



ARMADA DE CHILE

Centro Naval de Liderazgo

MODELO DE LIDERAZGO CARTILLA GUÍA TEAM BUILDING



“Esta cartilla es una guía operativa para la conducción y evaluación de actividades de Team Building en contexto institucional.”



Autores

Centro Naval de Liderazgo (CENLID).

Fotografías e imágenes

Armada de Chile
Archivo CENLID - actividades Team Building

Diseño metodológico y Editorial

División de Entrenamiento Centro Naval de Liderazgo

Primera edición, marzo 2026

Nota institucional

Este material forma parte de las herramientas de apoyo al Modelo de Liderazgo de la Armada de Chile (MLA) y tiene por objeto orientar la planificación y ejecución de actividades de Team Building – Team Learning dentro del proceso formativo institucional.

Derechos

Material de uso institucional.
Su reproducción total o parcial deberá contar con la autorización del Centro Naval de Liderazgo (CENLID).

Contenidos

Capítulo I Marco Doctrinario

9. Presentación

10. Fundamento Doctrinario y Operacional del Team Building

13. TB como herramienta del MLA

14. Factores estructurales de la cohesión

18. Confianza

19. Empatía

20. Comunicación

21. Propósito compartido

Capítulo II Conducción del ejercicio

26. Método de Ejecución Team Building

26. Diagnóstico previo

27. Temáticas de Aula

38. Tipos de Ejercicios Team Building

40. TB Básicos

42. TB Alto Impacto

44. Formatos de Ejecución Team Building

46. Formato 4 - 8 - 24 horas

54. Feedback

58. Seguridad y restricciones

60. Propósito, principios, reglas y restricciones

64. Coordinación institucional y vinculación externa

66. Modelo del proceso TB

Capítulo III Ejecución práctica

74. Organización del ejercicio y contextualización operacional

74. Conformación de equipos

75. Contextualización de la misión

75. Preparación e identidad

76. Ejemplo Briefing de misión

86. Ejemplo de Estaciones Team Building

88. Fichas de Estación Standard Operating Procedure (SOP)

102. Anexo "A" Instrumentos de observación

105. Formato Encuesta de Autoevaluación TB

108. Anexo "B" After Action Review

110. Formato informe de cierre al Mando





¿Qué problema resuelve el Team Building?

- Reduce la fricción interna que afecta la ejecución bajo presión.
- Alinea criterios de acción cuando la supervisión directa no es posible.
- Fortalece la confianza operativa entre integrantes del equipo.
- Mejora la coordinación y el uso eficiente del esfuerzo colectivo.
- Previene quiebres silenciosos que no se detectan en la rutina diaria.

¿Qué NO es Team Building?

- No es recreación ni actividad lúdica sin propósito formativo.
- No es un premio, castigo ni instancia motivacional artificial.
- No es reemplazo de la instrucción técnica ni del entrenamiento táctico.
- No busca “igualar” desempeños ni eliminar la jerarquía.
- No es un espacio para exponer errores personales ni medir resistencia individual.

El Team Building no crea cohesión desde cero: revela, tensiona y fortalece la cohesión existente para mejorar la ejecución real de la misión.



Capítulo I

Marco Doctrinario



CENLID





PRESENTACIÓN

TEAM BUILDING

El Modelo de Liderazgo de la Armada de Chile (MLA) establece un marco institucional común destinado a formar y consolidar líderes capaces de conducir personas y equipos en escenarios exigentes, caracterizados por alta variabilidad, presión, incertidumbre, riesgo operacional y múltiples restricciones. En este contexto, la eficacia institucional no depende exclusivamente del nivel de preparación individual ni del dominio técnico de procedimientos, sino de la capacidad real de una dotación para operar como un equipo cohesionado, disciplinado y orientado a la misión.

La experiencia operacional demuestra que los resultados sostenidos se alcanzan cuando los equipos mantienen coordinación efectiva, confianza mutua, comunicación clara, disciplina operacional y un propósito compartido que guía la acción incluso en ausencia de supervisión directa. Por esta razón, el MLA incorpora explícitamente el Team Building – Team Learning (TBTL) como herramienta de implementación del Modelo, integrándolo dentro de su metodología formativa y de desarrollo del liderazgo.

Esta inclusión no es accidental. En la práctica institucional, son los equipos —y no los individuos aislados— quienes ejecutan órdenes, administran riesgos, detectan fallas tempranas, resuelven fricciones internas y sostienen el cumplimiento de la misión bajo presión. Cuando un equipo carece de cohesión, confianza o alineamiento de propósito, el costo operacional se traduce en errores evitables, retrabajo, pérdida de tiempo, desgaste emocional, disminución de la iniciativa y aumento de fricción interna.

La presente cartilla tiene por objetivo entregar un marco doctrinario, metodológico y práctico para comprender y aplicar el Team Building – Team Learning como un proceso sistemático, entrenable, verificable y replicable, directamente vinculado al desarrollo del liderazgo, la capacidad de mando, la disciplina, la seguridad y el rendimiento operacional. No se orienta a actividades recreativas, sino a prácticas estructuradas que impactan de manera directa en la eficacia institucional.

“El Team Building no consiste en dirigir actividades, sino en desarrollar confianza, propósito y cohesión bajo presión. En este proceso, el monitor cumple un rol decisivo: su liderazgo transforma la experiencia en aprendizaje y el aprendizaje en capacidad operacional.”



Fundamento Doctrinario y Operacional del Team Building



Fundamento Doctrinario y Operacional del Team Building

¿Por qué el Team Building es importante en el Modelo de Liderazgo?

El liderazgo institucional no se define por el cargo ni por la autoridad formal, sino por la manifestación sostenida de **conductas observables** que elevan el rendimiento colectivo. Desde el Nivel 1 del Modelo de Liderazgo de la Armada de Chile, el desarrollo del trabajo en equipo se sustenta en conductas tales como colaboración, construcción de confianza, comunicación efectiva, apoyo mutuo y cohesión.

Estas conductas no emergen de manera espontánea ni se consolidan únicamente mediante instrucción teórica. Requieren ser **entrenadas, observadas, retroalimentadas y reforzadas** en contextos que simulen la complejidad real de la operación. En consecuencia, la formación de líderes no puede limitarse a la adquisición de conocimientos conceptuales, sino que debe generar **capacidades reales de conducción de equipos**.

En niveles superiores del MLA, el énfasis se desplaza progresivamente hacia líderes que no solo ejecutan correctamente, sino que **forman, coordinan y conducen** equipos en ambientes complejos, donde el tiempo es limitado, el error tiene consecuencias y la presión es una constante. En este escenario, el Team Building se transforma en una **condición habilitante del liderazgo efectivo**, ya que permite sostener la eficacia colectiva aun cuando cambian las condiciones, se incrementa la carga o aparecen fricciones internas.

El liderazgo se expresa en conductas observables.

El trabajo en equipo no surge de manera espontánea.

El entrenamiento colectivo habilita la conducción real.



Team Building y Team Learning como herramientas del MLA

El MLA define el Team Building – Team Learning como una práctica clave para el desarrollo del liderazgo, en tanto permite transformar grupos de personas en equipos cohesionados y eficaces.

Team Building (TB) se orienta a la construcción de condiciones estructurales que favorecen el trabajo en equipo: confianza, cohesión, coordinación y compromiso. A través de actividades planificadas, el líder observa conductas reales, identifica fortalezas y debilidades del equipo, y genera planes de acción orientados a mejorar el desempeño colectivo.

Team Learning (TL) se centra en el aprendizaje del equipo como unidad, alineando conocimientos individuales y transformándolos en conocimiento compartido. Este proceso promueve la reflexión estructurada sobre la experiencia, el intercambio de perspectivas, el respeto por la diversidad de opiniones y la construcción de modelos mentales comunes que permiten responder de mejor manera a entornos cambiantes.

El TBTL no constituye una actividad aislada, sino un **ciclo continuo**: primero se construyen condiciones (Team Building), luego se captura aprendizaje (Team Learning), y dicho aprendizaje retroalimenta el siguiente ciclo de desempeño. De esta manera, el equipo no solo ejecuta mejor, sino que **aprende colectivamente**.

Team Building como requisito para el Mando tipo Misión

La conducción moderna, particularmente en contextos militares y navales, exige la capacidad de tomar decisiones oportunas en niveles descentralizados, guiados por la intención superior del mando. Este tipo de conducción —conocido como mando tipo misión— solo es viable cuando existen altos niveles de confianza mutua, claridad de propósito, comunicación efectiva y disciplina.

En ausencia de estas condiciones, la descentralización se vuelve riesgosa: se reduce la iniciativa, se incrementa la dependencia del líder, se multiplican los errores de coordinación y se deteriora la eficacia operacional. En este sentido, el Team Building actúa como el **punto entre la doctrina del mando y su ejecución diaria**, permitiendo que la intención superior se traduzca en acción coherente, coordinada y disciplinada.





Factores estructurales de la Cohesión



Factores estructurales de la Cohesión

El Team Building no se basa en la buena voluntad ni en la afinidad personal entre los integrantes de un equipo. Se sustenta en **factores estructurales** que determinan, de manera objetiva y observable, la capacidad de una dotación para coordinarse, adaptarse y cumplir la misión bajo condiciones de presión, incertidumbre y riesgo operacional.

Estos factores constituyen **condiciones habilitantes del rendimiento colectivo**. Cuando están presentes, el equipo puede operar con autonomía disciplinada, sostener la iniciativa y administrar el error. Cuando están ausentes o debilitados, el desempeño se fragmenta, aumenta la fricción interna y la eficacia operacional se deteriora, incluso si los individuos poseen alta competencia técnica.

El Modelo de Liderazgo de la Armada de Chile reconoce que el trabajo en equipo efectivo se construye y mantiene mediante conductas observables, entrenables y evaluables. En coherencia con ello, esta cartilla define cuatro factores que soportan el Team Building y el Team Learning para lograr la **Cohesión**:

- **Confianza**
- **Empatía**
- **Comunicación**
- **Propósito compartido**

Estos factores no operan de manera aislada. Se influyen mutuamente y conforman un **sistema integrado** que sostiene la cohesión, la disciplina y la coordinación del equipo. La debilidad de uno de ellos afecta al conjunto, generando vulnerabilidades operacionales que suelen manifestarse en forma de errores evitables, pérdida de iniciativa, ocultamiento de información, retrabajo o dependencia excesiva del líder.



Desde una perspectiva formativa, los cuatro factores presentan tres características clave:

1. **Son entrenables:** pueden desarrollarse mediante experiencias estructuradas, estaciones de terreno, reflexión guiada y retroalimentación oportuna.
2. **Son observables:** se expresan en conductas concretas que pueden ser identificadas, descritas y evaluadas por líderes e instructores.
3. **Tienen impacto operacional directo:** influyen en la seguridad, la calidad de las decisiones, la coordinación bajo presión y el cumplimiento efectivo de la misión.

Por esta razón, el Team Building —y su complemento, el Team Learning— debe diseñarse, ejecutarse y evaluarse con foco explícito en estos cuatro factores. No se trata de generar experiencias genéricas, sino de **intervenir deliberadamente** en aquellas dimensiones que permiten transformar un grupo de personas en un equipo capaz de operar con eficacia sostenida, alineado con el ethos institucional y la intención superior del mando.

En las secciones siguientes, cada factor será desarrollado desde una perspectiva operativa, identificando definiciones claras, indicadores observables, riesgos asociados y buenas prácticas de liderazgo, con el objetivo de facilitar su aplicación sistemática en contextos reales de instrucción, entrenamiento y operación.



