el desarrollo individual
Objetivo	Que el líder promueva el crecimiento personal y profesional de cada subordinado, aplicando mentoría y estableciendo objetivos claros de desarrollo.	

	Agregación de Valor 4	Se comunican de forma efectiva con el objeto de asegurarse de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo
	Atributo 3	Influir positivamente
	Tarea 10	Comunicar en forma efectiva
Objetivo	Que el líder perfeccione la comunicación bidireccional, asegurando comprensión verificable, adaptando mensajes a distintos interlocutores y documentando acuerdos para garantizar trazabilidad.	
	Tarea 11	Construir confianza mutua
Objetivo	Que el líder consolide la confianza en su equipo, gestionando conflictos de manera constructiva, reconociendo logros, convirtiendo errores en aprendizaje y manteniendo informados a todos los miembros para asegurar cohesión y sinergia.	

	Tarea 12	Empatizar
Objetivo	Que el líder desarrolle empatía activa, enseñando a su equipo a reconocer y gestionar emociones propias y ajenas, fortaleciendo la cohesión y el apoyo mutuo en situaciones complejas.	
	Tarea 13	Persuadir
Objetivo	Que el líder utilice la persuasión fundamentada para alinear al equipo con la misión, adaptando su estilo comunicacional según la audiencia y el contexto.	
	Tarea 14	Generar sinergia
Objetivo	Que el líder fomente la cooperación activa, integrando aportes diversos y consolidando la retroalimentación como práctica colectiva para mejorar el desempeño.	
	Atributo 6	Enfocarse en la misión
	Tarea 23	Entregar dirección y propósito
Objetivo	Que el líder comunique la intención superior de manera clara y motivadora, inspire compromiso y asegure que cada miembro entienda su rol y disponga de los recursos necesarios para cumplir la misión.	

Síntesis Integrada del 10% para el Nivel 2

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 competencias para planificar y dirigir, formar y desarrollar personas, inspirar con el ejemplo y comunicar en forma efectiva, integrando conocimientos doctrinarios, habilidades interpersonales, razonamiento ético y prácticas de toma de decisiones.

Esta estructura del 10% en aula para el Nivel 2 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 2



I. Mapa de progreso – Agregaciones de valor

Objetivo: Visualizar tu nivel de dominio, autonomía y capacidad de conducción en las 4 Agregaciones de Valor del Nivel 2.

Instrucciones: 1. Marca el nivel que mejor representa tu desempeño actual
2. Justifica con un ejemplo real, breve y concreto

1 – Dependiente 2 – Parcialmente autónomo 3 – Autónomo 4 – Multiplicador

Agregación de Valor		1	2	3	4	Justificación
	Planifico las acciones necesarias para cumplir con mi misión, entreno y dirijo a mi personal.	☐	☐	☐	☐	
	Desarrollo y permito crecer al personal, aprendo a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios.	☐	☐	☐	☐	
	Inspiro y motivo con el ejemplo, creando un ambiente positivo en mi equipo.	☐	☐	☐	☐	
	Comunico de forma efectiva con el objeto de asegurar de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo.	☐	☐	☐	☐	

II. Semáforo – Conductas esperadas

Objetivo: : Identificar el impacto real de tus conductas en el desempeño del equipo.

Instrucciones: 1. Marca cada conducta según tu práctica habitual
2. Registra un ejemplo concreto donde esa conducta haya tenido impacto



		
Siempre	A veces	Necesito mejorarlo



Atributo 1:
Hacer propio el Ethos y valores institucionales

Tarea 1: Dominar el Ethos, valores e historia				
Nº	Conductas esperadas			
1	Aplica los valores y el Ethos en toda circunstancia	☐	☐	☐
2	Demuestra conocimiento de la historia de nuestra Armada y la aplica en el ejercicio de sus funciones	☐	☐	☐
3	Se asegura que los miembros de su equipo actúen de acuerdo con el Código de Honor, ethos y valores institucionales	☐	☐	☐
4	Comparte experiencias con sus subordinados que permiten reforzar la adhesión al ethos y los valores	☐	☐	☐

Tarea 2: Servir a la Patria				
Nº	Conductas esperadas			
5	Demuestra conocimiento, además de la tarea principal de defensa de la soberanía e integridad territorial, las otras áreas de misión de la Armada, se compromete con ellas e inspira y motiva a sus subordinados a la disposición de servicio a la patria en el cumplimiento de estas.	☐	☐	☐
6	Asume la disposición a servir desinteresadamente, hasta rendir la vida si fuere necesario	☐	☐	☐
7	Acepta los esfuerzos y sacrificios personales necesarios para servir a la Patria y a la Marina, y comprende que debe subordinar sus intereses individuales al bien colectivo	☐	☐	☐
8	Se asegura que los miembros de su equipo comprendan el sentido e importancia del juramento a la bandera, del cumplimiento del deber y del lema institucional y lo asuman como un compromiso personal y de servicio	☐	☐	☐