Factores estructurales de la Cohesión

1



CONFIANZA

Constituye la base de la cohesión. Permite que los integrantes actúen con iniciativa, compartan información crítica y acepten correcciones sin temor, reduciendo la fricción interna y habilitando la autonomía disciplinada. Sin confianza, el equipo opera a la defensiva, oculta errores y depende excesivamente del control del líder.

Indicadores (*Qué se debe observar*)

- El equipo comunica errores, atrasos o dificultades de forma oportuna, sin ocultarlos ni esperar ser detectado.
- Las tareas se cumplen según lo acordado; cuando hay desvíos, se informan a tiempo.
- La ayuda aparece de manera espontánea, sin cálculo de beneficio personal.
- Las correcciones se reciben con apertura, sin defensividad ni justificaciones innecesarias.
- El líder delega con claridad y verifica por hitos, evitando el control permanente.

Riesgos operacionales (*señales de alerta*)

- Exceso de control del líder que inhibe la iniciativa del equipo.
- Silencio u ocultamiento frente a errores, fallas o riesgos.
- Correcciones públicas o humillantes que generan retraimiento y desconfianza.
- Cumplimiento aparente de tareas, sin compromiso ni responsabilidad real.

Buenas prácticas del líder (*qué se debe reforzar*)

- Definir con claridad roles, estándares y límites antes de exigir resultados.
- Corregir conductas, no personas, con un enfoque formativo.
- Establecer reglas explícitas para informar errores y escalar riesgos oportunamente.

Riesgos si falla la Confianza

Pérdida de iniciativa, ocultamiento de errores y dependencia excesiva del mando.



EMPATÍA

Sostiene la cohesión en el plano humano. Permite reconocer estados emocionales, tensiones y cargas individuales, facilitando intervenciones oportunas que preservan el desempeño sin quebrar la disciplina. La ausencia de empatía genera desgaste, desmotivación y quiebres silenciosos que erosionan la cohesión incluso en equipos técnicamente competentes.

Indicadores (*Qué se debe observar*)

- El líder escucha activamente y confirma que comprendió.
- Las tensiones se identifican y gestionan antes de escalar.
- El apoyo o la carga se ajustan sin afectar los estándares.
- La discrepancia se acepta cuando está orientada al objetivo.

Riesgos operacionales (*señales de alerta*)

- Evitar conversaciones necesarias para no generar incomodidad.
- Confundir empatía con falta de exigencia.
- Sobrecargar reiteradamente a los mismos integrantes por conveniencia.

Buenas prácticas del líder (*qué se debe reforzar*)

- Realizar chequeos breves y sistemáticos sobre el estado y dificultades reales del equipo.
- Distribuir la carga de trabajo considerando capacidades y momento de cada integrante.
- Entregar feedback de apoyo en situaciones complejas, manteniendo el estándar y la exigencia.

Riesgos si falla la Empatía

Quiebre silencioso de la cohesión, desgaste emocional y pérdida de compromiso.

Factores estructurales de la Cohesión

3



COMUNICACIÓN

Articula la cohesión en la acción. Asegura comprensión común, sincronización de esfuerzos y coordinación bajo presión. Una comunicación efectiva transforma la intención del mando en acción coherente; su debilidad deriva en errores de coordinación, retrabajo y pérdida de ritmo operacional, fragmentando al equipo.

Indicadores (*Qué se debe observar*)

- Las órdenes son claras, breves y priorizadas.
- Se verifica comprensión mediante parafraseo o confirmación.
- La información relevante circula a tiempo y por canales definidos.
- El equipo eleva alertas tempranas sin temor.
- La ejecución refleja coherencia con la intención comunicada.

Riesgos operacionales (*señales de alerta*)

- Asumir comprensión por jerarquía, sin verificar entendimiento real.
- Mensajes extensos o ambiguos que diluyen la prioridad.
- Uso informal o desordenado de los canales de comunicación.
- Elevación tardía de riesgos o problemas, cuando ya impactan la operación.

Buenas prácticas del líder (*qué se debe reforzar*)

- Entregar briefs operacionales claros, definiendo propósito, tarea, límites y criterio de éxito.
- Aplicar check-backs para confirmar comprensión real de las instrucciones.
- Estandarizar términos, señales y conceptos clave para evitar interpretaciones erróneas.

Riesgos si falla la Comunicación

Errores de coordinación, retrabajo y pérdida de ritmo operacional.



PROPÓSITO COMPARTIDO

Da dirección y sentido a la cohesión. Alinea esfuerzos, prioridades y decisiones, permitiendo que el equipo se adapte a cambios sin perder foco ni fragmentarse. Sin propósito compartido, la cohesión se vuelve superficial: las personas cumplen tareas, pero no actúan como un sistema orientado a la misión.

Indicadores (Qué se debe observar)

- Todos los integrantes pueden explicar el propósito de la tarea.
- El equipo conoce prioridades y límites de acción.
- Ante cambios, el equipo se adapta sin perder dirección.

Riesgos operacionales (señales de alerta)

- Cumplimiento mecánico sin comprensión del “para qué”.
- Objetivos contradictorios dentro del equipo.
- Cambios de rumbo sin comunicación clara.

Buenas prácticas del líder (qué se debe reforzar)

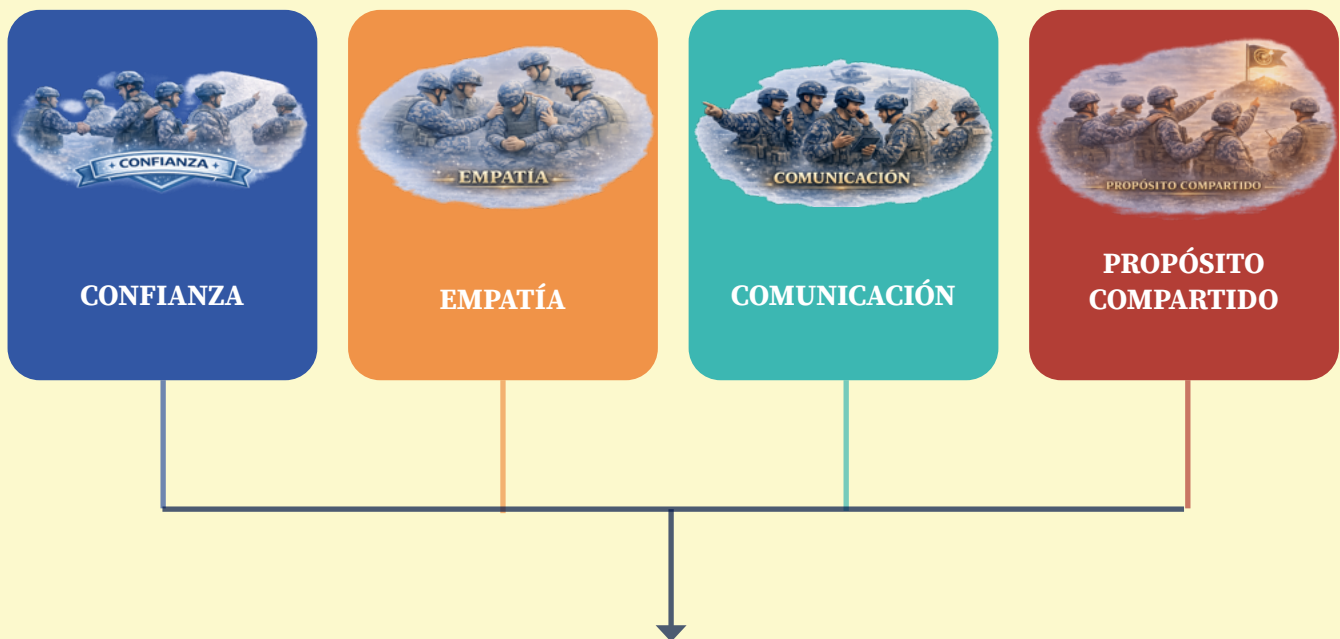
- Declarar explícitamente la intención y el estado final deseado.
- Conectar cada tarea con la misión institucional.
- Definir criterios claros de éxito y puntos de control.

Riesgos si falla el Propósito

Fragmentación del esfuerzo y pérdida de foco en la misión.

En Síntesis

- La cohesión del equipo no surge por afinidad ni por acumulación de actividades conjuntas. Es el resultado del desarrollo equilibrado de los cuatro factores: confianza, empatía, comunicación y propósito compartido. Cada uno cumple una función específica e insustituible en el rendimiento colectivo.
- La confianza habilita la iniciativa disciplinada; la empatía preserva la cohesión humana bajo presión; la comunicación asegura coordinación efectiva; y el propósito compartido alinea los esfuerzos hacia la misión. La debilidad de cualquiera de estos factores impacta al conjunto, generando fricción interna, pérdida de iniciativa o fragmentación del esfuerzo.
- Por ello, el Team Building efectivo no se limita a generar experiencias, sino que interviene deliberadamente estos factores, entrenándolos, observándolos y evaluándolos como capacidades operativas esenciales para la conducción y el mando tipo misión.



La cohesión no se declara: se construye.
Surge cuando confianza, empatía, comunicación y propósito compartido operan de manera integrada, habilitando equipos capaces de actuar con iniciativa disciplinada, coordinación efectiva y orientación permanente a la misión.





Capítulo II

Conducción del ejercicio



Método de Ejecución del Team Building

El Team Building efectivo no se improvisa ni se replica de forma estándar. Su impacto depende directamente de un diagnóstico previo riguroso, de una ejecución coherente con el contexto operativo y de un seguimiento posterior que consolide aprendizajes en la unidad.

Diagnóstico previo de la unidad o repartición

Antes de diseñar y ejecutar cualquier instancia de TBTL, el líder, facilitador o monitor, debe realizar un diagnóstico que permita focalizar el esfuerzo y evitar actividades genéricas sin efecto real.

1. Identificación de fortalezas y debilidades del equipo

El diagnóstico busca responder, al menos, las siguientes preguntas:

- ¿Dónde opera bien el equipo hoy?
- ¿En qué situaciones aparecen fricciones, errores o desgaste?
- ¿Qué factor de cohesión está más debilitado: confianza, empatía, comunicación o propósito?

Este levantamiento puede realizarse mediante:

- Observación directa en actividades habituales.
- Entrevistas breves a mandos y subalternos.
- Revisión de incidentes, retrabajos o conflictos recientes.
- Autoevaluaciones rápidas del equipo.



Resultado esperado: determinar qué factor requiere mayor profundidad, sin descuidar los demás.

2. Reconocimiento del ethos de la unidad o repartición

Todo equipo posee un ethos propio, explícito o implícito, construido por su historia, misión, tradiciones y prácticas cotidianas. Puede tratarse de:

- Una repartición.
- Una unidad operativa.
- Un curso o dotación temporal.

El facilitador debe indagar:

- ¿Cuál es la misión principal de esta unidad?
- ¿Qué valores se declaran y cuáles se practican realmente?
- ¿Qué conductas son reconocidas y cuáles sancionadas?
- ¿Qué sentido de pertenencia existe?



Objetivo: unificar al equipo en un propósito compartido, conectando el TB con el ethos institucional y específico de la unidad, evitando actividades descontextualizadas.

Temáticas de Sala (Aula teórico - Práctica)

Las instancias de sala no constituyen clases expositivas tradicionales. Su propósito es instalar lenguaje común, promover reflexión guiada y habilitar la aplicación inmediata de los cuatro factores de cohesión que sustentan el Team Building – Team Learning.

La sala funciona como fase preparatoria del trabajo en terreno, donde los participantes comprenden qué observar, cómo actuar y qué conductas ajustar antes de enfrentarse a escenarios experienciales.

Enfoque metodológico

El enfoque metodológico de la sala se rige por los siguientes principios:



Breve marco conceptual

Orientado a criterios operativos y no a teoría abstracta.



Interacción permanente

Evitando exposiciones unidireccionales prolongadas



Uso de videos, casos reales y análisis guiado

Preferentemente vinculados al contexto naval y militar



Aplicación inmediata

Donde los participantes interpretan y trasladan los conceptos a su propia realidad de equipo

Objetivo: que el alumno **no solo comprenda**, sino que **se entrene mentalmente para aplicar**.



Contenidos claves en Aula

a. Cohesión y rendimiento operacional

Este bloque busca generar conciencia del impacto real del trabajo en equipo sobre la misión. Se abordan:

1. Diferencia entre grupo y equipo, desde una perspectiva funcional y operacional.
2. Costos operacionales de la falta de cohesión, tales como errores evitables, retrabajo, desgaste, pérdida de iniciativa y aumento del riesgo.
3. Relación entre cohesión, seguridad y eficacia, entendiendo la cohesión como condición habilitante del desempeño sostenido bajo presión.

1.1 Cuadro comparativo Grupo vs Equipo		
Grupo	Equipo	Impacto operacional
Personas reunidas por tareas o circunstancias	Personas alineadas por una misión común	El foco en la misión permite priorizar correctamente bajo presión
Trabajo principalmente individual	Interdependencia real entre los integrantes	Se reduce el error aislado y aumenta la continuidad operacional
Coordinación débil o reactiva	Coordinación activa y anticipada	Menos retrabajo y mayor eficiencia en tiempo crítico
Responsabilidad individual por la tareas	Responsabilidad compartida por el resultado	Se fortalecen la seguridad y la confiabilidad del sistema
Cumple instrucciones	Cumple la misión y se adapta	Mayor iniciativa disciplinada y resiliencia del equipo

1.2 Video de entrada comparativo¹: "Good Teamwork and Bad Teamwork"

Objetivo del video: provocar impacto inmediato y generar lenguaje común.

Enlace de video YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=fUXdrl9ch_Q

(Este video muestra ejemplos visuales simples y directos de buen y mal trabajo en equipo, lo que facilita la discusión inicial sobre coordinación, roles, comunicación y enfoque común).

Uso en aula:

- Pausar en escenas de “mal equipo” y preguntar qué pasó, qué faltó y qué surgió de inmediato.
- Luego ver escenas de “buen equipo” y pedir que identifiquen qué factores permiten ese desempeño.

1. Nota metodológica (uso de videos):

Los videos son referenciales y no obligatorios. El monitor puede utilizar otros ejemplos pertinentes al grupo, buscando en YouTube términos como “good teamwork” y “bad teamwork”, priorizando comparaciones claras entre trabajo en equipo deficiente y efectivo.

1.3 Video Trabajo en equipo bajo presión: "Gladiator (2000) – Batalla de Zama"

Objetivo del video: Identificar los cuatro factores de la cohesión y distinguir factores internos y externos que permiten revertir una situación de desventaja.

Enlace de video YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=aVWTG50zaPY>

- **Contexto de la escena (entrada breve)**

Un grupo heterogéneo de gladiadores enfrenta una desventaja extrema: terreno desconocido, público hostil, armamento limitado y un adversario superior. En este escenario, la supervivencia no depende del talento individual, sino de la capacidad del grupo para operar como un equipo cohesionando sus esfuerzos.

- **Los cuatro factores de la cohesión (qué observar)**

Durante la escena, los participantes deben **observar e identificar los cuatro factores de la cohesión —confianza, empatía, comunicación y propósito compartido—** reconociendo **cómo se manifiestan en la conducta del equipo y cómo orientan las decisiones colectivas bajo presión.**

- **Factores internos vs externos (trabajo en equipos)**

Factores internos (controlables): Formación y disciplina colectiva - Liderazgo situacional - Confianza mutua - Comunicación clara y oportuna - Prioridad del equipo sobre el individuo.

Factores externos (aprovechados):

Público - Armas recuperadas - Terreno/Entorno -Errores del rival.

- **Dinámica en sala (20–25 minutos)**

Paso 1 — Visualización (5 min) Observación completa de la escena.

Paso 2 — Trabajo en dos equipos (8–10 min)

Equipo A: identifica factores internos de cohesión.

Equipo B: identifica factores externos y cómo se transforman en ventaja.

Paso 3 — Puesta en común (5 min) Cada equipo presenta cinco hallazgos y una decisión clave.

Paso 4 — Transferencia operacional (5 min): llevar lo observado en el video a la realidad del equipo/unidad.

Reflexión guiada:

¿Qué factor interno fue decisivo al comienzo de la escena?

¿Qué factor externo se transformó en ventaja gracias a la cohesión?

¿Qué analogía directa existe con su unidad o repartición?

- **Cierre guiado**

- La cohesión transforma la desventaja en capacidad.
- Sin cohesión, los factores externos aplastan al equipo.
- Con cohesión, el equipo crea ventajas donde no las había.



2. Costos operacionales de la falta de cohesión

Cuando la cohesión es débil o inexistente, los costos no son simbólicos, son **operacionales**:

- **Errores evitables:** mala interpretación de órdenes, duplicidad de tareas.
- **Retrabajo:** correcciones constantes por falta de coordinación.
- **Desgaste emocional:** fricción interna, desconfianza, cansancio.
- **Pérdida de iniciativa:** nadie actúa si no hay orden explícita.
- **Aumento del riesgo:** fallas de seguridad, exposición innecesaria.



FALTA DE COHESIÓN
El costo no es emocional: es operacional

ERRORES EVITABLES

- Mala interpretación de órdenes
- Duplicidad de tareas

RETRABAJO

- Correcciones constantes
- Falta de coordinación

PÉRDIDA DE INICIATIVA

- Nadie actúa sin orden explícita

AUMENTO DEL RIESGO

- Fallas de seguridad
- Exposición innecesaria

**LA FALTA DE COHESIÓN NO RALENTIZA LA MISIÓN:
LA PONE EN PELIGRO.**

3. Relación entre cohesión, seguridad y eficacia

Este bloque conecta directamente con el ethos institucional:

Cohesión permite:

- Anticipar acciones.
- Corregir errores a tiempo.
- Cuidar al compañero sin perder foco en la misión.

Seguridad operacional aumenta cuando:

- Hay confianza para alertar.
- Existe comunicación clara.
- Se comparte el propósito.

Eficacia sostenida bajo presión solo es posible cuando:

- El equipo actúa incluso sin supervisión directa.
- La intención del mando es comprendida por todos



Contenidos claves en Aula

b. Los cuatro factores aplicados

En este bloque, los participantes asumen un rol activo. Se espera que:

- Analicen **conductas observadas en videos**, casos o experiencias propias.
- Identifiquen **aciertos y fallas** desde un enfoque conductual, no personal.
- Apliquen los factores de cohesión a **situaciones reales de su unidad, repartición o equipo**.

El trabajo se centra explícitamente en los cuatro factores estructurales del TB:

1. **Confianza:** delegación efectiva, corrección conductual y transparencia.

Ejemplo temática en aula: **Caída controlada (confianza básica)**

Descripción:

Un participante se sitúa de espaldas a un grupo de personas que lo sostendrán, muchas de las cuales no conoce previamente. El participante puede confiar o no confiar en dejarse caer. Si no confía y no quiere realizar la actividad, se le otorga un tiempo breve para organizar al grupo, asignar posiciones, definir roles (quién delante, quién sostiene, quién asegura) y establecer reglas mínimas de acción. La prueba solo se ejecuta cuando el participante declara sentirse razonablemente confiado en la disposición del equipo.

Objetivo conductual: Evidenciar que la confianza no surge de manera espontánea, sino que se construye mediante claridad de roles, acuerdos explícitos y percepción de competencia colectiva.

Qué observa el monitor:

- Nivel inicial de desconfianza y lenguaje corporal.
- Criterios usados para organizar al grupo (orden, proximidad, refuerzos).
- Capacidad de pedir ajustes antes de ejecutar.
- Cumplimiento del compromiso por parte del equipo.

Cierre guiado:

¿Qué permitió confiar?, ¿qué lo dificultó?, ¿Qué rol jugó la organización del equipo en generar confianza?



2. Empatía: Conocimiento del equipo, distribución de carga y manejo de tensiones.

Ejemplo temática en aula: **Ponerse en el lugar del otro (empatía aplicada)**

Descripción:

Cada participante escribe, de manera anónima, una experiencia personal significativa o difícil que haya vivido (personal, familiar, académica u operacional). Las hojas se entregan al instructor, quien las mezcla. Luego, el instructor solicita a distintos participantes que lean una experiencia en voz alta, pero asumiéndola como propia, hablando en primera persona (“me pasó”, “sentí”, “me afectó”), intentando expresar qué vivió esa persona y cómo pudo haber impactado en su desempeño, ánimo o conducta.

Objetivo conductual: Evidenciar que la empatía surge cuando se comprende la experiencia humana del otro, permitiendo ajustar la forma de liderar, coordinar y exigir sin perder foco en la misión.

Qué observa el monitor:

- Disposición a exponerse emocionalmente al leer la experiencia.
- Capacidad de ponerse genuinamente en el lugar del otro (lenguaje, tono, respeto).
- Reacciones del grupo: silencio, atención, incomodidad o apoyo.
- Cambios en la percepción del equipo después del ejercicio.

Cierre guiado:

¿Qué sentí al asumir la historia como propia? ¿Qué cambia en la forma de mirar al equipo cuando conoces estas experiencias? ¿Cómo puede esta comprensión mejorar la coordinación y el liderazgo sin bajar la exigencia?



3. Comunicación: orden-intención, verificación de comprensión y alertas tempranas.

Ejemplo temática en aula: **Dibujo a ciegas (precisión comunicacional)**

Descripción:

Se seleccionan seis participantes.

- **Tres personas** se sientan de **espaldas al proyector**, cada uno con una hoja en blanco y un lápiz. No pueden ver la imagen en ningún momento.
- **Tres personas** se ubican **frente al proyector**, mirando la imagen proyectada y sentados o de pie delante de quienes dibujan, de modo que exista comunicación directa solo por vía verbal. En el proyector se muestra una figura (geométrica o dibujo simple).

Los tres participantes que ven la imagen deben **dar instrucciones verbales precisas** para que los tres que no ven el proyector reproduzcan la figura en su hoja.

No se permite mostrar con gestos, señalar el papel ni corregir físicamente; solo se puede hablar. La actividad concluye cuando se comparan los dibujos realizados con la figura original proyectada.