Tarea 3: Actuar con conducta ejemplar				
N°	Conductas esperadas			
9	Resalta la importancia de desarrollar habilidades de autoliderazgo y reconocer las áreas de mejora y errores.	☐	☐	☐
10	Comparte experiencias con sus subordinados que refuerzan la importancia de actuar de manera disciplinada, subordinando los intereses personales a los del equipo.	☐	☐	☐
11	Comunica claramente a su equipo los objetivos del trabajo y lo que se espera que logren, destacando la importancia de asumir las responsabilidades asignadas a cada miembro.	☐	☐	☐
12	Fomenta, en sus subordinados, la importancia de actuar con integridad y transparencia y las repercusiones que esto puede tener, negativa o positivamente, en la Institución.	☐	☐	☐

Tarea 4: Asumir la responsabilidad (accountability)				
N°	Conductas esperadas			
13	Asume la responsabilidad en tareas asignadas, aplicando, en situaciones prácticas, conocimientos adquiridos.	☐	☐	☐
14	Es responsable de los resultados, acciones y conducta de sus subordinados, siendo justo y exigente.	☐	☐	☐
15	Inculca, en sus subordinados, la disposición a asumir la responsabilidad de sus propios actos y conductas.	☐	☐	☐
16	Busca retroalimentación para mejorar el desempeño.	☐	☐	☐



Atributo 2:
Pensamiento Reflexivo

Tarea 5: Aplicar pensamiento crítico				
N°	Conductas esperadas			
17	Entiende y aplica los principios básicos del pensamiento crítico.	☐	☐	☐
18	Analiza la información recibida con una mente abierta y sin prejuicios y formula preguntas claras para mejor comprensión de los problemas.	☐	☐	☐
19	Evalúa la coherencia de la información recibida y motiva a sus subordinados a aportar ideas creativas e innovadoras.	☐	☐	☐
20	Considera las posibles consecuencias de sus decisiones y permite que sus subordinados participen en la toma de estas.	☐	☐	☐

Tarea 6: Aplicar pensamiento sistémico				
N°	Conductas esperadas			
21	Analiza problemas, identificando relaciones causa-efecto, teniendo en cuenta múltiples perspectivas.	☐	☐	☐
22	Comprende cómo su equipo se relaciona e interactúa con otros, dentro de un mismo sistema y lo transmite a sus subordinados.	☐	☐	☐
23	Identifica los componentes esenciales del sistema, mediante el empleo de herramientas básicas de análisis.	☐	☐	☐
24	Analiza e identifica las posibles consecuencias inmediatas de las acciones de su equipo y el impacto potencial en los objetivos establecidos por su superior.	☐	☐	☐

Tarea 7: Aplicar razonamiento ético				
N°	Conductas esperadas			
25	Comprende y aplica los principios éticos de probidad y transparencia, así como el código de honor institucional, especialmente en situaciones adversas, tanto en tiempo de paz como de guerra.	☐	☐	☐
26	Inculca principios éticos en los subordinados.	☐	☐	☐
27	Consulta con superiores o expertos en caso de dudas éticas para un mejor resolver.	☐	☐	☐
28	Evalúa y resuelve problemas complejos con un enfoque ético.	☐	☐	☐

Tarea 8: Ser prudente				
N°	Conductas esperadas			
29	Aplica los principios fundamentales del pensamiento crítico, evaluando las posibles repercusiones de cada acción.	☐	☐	☐
30	Analiza situaciones simples con prudencia, desarrollando una pauta detallada antes de actuar.	☐	☐	☐
31	Analiza el problema o situación, adoptando medidas y evitando supuestos o prejuicios erróneos.	☐	☐	☐
32	Revisa situaciones o decisiones pasadas, aprendiendo de ellas.	☐	☐	☐



Atributo 3: Influir positivamente

Tarea 9: Desarrollar autoconciencia y autocontrol				
N°	Conductas esperadas			
33	Reconoce situaciones que provocan emociones intensas y regula sus reacciones emocionales, manteniendo el autocontrol frente a su equipo.	☐	☐	☐
34	Identifica patrones recurrentes en las reacciones emocionales y establece objetivos personales a corto plazo.	☐	☐	☐
35	Presta atención a las emociones de los demás e inculca la importancia de la autoconciencia y el autocontrol, así como la influencia de las emociones en el comportamiento o actitud de las personas.	☐	☐	☐
36	Reflexiona sobre experiencias pasadas, evalúa su impacto emocional y busca retroalimentación constructiva.	☐	☐	☐

Tarea 10: Comunicar en forma efectiva				
N°	Conductas esperadas			
37	Comunica bidireccionalmente de manera efectiva, usando parafraseo para confirmar comprensión, transmitiendo información clara y precisa, y captando la receptividad del mensaje.	☐	☐	☐
38	Demuestra habilidades de escucha activa al interactuar con sus superiores y subordinados.	☐	☐	☐
39	Adapta el estilo de comunicación según el interlocutor, evidenciando un adecuado uso de su lenguaje verbal y corporal.	☐	☐	☐
40	Comunica sus ideas de manera clara, concisa y asertiva, empleando un lenguaje sencillo y directo.	☐	☐	☐

Tarea 11: Construir confianza mutua				
N°	Conductas esperadas			
41	Conoce a su equipo siendo firme, justo y respetuoso, valorando todas las ideas y opiniones por igual.	☐	☐	☐
42	Desarrolla a cada miembro del equipo equitativamente, establece metas claras, reconoce logros y trata los errores como oportunidades de aprendizaje.	☐	☐	☐
43	Usa técnicas de resolución de conflictos para mantener la cohesión y confianza del equipo, y guía a quienes carecen de confianza o se sienten desconectados.	☐	☐	☐
44	Mantiene informados a los miembros del equipo para evitar la desconexión y asegurar la sinergia necesaria para el cumplimiento de tareas o la búsqueda de soluciones.	☐	☐	☐

Tarea 13: Persuadir				
N°	Conductas esperadas			
49	Se relaciona positivamente con pares y subordinados, mostrando interés por ellos.	☐	☐	☐
50	Manifiesta integridad y coherencia entre sus palabras y acciones, respaldando sus propuestas con argumentos bien fundamentados.	☐	☐	☐
51	Proporciona y recibe “feedback” de manera abierta y respetuosa, manteniendo la confianza y la seguridad.	☐	☐	☐
52	Adapta su estilo de comunicación según la audiencia y el contexto.	☐	☐	☐

Tarea 12: Empatizar				
N°	Conductas esperadas			
45	Inculca en sus subordinados la importancia de reconocer las emociones propias y prestar atención a las expresiones faciales y el lenguaje corporal de los demás como una habilidad para el reconocimiento emocional.	☐	☐	☐
46	Demuestra preocupación por el estado anímico y emocional de pares y subordinados y genera instancias de discusión al respecto.	☐	☐	☐
47	Fomenta la autorregulación emocional y la comprensión de emociones ajenas sin menospreciarlas, prestando atención a los estados anímicos que puedan influir en los miembros del equipo.	☐	☐	☐
48	Implementa técnicas específicas, como el “feedback”, para brindar apoyo a los miembros de su equipo que atraviesan situaciones emocionales complejas.	☐	☐	☐

Tarea 14: Generar sinergia				
N°	Conductas esperadas			
53	Participa activamente en reuniones y discusiones, aportando conocimientos y recursos que puedan beneficiar al equipo.	☐	☐	☐
54	Propone ideas y soluciones en equipo, coopera en distintas tareas e inculca esto en sus subordinados.,	☐	☐	☐
55	Escucha y considera las opiniones de los demás y comunica sus ideas y expectativas de manera clara.	☐	☐	☐
56	Proporciona y acepta retroalimentación de manera constructiva para mejorar el desempeño colectivo.	☐	☐	☐



Atributo 4:
Trabajo en equipo

Tarea 15: Comprometer				
N°	Conductas esperadas			
57	Actúa de acuerdo con lo que dice, manteniendo la integridad personal y trabaja en conjunto con otros para alcanzar objetivos comunes.	☐	☐	☐
58	Toma la iniciativa para resolver problemas y mejorar procesos, manteniéndose enfocado en los objetivos a pesar de posibles dificultades.	☐	☐	☐
59	Cumple sus responsabilidades puntualmente y se adapta con actitud positiva a los cambios.	☐	☐	☐
60	Ofrece ayuda y apoyo a pares y subordinados y se adapta a las normas y procedimientos del equipo.	☐	☐	☐

Tarea 17: Fortalecer el espíritu de cuerpo				
N°	Conductas esperadas			
65	Aporta ideas y sugerencias durante las reuniones de equipo e inculca a sus subordinados la importancia del espíritu de cuerpo y su impacto en la contribución eficaz al equipo.	☐	☐	☐
66	Brinda apoyo a los miembros del equipo y promueve el respaldo mutuo, cumpliendo con las tareas asignadas de manera oportuna y eficiente.	☐	☐	☐
67	Reconoce y valora los logros de los miembros del equipo, respetando diversas opiniones y puntos de vista.	☐	☐	☐
68	Maneja los desacuerdos de manera constructiva, resolviendo discrepancias.	☐	☐	☐

Tarea 16: Actuar con disciplina				
N°	Conductas esperadas			
61	Inculca en sus subordinados la importancia de la disciplina en el ámbito doctrinario, conductual y las consecuencias que esta tiene en el cumplimiento de tareas individuales y colectivas.	☐	☐	☐
62	Actúa conforme a la normativa (“compliance”) y las instrucciones de sus superiores, cumpliéndolas con prontitud y puntualidad.	☐	☐	☐
63	Actúa con integridad y honestidad, inculcando a sus subordinados el respeto a la autoridad y al conducto regular.	☐	☐	☐
64	Prioriza las tareas y evita la procrastinación, demostrando iniciativa disciplinada en el cumplimiento de los deberes y adaptándose a cambios y desafíos sin perder la motivación.	☐	☐	☐