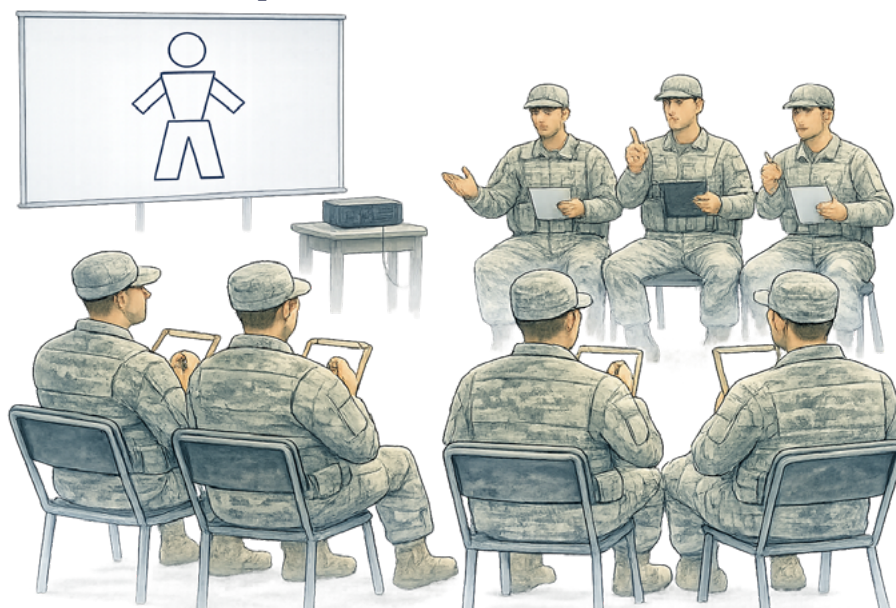
Objetivo conductual: Evidenciar que la comunicación efectiva no consiste en “tener claro lo que quiero”, sino en **lograr que el otro comprenda exactamente lo que debe hacer**. Reforzar que, al dar una orden o instrucción, la responsabilidad del entendimiento es del emisor tanto como del receptor.

Qué observa el monitor:

- Estructura del mensaje (orden, secuencia, prioridades).
- Uso de referencias claras vs. supuestos (“más o menos”, “como siempre”).
- Capacidad de los emisores para ajustar el mensaje ante señales de confusión.
- Solicitud de aclaraciones por parte de quienes dibujan.
- Brecha entre la figura original y los resultados obtenidos.

Cierre guiado:

¿En qué momento asumimos que el otro entendía?, ¿Qué cambió cuando las instrucciones fueron más precisas?, ¿Qué ocurre en la operación cuando una orden no se verifica?



4. Propósito compartido: comprensión de la intención del superior y priorización clara.

Ejemplo temática en aula: **Canaleta silenciosa (alineamiento del propósito)**

Descripción:

Se forman dos equipos de 10 integrantes c/u. Cada equipo recibe 10 hojas tamaño oficio y una pelota de golf. El desafío consiste en **construir una canaleta únicamente con las hojas**, de modo que la pelota de golf pueda desplazarse desde un punto inicial hasta caer al suelo **en el menor tiempo posible**.

Reglas clave:

- Fase planificación (1 minuto): El equipo puede **hablar libremente**. Deben acordar el diseño, roles, secuencia de acciones y criterio de éxito.
- Fase de ejecución (sin hablar): Al cumplirse el minuto, **queda estrictamente prohibido hablar**. El equipo ejecuta la solución planificada. El tiempo se mide **desde que la pelota se libera hasta que toca el suelo**.

Gana el equipo que registre el menor tiempo válido, cumpliendo todas las reglas.

Objetivo conductual: Evidenciar que el propósito compartido, cuando está claramente comprendido y acordado, permite coordinar la acción del equipo incluso sin comunicación verbal, sosteniendo foco, coherencia y toma de decisiones alineadas al resultado.

Qué observa el monitor:

- Calidad de la planificación inicial: claridad del “para qué” y del criterio de éxito.
- Nivel de alineamiento durante la ejecución sin hablar.
- Si los participantes actúan desde el propósito común o desde iniciativas individuales.
- Capacidad de adaptación ante fallas sin perder dirección.

Cierre guiado:

¿Qué tan claro estaba el propósito antes de dejar de hablar? ¿Qué ocurrió cuando algo no resultó como se esperaba? En una operación real, ¿qué pasa cuando el propósito no está bien alineado antes de ejecutar?



5. Temática de comprobación de la Cohesión

Ejemplo temática en aula: **Identificación colectiva (los cuatro factores de la cohesión)**

Descripción:

A cada participante se le entrega una hoja en blanco, en la cual debe escribir su nombre de forma clara. Luego, cada participante arruga su hoja formando una bola de papel. A la señal del monitor, todos lanzan simultáneamente su bola de papel al centro del auditorio, mezclándolas completamente.

Fase 1 – Sin comunicación verbal:

El monitor indica que cada participante debe recuperar **únicamente** la hoja que contiene su propio nombre, bajo las siguientes reglas:

- No se puede hablar.
- No se pueden entregar hojas a otros participantes.
- Si un participante encuentra una hoja con un nombre que no es el suyo, debe volver a arrugarla y dejarla en el suelo.
- No se permiten gestos intencionados ni señales explícitas.

El tiempo finaliza cuando todos los participantes están sentados, cada uno con su propio papel en la mano.

Fase 2 – Con comunicación y cooperación:

Una vez completada la primera fase, todos vuelven a arrugar su hoja con su nombre y la lanzan nuevamente al centro del auditorio.

Esta vez, el monitor indica que:

- Se permite hablar.
- Se permite pasar hojas a otros participantes.
- Se puede coordinar libremente para acelerar el proceso.

La actividad finaliza cuando todos los participantes están nuevamente sentados con su propio nombre recuperado.

Al finalizar la Fase 2, el monitor detiene el tiempo y registra el resultado total de ambas fases. A continuación, se realiza una comparación directa entre la Fase 1 (sin comunicación) y la Fase 2 (con comunicación y cooperación), destacando que:

- En la Fase 2, el tiempo de ejecución disminuye de manera significativa.
- La reducción del tiempo no se explica por mayor esfuerzo individual, sino por la aparición de cohesión real y trabajo en equipo.
- La coordinación, la ayuda mutua y la orientación al objetivo común permiten eliminar fricción, duplicidades y desgaste.

Objetivo conductual: Evidenciar cómo la cohesión del equipo se ve directamente afectada por la presencia o ausencia de:

- **Confianza**, para interactuar y exponerse.
- **Empatía**, para considerar al otro y facilitar su logro.
- **Comunicación**, para coordinar acciones efectivas.
- **Propósito compartido**, para orientar el esfuerzo colectivo hacia un objetivo común.

La dinámica permite contrastar desempeño individual desarticulado versus desempeño colectivo coordinado.

Qué observa el monitor:

- Nivel de desorden o duplicidad de esfuerzos en la Fase 1.
- Grado de frustración o dificultad para avanzar sin interacción.
- Aparición de estrategias individuales para mejorar la búsqueda.
- Cambio conductual cuando se permite comunicarse (cooperación).
- Ayuda mutua y orientación a que **todos** recuperen su hoja.

Cierre guiado:

¿Qué sintieron en la Fase 1?

¿Qué cambió inmediatamente cuando se permitió hablar y colaborar?

¿Qué hizo que el proceso fuera más rápido?

¿El cambio se debió a más esfuerzo o a mejor coordinación?

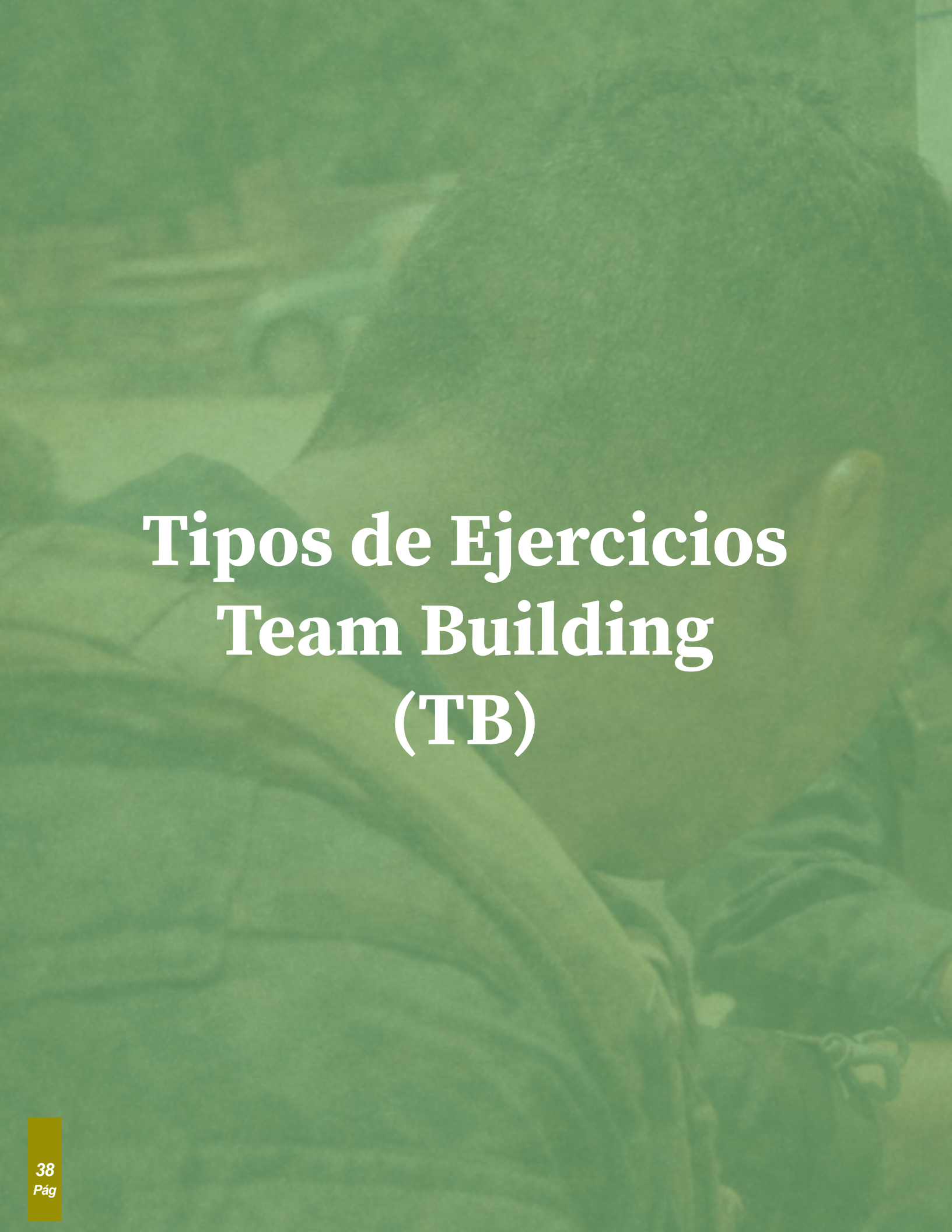
Un grupo puede tener muchas personas trabajando al mismo tiempo, pero solo cuando existe cohesión esas acciones se transforman en trabajo en equipo efectivo.

SIN COMUNICACIÓN



CON COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN



A person with dark hair, wearing a blue long-sleeved shirt, is seen from the back, looking out a window. The view outside the window shows a city skyline with several buildings under a clear sky. The entire image is overlaid with a semi-transparent green filter.

Tipos de Ejercicios Team Building (TB)



Tipos de Ejercicios de Team Building

No todos los ejercicios de Team Building producen el mismo efecto ni persiguen el mismo objetivo. Su impacto depende del nivel de profundidad conductual, del contexto del equipo y del grado de expertis del facilitador.

1. Ejercicios TB Básicos

Orientados a cohesión inicial, especialmente útiles en:

- Equipos nuevos.
- Dotaciones recientemente conformadas.
- Unidades con bajo nivel de fricción o desgaste.

Ejemplos:

- Caminatas organizadas.
- Partido deportivo recreativo.
- Desayuno o actividad informal guiada.
- Actividad recreativa al aire libre.

Objetivo:

Generar cercanía, romper barreras iniciales y facilitar la interacción entre los integrantes del equipo.

¿Qué se logra con los ejercicios básicos?

Los ejercicios básicos permiten:

- Romper barreras iniciales entre los integrantes del equipo.
- Generar cercanía y confianza básica, especialmente en equipos nuevos.
- Facilitar la interacción en un entorno de baja presión.
- Instalar un clima mínimo de cooperación, respeto y apertura.
- Preparar al equipo para ejercicios de mayor exigencia y profundidad.