Tarea 18: Desarrollar líderes				
N°	Conductas esperadas			
69	Desarrolla confianza, y respeto en su equipo y asigna tareas de acuerdo con las habilidades de sus integrantes.	☐	☐	☐
70	Practica la escucha activa y empatía y colabora con otros miembros del equipo de manera efectiva.	☐	☐	☐
71	Gestiona y resuelve conflictos de manera eficiente, mostrando adaptabilidad ante cambios y desafíos.	☐	☐	☐
72	Fomenta una comunicación abierta y transparente con y entre los integrantes de su equipo y provee retroalimentación útil y constructiva.	☐	☐	☐

Tarea 19: Ser resiliente				
N°	Conductas esperadas			
73	Utiliza entornos desafiantes para fomentar la cohesión dentro del equipo, identificando cualquier respuesta adversa al estrés y capacita a sus subordinados para enfrentar desafíos con una actitud positiva.	☐	☐	☐
74	Supera con rapidez los contratiempos e inculca esta habilidad en su equipo.	☐	☐	☐
75	Desarrolla ejercicios de entrenamiento rigurosos pero seguros para familiarizar al equipo con la gestión del estrés, asegurándose de que las situaciones generadas estén alineadas con los objetivos de entrenamiento o aprendizaje.	☐	☐	☐
76	Mantiene una actitud positiva y la motivación frente a los desafíos y situaciones difíciles y monitorea el efecto del estrés en equipo.	☐	☐	☐

Tarea 21: Ocuparse del personal				
N°	Conductas esperadas			
81	Identifica las habilidades y áreas de mejora de cada miembro del equipo, y proporciona orientación a quienes enfrentan dificultades personales que puedan impactar su desempeño en el servicio.	☐	☐	☐
82	Equilibra la vida personal y profesional del equipo, gestionando de manera adecuada el tiempo y las tareas asignadas.	☐	☐	☐
83	Se asegura que el personal tenga acceso a los recursos necesarios para realizar sus tareas y superar desafíos.	☐	☐	☐
84	Reconoce y valora los logros individuales y del equipo, motivando a través de incentivos y apoyo.	☐	☐	☐

Atributo 5:
Preocuparse del personal

Tarea 20: Conocer, valorar y respetar al personal				
N°	Conductas esperadas			
77	Identifica las fortalezas y áreas de mejora de cada integrante de su equipo y crea espacios que permitan expresar ideas y/o preocupaciones.	☐	☐	☐
78	Proporciona “feedback” constructivo de manera regular para fomentar el crecimiento personal y profesional.	☐	☐	☐
79	Crea un entorno de trabajo integrado, respetuoso y colaborativo donde se valore el esfuerzo individual y del equipo.	☐	☐	☐
80	Informa a sus subordinados de manera honesta sobre los desafíos y logros, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones.	☐	☐	☐

Tarea 22: Fomentar el desarrollo individual				
N°	Conductas esperadas			
85	Identifica y aprovecha las capacidades individuales del personal y aplica técnicas básicas de mentoría y guía para orientar el crecimiento y las expectativas.	☐	☐	☐
86	Insta a la autocrítica y la crítica constructiva, e incentive la formulación de preguntas y la exploración de nuevas ideas o metodologías que permitan identificar áreas de mejora y desarrollo.	☐	☐	☐
87	Facilita la definición de objetivos claros de desarrollo profesional y personal de sus subordinados, e identifica y potencia talentos emergentes.	☐	☐	☐
88	Implementa desafíos sencillos para promover el desarrollo personal y reconozca los logros y progresos alcanzados en los procesos de aprendizaje.	☐	☐	☐

Tarea 23: Entregar dirección y propósito				
N°	Conductas esperadas			
89	Comunica de manera inequívoca y oportuna su Intención y la del superior, efectuando los ajustes correspondientes para que su equipo alcance sus objetivos, asegurándose que éstos dispongan de los recursos y habilidades necesarias.	☐	☐	☐
90	Inspira al equipo, comunicando la justificación de sus tareas de manera de generar cohesión emocional y compromiso, alineando su trabajo con las prioridades del superior.	☐	☐	☐
91	Fomenta la confianza en sus subordinados para que tomen decisiones con libertad de acción en el "cómo" realizar las tareas, demostrando iniciativa disciplinada.	☐	☐	☐
92	Planifica un adecuado y eficiente empleo de los medios que dispone para cumplir sus tareas asignadas, asegurándose que su equipo tenga claras sus tareas y objetivos, promoviendo la reflexión y prudencia en la toma de decisiones.	☐	☐	☐

Tarea 24: Hacerse dueño de la tarea				
N°	Conductas esperadas			
93	Crea un entorno de confianza mutua y comprensión que involucre a sus subordinados para asegurar su compromiso, adhesión y colaboración efectiva.	☐	☐	☐
94	Asume la responsabilidad y “accountability” del cumplimiento de las tareas, acciones y comportamiento de sus subordinados, siendo justo y exigente.	☐	☐	☐
95	Inculca y exige a sus subordinados que asuman la responsabilidad de sus tareas, acciones y comportamientos.	☐	☐	☐
96	Elabore un plan detallado para gestionar las tareas asignadas, identificando los recursos necesarios y comunicando de manera oportuna y eficiente el progreso y los obstáculos encontrados a los niveles superiores.	☐	☐	☐

Tarea 25: Actuar con iniciativa disciplinada bajo una doctrina común				
N°	Conductas esperadas			
97	Se asegura que sus subordinados comprendan que el cumplimiento de las tareas se debe realizar bajo un marco doctrinario y normativo común.	☐	☐	☐
98	Permite que sus subordinados desarrollen el máximo de iniciativa disciplinada, basado en la confianza, de manera que puedan actuar con libertad de acción, inculcando también que los errores y equivocaciones, sin mala intención, sean aceptados e internalizados como oportunidades de aprendizaje.	☐	☐	☐
99	Planifica y toma decisiones, dentro del marco doctrinario establecido, se documenta de experiencias y lecciones aprendidas y busca orientación cuando le surgen dudas.	☐	☐	☐
100	Desglosa la misión en tareas y objetivos significativos, tanto a nivel de equipo como individual, utilizando un marco doctrinario común y conocido. Solicita “feedback” para optimizar el desempeño.	☐	☐	☐

Tarea 26: Decidir, especialmente en situaciones críticas o de riesgo				
N°	Conductas esperadas			
101	Entiende la situación general y el entorno, identifica el estado final deseado, toma decisiones en toda situación y comunica su plan de acción e intención de manera clara a sus subordinados.	☐	☐	☐
102	De acuerdo con la intención del superior, determina y distribuye correctamente el tiempo disponible para su planificación y la de sus subordinados.	☐	☐	☐
103	Toma decisiones con destreza intuitiva, pensamiento sistémico y reflexivo, identificando y determinando la naturaleza del problema y su solución.	☐	☐	☐
104	Identifica potenciales peligros y amenazas y, en base a ello, toma decisiones adoptando medidas para eliminar o mitigar sus efectos o las posibilidades de que ocurran.	☐	☐	☐

III. Rueda del liderazgo nivel 2

Objetivo: : Visualizar tu madurez en la aplicación de los 6 atributos del MLA.

Instrucciones:

1. Evalúa cada atributo del 1 al 4, según la escala:

- 1 – **Básico:** Solo aplico este atributo en tareas simples.
- 2 – **Intermedio:** Lo aplico en tareas moderadas.
- 3 – **Avanzado:** Lo aplico en planificación y conducción.
- 4 – **Experto:** Lo enseño, lo modelo y lo exijo

2. Justifica tu evaluación (una acción, decisión o conducta real que justifique tu puntaje).

3. Dibuja la rueda:

Dibuja un círculo dividido en 6 ejes (uno por atributo).

Marca tu nivel (1–4) en cada eje.

Une los puntos para visualizar tu perfil de liderazgo.

Observa qué atributos están más desarrollados y cuáles requieren atención.