Alcance y responsabilidad:

Estos ejercicios **pueden ser planificados y ejecutados por cualquier persona** con liderazgo básico, utilizando esta cartilla como guía.

Su foco es **relacional y preventivo**, no evaluativo.

Nota:

Los ejercicios básicos **no reemplazan** el entrenamiento conductual profundo ni permiten obtener conclusiones analíticas sobre el desempeño del equipo bajo presión.



Tipos de Ejercicios de Team Building

2. Ejercicios TB de Alto Impacto

Los ejercicios de alto impacto están diseñados para **entrenar conducta real bajo presión**, no para generar clima ni motivación superficial. Su propósito es **revelar cómo opera verdaderamente el equipo** cuando existen restricciones, riesgo y exigencia simultánea.

Estos ejercicios se alinean directamente con el **Modelo de Liderazgo de la Armada (MLA)**, ya que permiten observar en acción las conductas esperadas asociadas a cohesión, liderazgo, toma de decisiones y responsabilidad colectiva.

Tipologías habituales

- **Ejercicios en terreno:** situaciones dinámicas con fricción real, incertidumbre y desgaste.
- **Cancha de liderazgo:** escenarios controlados que simulan presión operacional.
- **Circuitos por estaciones:** cada estación trabaja explícitamente un factor de cohesión (confianza, empatía, comunicación o propósito compartido).

Características clave:

Los ejercicios de alto impacto comparten condiciones exigentes:

- **Restricciones explícitas** (normas, limitaciones, reglas operativas).
- **Tiempo limitado**, generando presión real.
- **Exigencia física y cognitiva simultánea.**
- **Necesidad de coordinación efectiva**, no individual.
- **Observación conductual directa**, en tiempo real.

Objetivo formativo:

Exponer conductas reales del equipo bajo presión y generar aprendizaje experiencial significativo para:

- Identificar brechas de cohesión.
- Entrenar respuestas colectivas efectivas.
- Generar aprendizaje experiencial significativo y transferible a la operación.

Alcance y responsabilidad:

Estos ejercicios **no deben improvisarse**. Deben ser **diseñados, ejecutados y evaluados exclusivamente por personal capacitado** en Team Building / Team Learning, con formación específica y experiencia práctica, ya que son los únicos que permiten:

- Observación estructurada.
- Análisis conductual fundado.
- Retroalimentación objetiva.
- Resultados evaluables y comparables entre equipos o periodos.

Un uso inadecuado puede generar riesgo, accidente, frustración o aprendizajes erróneos.



Formatos de Ejecución Team Building (Alto Impacto)

A group of people are standing in a circle on a dirt field, participating in a team building exercise. They are arranged in a circle around a central area where several wooden crates are laid out on the ground. The background shows a line of trees and a clear sky. The entire image is overlaid with a semi-transparent purple filter.



Formato TB 4 horas

Los formatos de ejecución permiten **adaptar la profundidad del entrenamiento** según tiempo disponible, nivel del equipo y objetivo formativo. No todos los equipos requieren la misma intensidad ni el mismo alcance.

Descripción

Formato breve y focalizado, centrado en la **observación inicial de conductas** y en el refuerzo puntual de la cohesión.

Estructura

- Ejecución directa en terreno o cancha de liderazgo.
- Brief inicial claro (situación, objetivos, reglas, foco conductual).
- Estaciones prácticas breves.
- Mini-debrief por estación.
- Feedback con aprendizajes clave.

Qué permite observar

- Coordinación básica.
- Reacción inicial ante restricciones.
- Comunicación funcional.
- Disposición al trabajo en equipo.

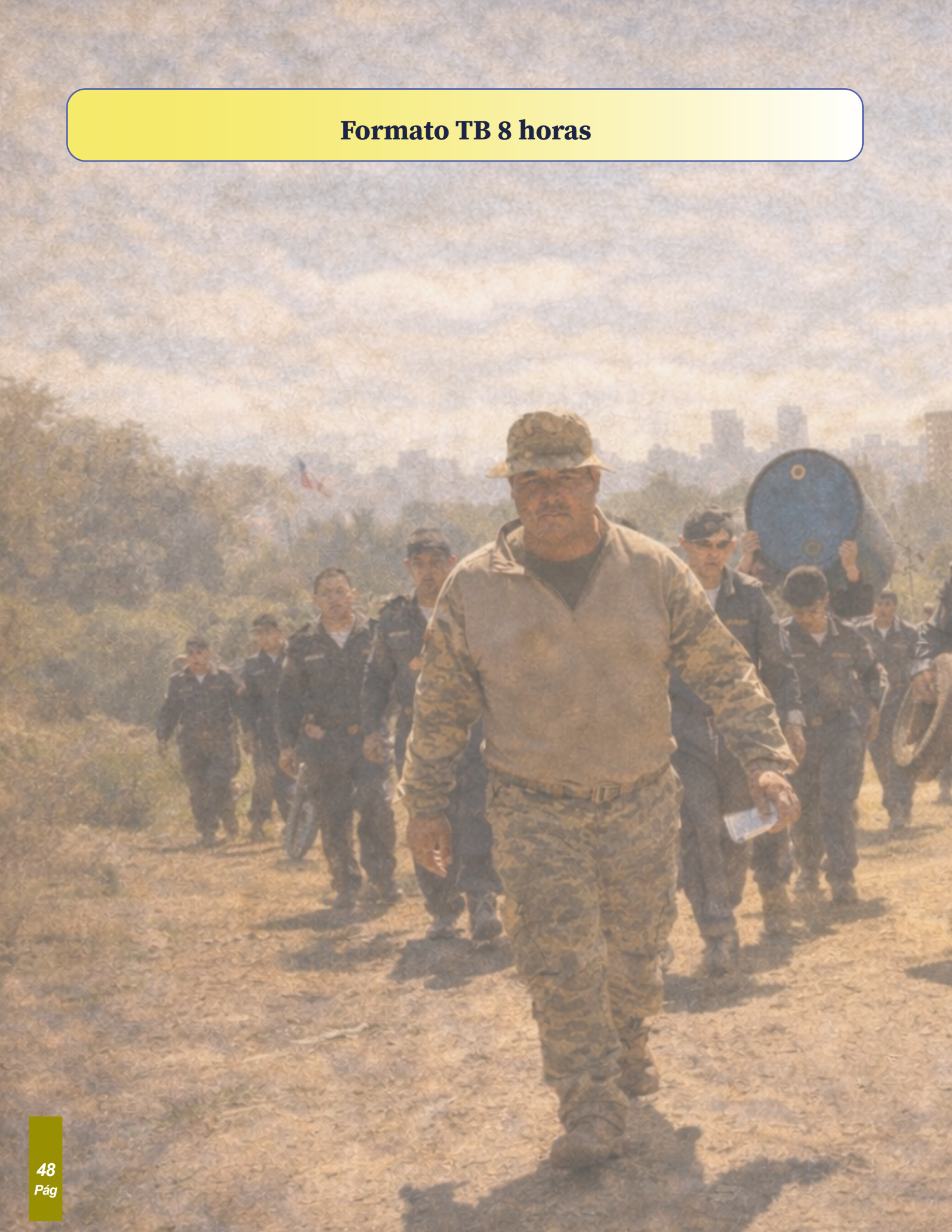
Uso recomendado

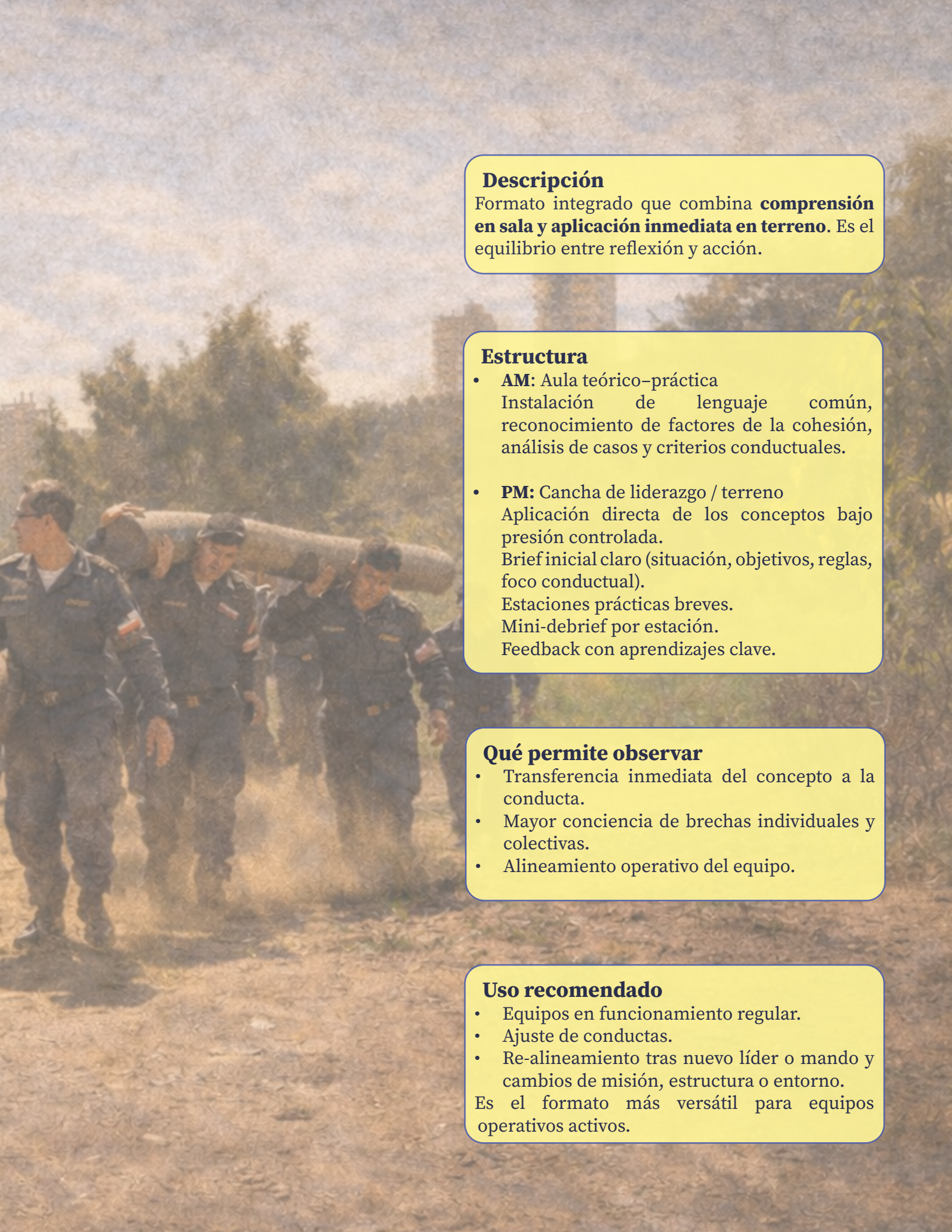
- Diagnóstico inicial de un equipo.
- Refuerzo puntual.
- Actividades de sensibilización conductual.

No genera transformación profunda, pero entrega señales claras del estado del equipo.



Formato TB 8 horas





Descripción

Formato integrado que combina **comprensión en sala y aplicación inmediata en terreno**. Es el equilibrio entre reflexión y acción.

Estructura

- **AM:** Aula teórico-práctica
Instalación de lenguaje común, reconocimiento de factores de la cohesión, análisis de casos y criterios conductuales.
- **PM:** Cancha de liderazgo / terreno
Aplicación directa de los conceptos bajo presión controlada.
Brief inicial claro (situación, objetivos, reglas, foco conductual).
Estaciones prácticas breves.
Mini-debrief por estación.
Feedback con aprendizajes clave.