4. Reflexiona:

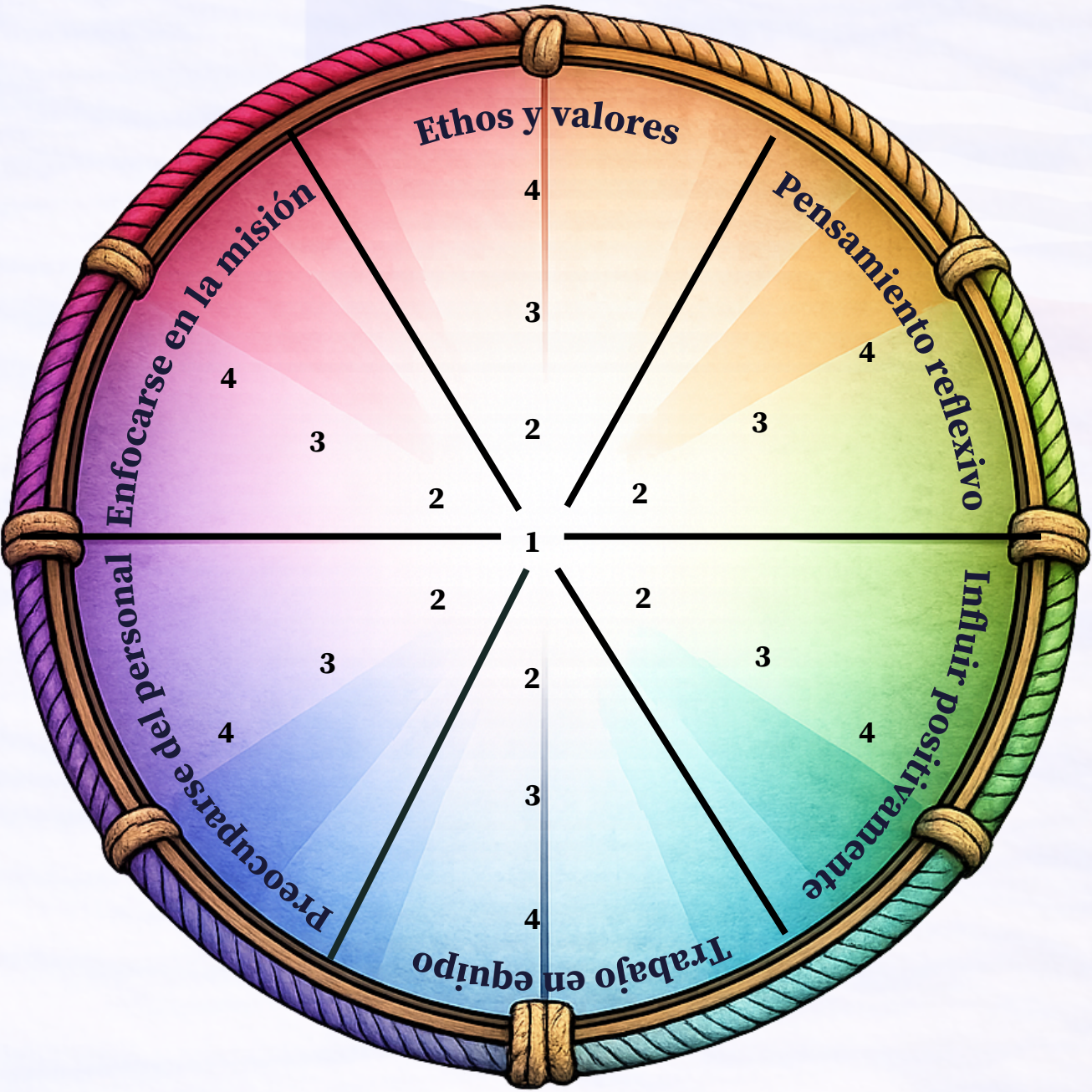
¿Qué patrón ves en tu rueda?

¿Qué atributo está más bajo?

¿Qué acción concreta realizarás para mejorarlo?

Atributos		1	2	3	4
	Ethos y valores	☐	☐	☐	☐
	Pensamiento reflexivo	☐	☐	☐	☐
	Influir positivamente	☐	☐	☐	☐
	Trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐
	Preocuparse del personal	☐	☐	☐	☐
	Enfocarse en la misión	☐	☐	☐	☐

Justificación



1. ¿Qué patrón ves en tu rueda?.

2. ¿Qué atributo está más bajo?.

3. ¿Qué acción concreta realizarás para mejorarlo?.

IV. Escenarios de decisión nivel 2

Objetivo: : Evaluar criterio, juicio y autonomía responsable respecto de las 4 Agregaciones de Valor.

- Instrucciones:
- 1. Selecciona la alternativa que mejor representa lo que harías.
 - 2. Justifica tu elección en 3–4 líneas

AGREGACIÓN DE VALOR 1:

Escenario 1 – Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal

1. **Su equipo debe ejecutar una tarea con recursos limitados y tiempo reducido.**
- a. Ejecuta de inmediato para cumplir el plazo.
 - b. Reevalúa prioridades, ajusta el plan y establece puntos de control.
 - c. Delega completamente la planificación en un subordinado.

Justificación: _____

AGREGACIÓN DE VALOR 2:

Escenario 2 – Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios

2. **Un subordinado comete un error involuntario en una tarea crítica.**
- a. Le retira responsabilidades para evitar riesgos.
 - b. Lo sanciona para evitar que vuelva a ocurrir.
 - c. Analiza la causa, corrige y convierte el error en aprendizaje.

Justificación: _____

IV. Escenarios de decisión nivel 2

Objetivo: : Evaluar criterio, juicio y autonomía responsable respecto de las 4 Agregaciones de Valor.

- Instrucciones:
- 1. Selecciona la alternativa que mejor representa lo que harías.
 - 2. Justifica tu elección en 3–4 líneas

AGREGACIÓN DE VALOR 3:

Escenario 3 – Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo

3. **Su equipo muestra baja moral.**
- a. Exige mayor disciplina para elevar el rendimiento.
 - b. Revisa su propio ejemplo, comunica propósito y reconoce esfuerzos.
 - c. Reduce exigencias para aliviar presión.