Qué permite observar

- Transferencia inmediata del concepto a la conducta.
- Mayor conciencia de brechas individuales y colectivas.
- Alineamiento operativo del equipo.

Uso recomendado

- Equipos en funcionamiento regular.
 - Ajuste de conductas.
 - Re-alineamiento tras nuevo líder o mando y cambios de misión, estructura o entorno.
- Es el formato más versátil para equipos operativos activos.

Formato TB 24 horas

Descripción

Formato intensivo de entrenamiento conductual y cohesión operativa, diseñado para exponer, entrenar y consolidar conductas reales bajo presión.

Integra exigencia física, cognitiva y emocional en un entorno controlado, con observación directa y análisis estructurado del comportamiento individual y colectivo.

Este formato no simula presión: la genera, por lo que requiere diseño y conducción experta.

Estructura

- **Fase 1 AM:** Aula teórico-práctica
Instalación de lenguaje común, reconocimiento de factores de la cohesión, análisis de casos y criterios conductuales.
- **Fase 2 PM:** Cancha de liderazgo / terreno
Aplicación directa de los conceptos bajo presión controlada.
Brief inicial claro (situación, objetivos, reglas, foco conductual).
Estaciones prácticas.
- **Fase 3 NOC:** Vínculo de cohesión
El poder de la fogata.
Feedback con aprendizajes clave.

La Fase 3 se profundiza en la siguiente sección.

Qué permite observar

- Revelar patrones reales de liderazgo y seguimiento.
- Observar cohesión operativa bajo fatiga y presión.
- Identificar brechas entre discurso y conducta.
- Entrenar coordinación real y toma de decisiones colectivas.
- Consolidar confianza basada en experiencia compartida.
- Generar aprendizaje significativo y duradero.

Es un formato que permite resultados evaluables, comparables y transferibles a la operación real.

Uso recomendado

- Equipos con responsabilidades críticas.
- Unidades que operan bajo presión real.
- Procesos de alineamiento profundo.
- Intervenciones correctivas o de consolidación.
- Formación y evaluación avanzada de liderazgo.



Formato TB 24 horas

Fase 3: Vínculo de cohesión

Descripción

La Fase 3 del formato 24 horas no es una actividad social ni recreativa.

Es una herramienta deliberada de cohesión profunda, diseñada para trabajar el factor humano del equipo cuando la exigencia física, la escasez y el esfuerzo compartido ya han generado apertura y vulnerabilidad controlada.

En esta fase no se entrena la tarea. Se entrena el vínculo.

Esta etapa se desarrolla posterior a la Fase 1 (Aula teórico-práctica) y a la Fase 2 (Ejercicios en terreno y cancha de liderazgo).

El equipo llega cansado, expuesto y sin artificios. Ese es el encuadre correcto.

Propósito

La Fase 3 tiene por propósito:

- Humanizar al equipo más allá del rol funcional.
- Generar conocimiento mutuo real, no superficial.
- Construir empatía basada en experiencias vividas.
- Fortalecer la confianza interpersonal y colectiva.
- Reducir prejuicios, etiquetas y juicios previos.
- Consolidar sentido de pertenencia y compromiso mutuo.

Aquí cada integrante deja de ser solo una función y pasa a ser reconocido como persona dentro del equipo.

Desarrollo

Condiciones previas

- Preparación del terreno para pernoctar.
- Construcción de refugios y carpas con recursos limitados.
- Alimentación austera, elaborada por el propio equipo.
- Organización sin privilegios ni comodidades externas.

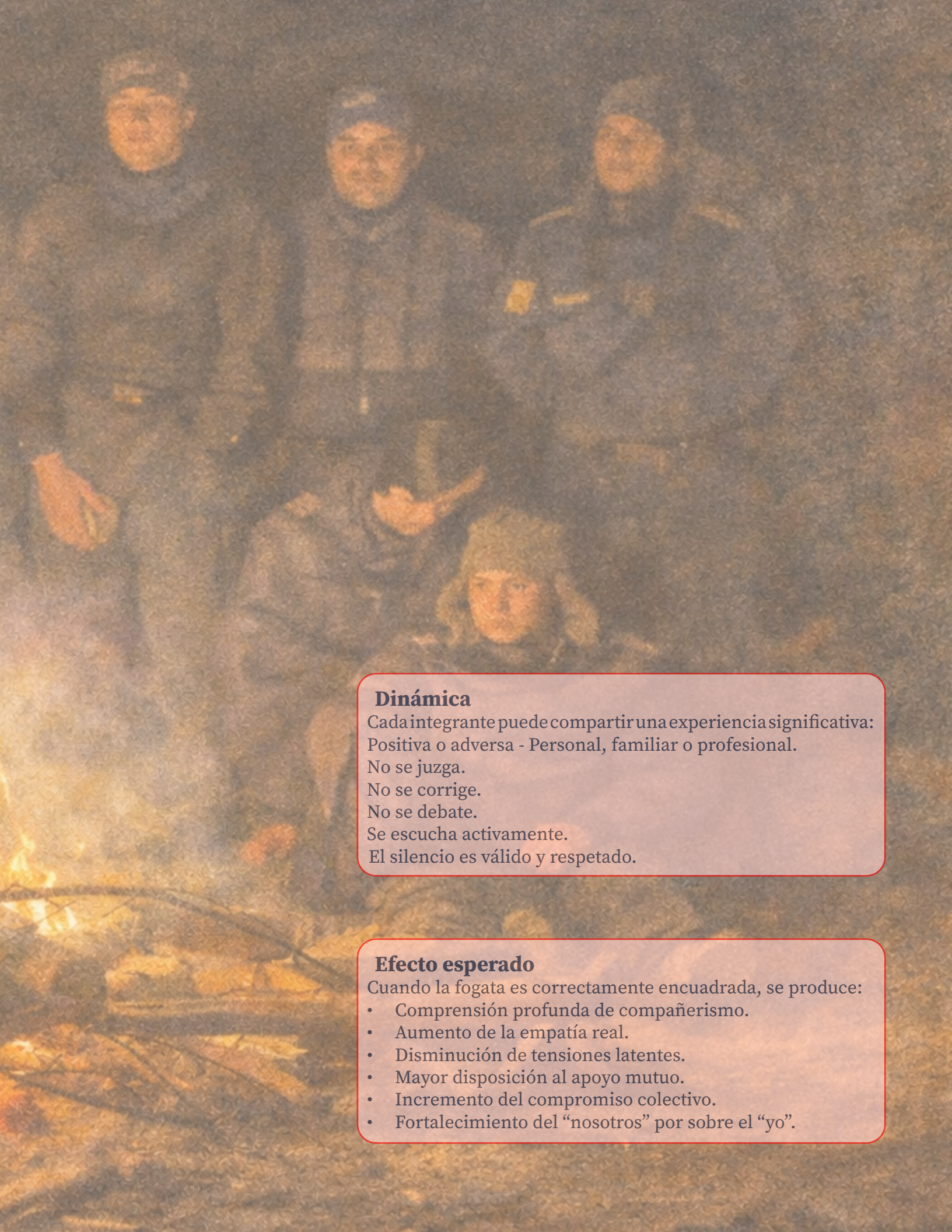
El poder de la fogata

Condiciones previas

- Espacio protegido, sobrio y respetuoso.
- Sin interrupciones externas.
- Sin jerarquías operativas activas.
- Presencia del facilitador solo para dinámica.

La escasez es intencional.

El esfuerzo compartido prepara el terreno emocional.

A group of people are sitting around a campfire at night. The fire is bright and warm, casting a glow on the surrounding area. The people are dressed in dark clothing, and their faces are partially illuminated by the fire. The background is dark and blurry, suggesting a forest or a campsite.

Dinámica

Cada integrante puede compartir una experiencia significativa:
Positiva o adversa - Personal, familiar o profesional.

No se juzga.

No se corrige.

No se debate.

Se escucha activamente.

El silencio es válido y respetado.

Efecto esperado

Cuando la fogata es correctamente encuadrada, se produce:

- Comprensión profunda de compañerismo.
- Aumento de la empatía real.
- Disminución de tensiones latentes.
- Mayor disposición al apoyo mutuo.
- Incremento del compromiso colectivo.
- Fortalecimiento del “nosotros” por sobre el “yo”.

Feedback y Retroalimentación

El feedback constituye una **instancia formativa clave**, orientada al aprendizaje colectivo, la consolidación de la cohesión y la mejora del desempeño operativo.

1. Feedback de instructores al equipo

Descripción

Instancia estructurada en la que los instructores entregan al equipo una lectura profesional y objetiva del desempeño observado durante la actividad.

Contenido

- **Conductas observadas:** liderazgo, comunicación, toma de decisiones, apoyo mutuo y gestión bajo presión.
- **Fortalezas:** prácticas que incrementaron cohesión, seguridad y eficacia.
- **Aspectos de mejoras:** comportamientos que limitaron el desempeño del equipo.
- **Recomendaciones concretas:** qué mantener, qué ajustar y cómo hacerlo en la operación real.

Propósito

Alinear la conducta observada con el estándar esperado y transformar la experiencia en aprendizaje aplicable.

2. Feedback del equipo a los instructores

Descripción

Espacio guiado y respetuoso de retroalimentación inversa, donde el equipo evalúa el proceso formativo vivido.

Contenido

- **Qué funcionó:** dinámicas, consignas, acompañamiento y exigencia.
- **Qué mejorar:** tiempos, claridad de instrucciones, estructura, apoyos.
- **Qué harían distinto:** propuestas concretas basadas en la experiencia.

Propósito

Fomentar una cultura de confianza, aprendizaje bidireccional y mejora continua.

3. Cierre con camaradería controlada (obligatorio)

Como **cierre formal del proceso**, toda actividad de Team Building de **4 y 8 horas** deberá finalizar con una **instancia breve de camaradería para el equipo participante**, destinada a reforzar la cohesión y facilitar la retroalimentación entre los participantes.

(En el formato de **24 horas**, esta instancia está integrada en la Fase 3)

Lineamientos del cierre

- Actividad simple y acotada en el tiempo.
- Alimentación básica de fácil preparación (ej.: hamburguesa, choripán u otro equivalente).
- **Prohibición absoluta del consumo de alcohol.**
- Ambiente sobrio, respetuoso y contenido.

Propósito del cierre

- Reforzar vínculos de camaradería.
- Asentar emocionalmente la experiencia vivida.



Seguimiento post TB en la Unidad o Repartición

El Team Building Táctico de Liderazgo (TBTL) **no constituye un fin en sí mismo**.

Su impacto formativo depende directamente de la **continuidad y coherencia** con que la unidad incorpore los aprendizajes a la rutina operacional.

Sin seguimiento, los efectos observados durante la actividad **tienden a diluirse progresivamente**.

1. Continuidad interna en la unidad

Finalizado el TB, el equipo y su mando directo deberán propiciar instancias que permitan **sostener y reforzar** los aprendizajes alcanzados.

Para ello, se recomienda:

- Diseñar **micro-actividades periódicas**, breves y contextualizadas, integradas a la rutina diaria o semanal (como ejercicios TB básicos indicados en pág 40).
- Mantener espacios acotados de reflexión, orientados a revisar conductas, coordinación y toma de decisiones.
- Reforzar de manera sistemática los cuatro factores del TB (cohesión, comunicación, confianza y eficacia) en las tareas cotidianas.
- Utilizar situaciones reales de servicio como oportunidades de aprendizaje, evitando que el TB quede aislado como un evento excepcional.