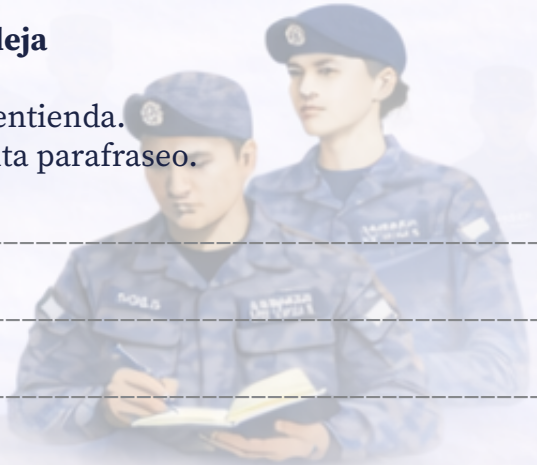
Justificación: _____

AGREGACIÓN DE VALOR 4:

Escenario 4 – Se comunican de forma efectiva con el objeto de asegurarse de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo

4. **Debe transmitir una instrucción compleja**
- a. La envía por escrito sin interacción.
 - b. La entrega una sola vez y espera que se entienda.
 - c. La explica, verifica comprensión y solicita parafraseo.

Justificación: _____



V. Quiz de comprensión – Nivel 2

Objetivo: : Evaluar comprensión de las 4 Agregaciones de Valor del Nivel 2

Instrucciones: responda aplicando lo aprendido en el Nivel 2



Agregación de Valor 1

Planifican las acciones necesarias para cumplir con su misión, entrenan y dirigen a su personal

- ¿Cómo contribuye la alineación de esfuerzos individuales con metas colectivas al fortalecimiento del equipo?

- ¿Qué estrategias puede utilizar un líder para mejorar la cohesión dentro de su equipo?

- ¿Por qué es importante reducir la incertidumbre en los procesos de trabajo?

V. Quiz de comprensión – Nivel 2

Objetivo: : Evaluar comprensión de las 4 Agregaciones de Valor del Nivel 2

Instrucciones: responda aplicando lo aprendido en el Nivel 2



Agregación de Valor 2

Desarrollan y permiten crecer a su personal, aprenden a tener la necesaria disposición a confiar y a aceptar errores involuntarios

- ¿De qué manera los errores involuntarios pueden transformarse en oportunidades de mejora?

- ¿Qué papel juega el líder en la promoción de un entorno de aprendizaje permanente?

- ¿Cómo se incentiva la creatividad e innovación en los integrantes del equipo?

V. Quiz de comprensión – Nivel 2

Objetivo: : Evaluar comprensión de las 4 Agregaciones de Valor del Nivel 2

Instrucciones: responda aplicando lo aprendido en el Nivel 2



Agregación de Valor 3

Inspiran y motivan con el ejemplo, creando un ambiente positivo en su equipo

- ¿Cómo puede el líder establecer un estándar de excelencia a través del ejemplo?

- ¿Por qué la confianza y motivación son esenciales para el desempeño del equipo?

- ¿Qué acciones concretas demuestran liderazgo inspirador en el día a día?

V. Quiz de comprensión – Nivel 2

Objetivo: : Evaluar comprensión de las 4 Agregaciones de Valor del Nivel 2

Instrucciones: responda aplicando lo aprendido en el Nivel 2



Agregación de Valor 4

Se comunican de forma efectiva con el objeto de asegurarse de que se ha entendido cabalmente el propósito y lo que se debe lograr como equipo

- ¿Por qué es relevante que cada persona del equipo entienda su rol y propósito?

- ¿Cómo se fomenta la autonomía en el equipo mediante la comunicación efectiva?

- ¿Qué beneficios aporta la toma de decisiones informadas al funcionamiento grupal?

VI. Preguntas de desarrollo

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



AGREGACIÓN DE VALOR 1: Planificar, entrenar y dirigir

1. Describa una situación reciente en la que su planificación haya evitado un problema o mejorado un resultado.

2. Explique cómo entrenaría a un subordinado que debe ejecutar una tarea crítica por primera vez.



AGREGACIÓN DE VALOR 2: Desarrollar y permitir crecer al personal

1. Describa un error involuntario cometido por un subordinado. ¿Cómo lo convirtió en aprendizaje?.

2. Explique cómo identificaría y potenciaría las fortalezas de un miembro de su equipo.

VI. Preguntas de desarrollo

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



AGREGACIÓN DE VALOR 3: Inspirar y motivar con el ejemplo

1. Describa una situación donde su conducta influyó en la moral del equipo.

2. Explique cómo recuperaría la motivación de un equipo fatigado.



AGREGACIÓN DE VALOR 4: Comunicar en forma efectiva

1. Describa una situación donde una instrucción no fue comprendida. ¿Qué haría distinto hoy?.

2. Explique cómo adaptaría su comunicación para un subordinado con dificultades de comprensión.

VII. Caso integrador final – “Operación Aurora”

Objetivo: : Evaluar su capacidad para integrar las 4 Agregaciones de Valor en una situación realista

Instrucciones:
Lea el caso y responda aplicando lo aprendido en el Nivel 2

CASO
Usted es el líder de un equipo encargado de preparar y ejecutar una operación logística urgente.