El objetivo de esta continuidad es **transferir el aprendizaje experiencial al desempeño real**, consolidando hábitos y conductas coherentes con el ethos institucional.

2. Autoevaluación individual

El seguimiento del TB requiere también un compromiso personal de cada integrante del equipo.

En este sentido, cada participante deberá realizar un ejercicio de **autoevaluación reflexiva**, identificando:

- **Fortalezas personales**, evidenciadas durante la actividad.
- **Debilidades o brechas**, detectadas en condiciones de exigencia.
- **Acciones concretas de mejora**, realistas y aplicables en su rol diario.

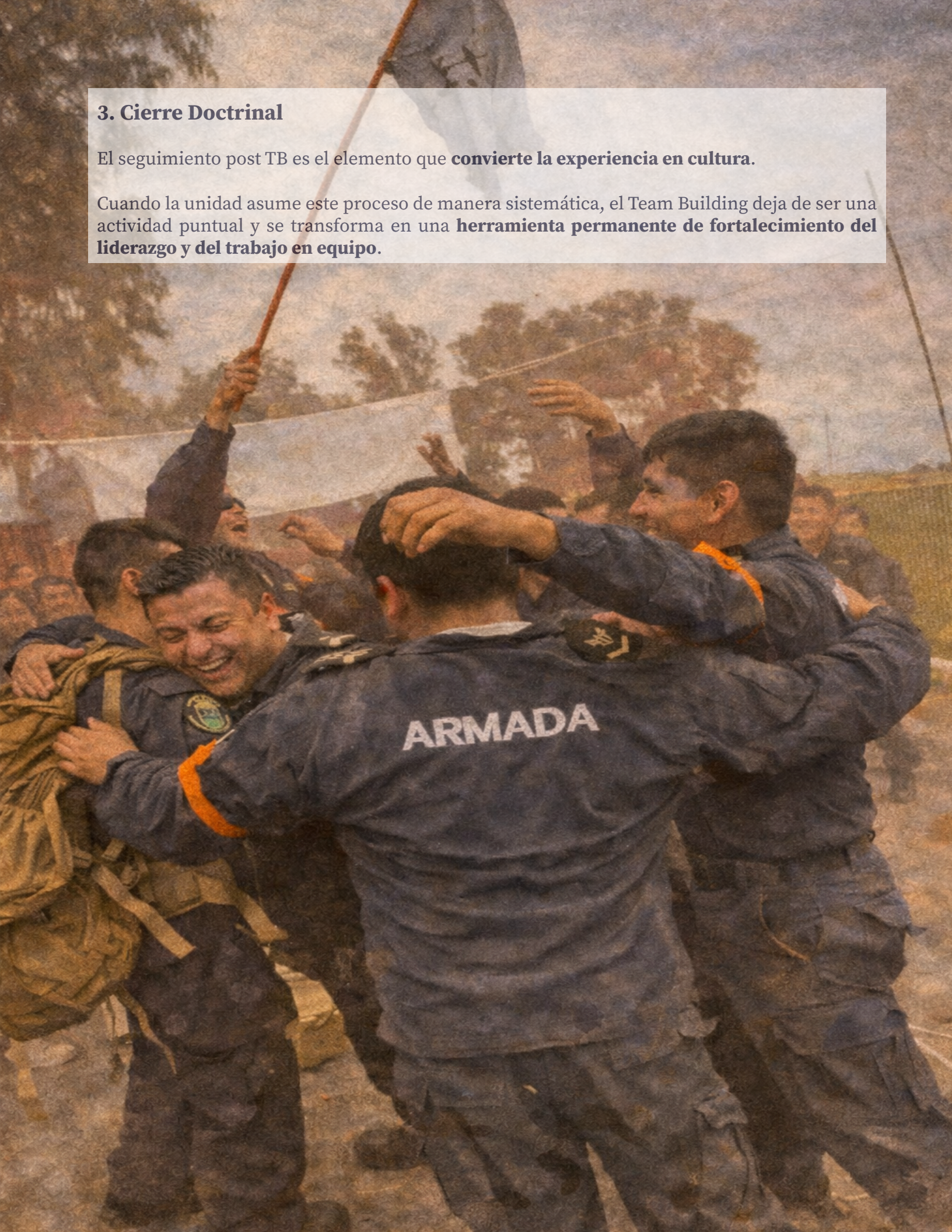
Esta autoevaluación no tiene carácter sancionatorio, sino formativo, y busca promover la **responsabilidad individual sobre el propio desarrollo**, entendiendo que la cohesión del equipo se construye a partir del compromiso consciente de cada uno de sus integrantes.

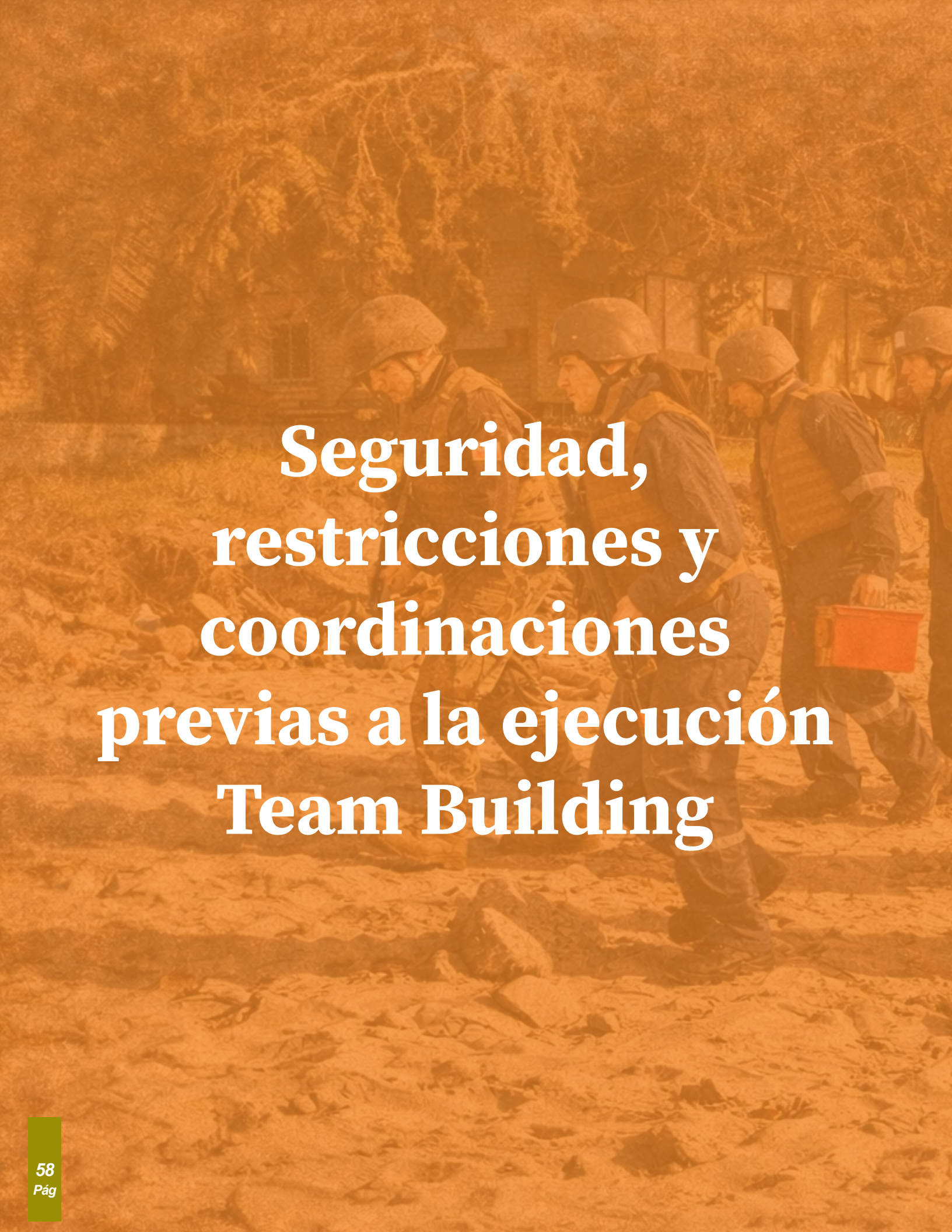
En el Anexo "A" se detalla el formato de encuesta de autoevaluación.

3. Cierre Doctrinal

El seguimiento post TB es el elemento que **convierte la experiencia en cultura.**

Cuando la unidad asume este proceso de manera sistemática, el Team Building deja de ser una actividad puntual y se transforma en una **herramienta permanente de fortalecimiento del liderazgo y del trabajo en equipo.**



The background of the page is a photograph of soldiers in a conflict zone, overlaid with a semi-transparent orange filter. The soldiers are wearing helmets and tactical gear, and one is carrying a red medical kit. The scene is dusty and appears to be a war-torn area.

Seguridad, restricciones y coordinaciones previas a la ejecución Team Building





Seguridad y restricciones transversales

(Aplican a todas las estaciones y ejercicios)

Propósito

Establecer los límites operacionales del Team Building, resguardando la integridad del personal, el material y la misión formativa.

La seguridad no es un complemento del ejercicio: es parte del ejercicio.

Toda dinámica pierde valor pedagógico si compromete innecesariamente al equipo, normaliza el riesgo o refuerza conductas de supervivencia individual.

Un entorno seguro permite aprender. Un entorno inseguro solo genera adaptación defensiva.

Alcance

Estas disposiciones aplican de forma obligatoria a:

- Todas las estaciones.
- Todos los participantes (conductores, jefes de estación, líderes y patrullas).
- Todas las fases del ejercicio: preparación, ejecución y cierre.

Principios rectores

1. La persona está primero.

Ningún objetivo, tiempo o resultado justifica exposición evitable al riesgo.
El desempeño se construye sobre personas íntegras.

2. El control del riesgo es responsabilidad del liderazgo.

La seguridad no se delega completamente al grupo.
El liderazgo observa, anticipa, corrige y protege.

3. La exigencia no elimina la seguridad.

Se entrena bajo presión, no bajo improvisación.
La dificultad debe ser diseñada, no emergente.

4. Todo ejercicio puede ser detenido.

Cualquier integrante puede alertar un riesgo real.
Informar un peligro es una conducta de liderazgo.

Reglas transversales obligatorias

(Aplican a todas las estaciones y ejercicios)



1. Equipamiento personal.

- Uso permanente de casco y chaleco cuando corresponda.
- Calzado adecuado y ajustado.
- Mochilas correctamente cerradas.



2. Conducción del ejercicio.

- Cada estación debe tener un jefe claramente designado.
- Debe existir briefing previo y cierre posterior (AAR corto).
- Se debe explicar: propósito, tarea, límites, criterio de éxito.



3. Manipulación de cargas.

- Las cargas se distribuyen.
- No se levantan objetos pesados de forma individual.
- Se prohíbe correr con carga pesada de forma individual.



4. Uso de estructuras y obstáculos.

- Prohibido improvisar apoyos.
- Escaleras, cuerdas o tablones solo según ficha técnica.
- No se permiten saltos desde altura.



5. Comunicación de riesgo.

- Errores, lesiones o dudas se informan inmediatamente.
- No existen sanciones por alertar riesgo.
- El silencio operacional es falta grave.



Supervisión activa

Durante toda la actividad se debe observar:

- Fatiga progresiva.
- Pérdida de atención.
- Conductas impulsivas.
- Presión entre pares.
- Desorden operacional.

Ante cualquiera de estos indicadores, el jefe de estación ajusta ritmo o detiene.