El plazo es ajustado, hay personal nuevo y el equipo muestra señales de cansancio. Además, su superior advierte que podrían surgir cambios de último minuto.

Durante la preparación:

- Un subordinado comete un error involuntario que retrasa el proceso.
- Otro muestra inseguridad para asumir una tarea clave.
- El equipo está dividido respecto a la mejor forma de organizar el trabajo.
- La comunicación entre dos áreas críticas es deficiente.

Su misión es cumplir la tarea, mantener la cohesión, desarrollar al personal y comunicar con claridad, incluso bajo presión.



AGREGACIÓN DE VALOR 1: Planificar, entrenar y dirigir

1. ¿Qué ajustes haría al plan inicial para asegurar el cumplimiento de la misión?



AGREGACIÓN DE VALOR 2: Desarrollar y permitir crecer al personal

2. ¿Cómo transformaría el error involuntario en aprendizaje?



AGREGACIÓN DE VALOR 3: Inspirar y motivar con el ejemplo

3. ¿Qué acciones concretas realizaría para recuperar la cohesión y motivación?



AGREGACIÓN DE VALOR 4: Comunicar en forma efectiva

4. ¿Cómo asegurarías que todos comprendan claramente las instrucciones?

VIII. Reflexión Final

- ¿Qué conducta(s) más limita(n) el crecimiento de mi equipo?
- ¿Qué decisión reciente refleja mi nivel actual de liderazgo?
- ¿Qué haré esta semana para aumentar la capacidad de trabajo autónomo de mi equipo?
- ¿Qué error acepté y convertí en aprendizaje colectivo?



NOTAS

Lined area for notes, framed by a rope border.



NOTAS

NOTAS



GLOSARIO NIVEL 2

Agregaciones de Valor (AV)

Conjuntos integrados de conductas esperadas que expresan cómo el líder agrega valor en su nivel de responsabilidad, permitiendo evaluar su desempeño de manera observable y coherente con la misión institucional.

Autonomía responsable

Capacidad de actuar y decidir dentro del marco doctrinario y la intención del superior, asumiendo consecuencias y manteniendo alineación con la misión.

Cohesión de equipo

Grado de unidad, confianza y compromiso entre los integrantes de un equipo, que permite actuar coordinadamente incluso bajo presión o incertidumbres.

Comunicación efectiva

Proceso mediante el cual el líder transmite instrucciones, propósito y criterios de acción, verificando comprensión y asegurando alineación del equipo.

Confianza

Relación basada en credibilidad, coherencia y competencia, que permite delegar, aceptar errores involuntarios y fomentar la iniciativa disciplinada.

Crecimiento vertical del liderazgo

Proceso progresivo mediante el cual el líder amplía su forma de pensar, decidir y actuar, pasando de la ejecución personal a la generación de resultados a través de otros.

Error involuntario

Falla no intencional que ocurre durante la ejecución de una tarea y que, en el Nivel 2, debe ser analizada y transformada en aprendizaje.

Espíritu de cuerpo

Sentido de pertenencia y lealtad al equipo y a la Institución, expresado en apoyo mutuo, disciplina y compromiso colectivo.

Ethos de la Armada de Chile

Conjunto de valores, principios y tradiciones que orientan la conducta de los integrantes de la Armada de Chile en todo contexto.

Influir positivamente

Capacidad del líder para impactar en la conducta, motivación y desempeño de su equipo mediante el ejemplo, la comunicación y el autocontrol emocional.

Iniciativa disciplinada

Acción proactiva del líder o subordinado que se ejerce dentro de los límites doctrinarios, alineada con la intención del superior.

Intención del superior

Propósito que subyace a una orden o misión, que debe ser comprendido y traducido en acciones coherentes por el líder.

Liderazgo con el ejemplo

Ejercicio del mando basado en la coherencia entre lo que el líder exige y lo que demuestra con su propia conducta.

Pensamiento reflexivo

Capacidad de analizar críticamente la información, considerar impactos sistémicos, evaluar dilemas éticos y aprender de la experiencia antes de decidir.

Propósito

Sentido y finalidad que orienta la acción del equipo, permitiendo comprender por qué y para qué se ejecuta una tarea.

Resiliencia

Capacidad del equipo y del líder para adaptarse, recuperarse y mantener el desempeño frente a la presión, el cansancio o la incertidumbre.

Toma de decisiones

Proceso mediante el cual el líder selecciona una acción entre alternativas posibles, basándose en información, criterio y valores institucionales.

Trabajo en equipo

Forma de organización en la que los integrantes coordinan esfuerzos, comparten responsabilidades y contribuyen al logro de objetivos comunes.



CENLID

CENTRO NAVAL DE LIDERAZGO

cenlid_chile