Detención de ejercicio (Stop Safety)

La detención del ejercicio es una medida preventiva y formativa, no punitiva. Su propósito es proteger la integridad del personal y preservar el clima de confianza necesario para el aprendizaje colectivo.

El ejercicio se detiene inmediatamente cuando ocurre cualquiera de las siguientes situaciones:



- Aparece una lesión, por menor que parezca.
- Se rompe o falla material crítico.
- Se incumple una restricción operacional definida.
- El jefe de estación o el conductor general lo ordena.

Procedimiento de detención:

1. Cualquier integrante puede verbalizar “STOP SAFETY”.
2. Todo movimiento se congela de inmediato.
3. El jefe de estación evalúa la situación.
4. El conductor general determina continuidad, ajustes o cancelación.

El reinicio del ejercicio solo puede realizarse con autorización explícita del conductor general, una vez mitigado el riesgo.

Responsabilidades mínimas



1. Conductor general

- Supervisa la seguridad global del dispositivo.
- Autoriza inicio, reinicio o cancelación de estaciones.
- Prioriza integridad del personal por sobre cumplimiento de tiempos.
- Decide modificaciones al diseño si detecta riesgo sistémico.



2. Jefe de estación

- Aplica y hace cumplir restricciones específicas del obstáculo.
- Observa signos de fatiga, estrés o conductas inseguras.
- Detiene el ejercicio ante cualquier desviación crítica.
- Informa al conductor general y propone medidas correctivas.



3. Líder de patrulla

- Controla permanentemente a su equipo.
- Reporta riesgos, errores o desgaste sin demora.
- Regula ritmo y exposición de su gente.
- Mantiene cohesión aun bajo presión.

Restricciones

Estas normas rigen durante toda la actividad:



- Prohibido uso de teléfonos durante la ejecución.
- Prohibidas burlas, humillaciones o correcciones públicas.
- Prohibida presión psicológica fuera del diseño del ejercicio.
- Prohibido ocultar errores, lesiones o fallas de material.
- **Prohibido consumo de alcohol en actividad de cierre post TB.**

El incumplimiento habilita detención inmediata.

Principios de seguridad aplicados al Team Building



- La seguridad es responsabilidad compartida.
- Cualquiera puede detener el ejercicio.
- Informar un riesgo es una conducta de liderazgo.
- El error visible previene accidentes mayores.
- La protección del equipo precede al resultado.

El Team Building busca formar equipos confiables.

Un entorno inseguro enseña lo contrario:
desconfianza, ocultamiento y supervivencia individual.

La seguridad no es un requisito administrativo:
es un componente estructural del Ethos operativo.

La cohesión se construye dentro de límites claros. La seguridad es el primero de ellos.

Coordinación institucional y vinculación externa

Órgano rector institucional

El **Centro Naval de Liderazgo de la Armada (CENLID)** es el órgano rector institucional en materias de liderazgo, responsable del desarrollo doctrinario, metodológico y formativo asociado al **Modelo de Liderazgo de la Armada (MLA)**.

En este contexto, el CENLID orienta la implementación institucional de iniciativas relacionadas con liderazgo, cohesión de equipos y **Team Building – Team Learning (TBTL)**, velando por su correcta aplicación dentro de la institución.

Coordinación institucional

Toda actividad relacionada con **liderazgo, trabajo en equipo o Team Building** que se programe a nivel institucional deberá **coordinarse previamente con el Centro Naval de Liderazgo (CENLID)**.

Esta coordinación tiene por objeto asegurar que dichas actividades:

- Se desarrollen conforme a la **normativa institucional vigente**.
- Mantengan coherencia doctrinaria.
- Se encuentren **alineadas con el Modelo de Liderazgo de la Armada**.
- Apliquen metodologías adecuadas de **Team Building – Team Learning**.



El CENLID podrá proporcionar orientaciones metodológicas, recomendaciones de diseño de actividades y criterios de conducción, con el fin de resguardar la calidad formativa de estas instancias.

Vinculación con entidades externas

La participación institucional en actividades con organizaciones civiles se enmarca dentro de acciones de **vinculación con el medio**, orientadas a compartir buenas prácticas de liderazgo y trabajo en equipo desarrolladas en el ámbito institucional.

Estas actividades deben mantener un **carácter formativo**, resguardando en todo momento la seguridad de los participantes, la correcta representación institucional y la coherencia con el Modelo de Liderazgo de la Armada.

En consecuencia, las actividades desarrolladas con entidades civiles deberán:

- Priorizar objetivos **formativos y pedagógicos**.
- Adaptar las dinámicas al **perfil de los participantes**.
- Evitar ejercicios de **alto impacto físico o riesgo significativo**.
- Preservar la **imagen institucional** y los valores del servicio.

Cuando corresponda realizar actividades de este tipo, la unidad o repartición deberá **coordinar previamente con el CENLID**, a fin de recibir las orientaciones necesarias para su adecuada planificación y ejecución.

Restricciones y medidas de seguridad con entidades externas



Prohibición de consumo de alcohol

No se permitirá el consumo de bebidas alcohólicas durante el desarrollo de las actividades formativas ni en las instancias asociadas a su ejecución. Esta medida tiene por objeto resguardar la seguridad de los participantes, mantener el control del ejercicio y preservar el carácter formativo de la actividad.



Conducta profesional y límites de interacción

El personal institucional deberá mantener en todo momento una conducta profesional acorde con su condición de representante de la institución. En consecuencia, **no se permitirá fraternizar con los participantes civiles durante la actividad**, debiendo resguardarse una relación estrictamente profesional y formativa.



Resguardo de la seguridad y control del ejercicio

El monitor o instructor deberá mantener control permanente de las dinámicas, velando por el cumplimiento de las normas de seguridad, el respeto entre los participantes y el adecuado desarrollo pedagógico de la actividad.



Modelo del proceso de Team Building



Modelo del proceso de Team Building

Síntesis operativa

El Team Building dentro del Modelo de Liderazgo de la Armada de Chile no consiste únicamente en ejecutar actividades o dinámicas grupales. Constituye un **proceso estructurado de entrenamiento del equipo**, orientado a fortalecer la cohesión, mejorar la coordinación y elevar la capacidad de cumplir la misión bajo presión.

Para que el Team Building tenga impacto real en la unidad, debe comprenderse como un **ciclo continuo de desarrollo del equipo**, donde cada experiencia se transforma en aprendizaje colectivo y mejora del desempeño operacional.

Este proceso se desarrolla a través de seis etapas principales:

1. Diagnóstico del equipo

Antes de ejecutar cualquier actividad, el monitor o facilitador debe identificar la situación real del equipo.

El diagnóstico busca responder preguntas como:

- ¿Dónde opera bien el equipo hoy?
- ¿Qué situaciones generan fricción o desgaste?
- ¿Qué factor de cohesión se encuentra más debilitado? (confianza, empatía, comunicación o propósito compartido)

El objetivo es **focalizar el entrenamiento en necesidades reales**, evitando ejercicios genéricos sin impacto en el desempeño del equipo.

2. Entrenamiento experiencial

El entrenamiento se realiza mediante ejercicios diseñados para poner al equipo en situaciones que exijan:

- coordinación
- comunicación efectiva
- toma de decisiones
- cooperación real bajo presión

El propósito del ejercicio no es completar una actividad, sino **generar una experiencia que revele conductas reales del equipo**.

3. Observación estructurada

Durante la ejecución, el monitor observa sistemáticamente el comportamiento del equipo.

La observación se orienta a identificar:

- conductas que favorecen la coordinación
- dificultades de comunicación
- aparición de liderazgo situacional
- errores de coordinación o comprensión

El foco no está en las personas, sino en **las conductas que afectan el desempeño colectivo**.

4. Feedback formativo

Finalizado el ejercicio, el monitor conduce una instancia de retroalimentación guiada.

En esta etapa el equipo analiza:

- qué funcionó correctamente
- qué dificultó la ejecución
- qué decisiones o conductas influyeron en el resultado

El feedback se centra en **conductas observables y mejorables**, con un enfoque formativo y orientado a la misión.

5. Aprendizaje del equipo (Team Learning)

A través de la reflexión estructurada, el equipo transforma la experiencia en aprendizaje colectivo.

El objetivo es que los integrantes puedan:

- extraer lecciones concretas
- comprender el impacto de sus conductas
- generar acuerdos de mejora para el futuro

De esta forma, el equipo no solo ejecuta una actividad, sino que **aprende colectivamente a operar mejor**.

6. Mejor desempeño operacional

Cuando el proceso se aplica de forma sistemática, el equipo desarrolla mayor capacidad para:

- coordinarse bajo presión
- anticipar problemas
- comunicar alertas tempranas
- sostener la misión incluso sin supervisión directa

El resultado final es **un equipo más cohesionado, disciplinado y orientado al cumplimiento de la misión**.

1. Diagnóstico del equipo

Antes de ejecutar cualquier actividad, el monitor o facilitador debe identificar la situación real del equipo.

El diagnóstico busca responder preguntas como:

- ¿Dónde opera bien el equipo hoy?
- ¿Qué situaciones generan fricción o desgaste?
- ¿Qué factor de cohesión se encuentra más debilitado? (confianza, empatía, comunicación o propósito compartido)



6. Mejor desempeño operativo

Cuando el proceso se aplica de forma sistemática, el equipo desarrolla mayor capacidad para:

- coordinarse bajo presión
- anticipar problemas
- comunicar alertas tempranas
- sostener la misión incluso sin supervisión directa



5. Aprendizaje del equipo (Team Learning)

A través de la reflexión estructurada, el equipo transforma la experiencia en aprendizaje colectivo.

El objetivo es que los integrantes puedan:

- extraer lecciones concretas
- comprender el impacto de sus conductas
- generar acuerdos de mejora para el futuro



Modelo proceso TB



2. Entrenamiento experiencial

El entrenamiento se realiza mediante ejercicios diseñados para poner al equipo en situaciones que exijan:

- coordinación
- comunicación efectiva
- toma de decisiones
- cooperación real bajo presión

Ciclo continuo



3. Observación estructurada

Durante la ejecución, el monitor observa sistemáticamente el comportamiento del equipo.

La observación se orienta a identificar:

- conductas que favorecen la coordinación
- dificultades de comunicación
- aparición de liderazgo situacional
- errores de coordinación o comprensión



4. Feedback formativo

Finalizado el ejercicio, el monitor conduce una instancia de retroalimentación guiada.

En esta etapa el equipo analiza:

- qué funcionó correctamente
- qué dificultó la ejecución
- qué decisiones o conductas influyeron en el resultado.

Capítulo III

Ejecución práctica



Organización del ejercicio y contextualización operacional

1. Conformación de equipos



Para maximizar el impacto formativo del Team Building, se recomienda organizar a los participantes en dos patrullas que compitan simultáneamente en las estaciones. La competencia controlada introduce presión, sentido de urgencia y compromiso con el resultado, permitiendo observar con mayor claridad conductas asociadas a la cohesión.

Siempre que sea posible:

- Conformar patrullas equivalentes en número de integrantes.
- Duplicar estaciones para ejecución simultánea.
- Asegurar mismas condiciones, reglas y objetivos.

Esta dinámica permite:

Incrementar el compromiso con la tarea.

Introducir presión operacional simulada.

Observar liderazgo, coordinación y toma de decisiones.

Consideración de tamaño del grupo

- Más de 14 participantes: dividir en dos patrullas.
- 14 o menos: ejecutar como un solo equipo, manteniendo objetivos formativos.

2. Contextualización de la misión



Antes del inicio, se debe situar a los participantes en un escenario ficticio con contexto naval o militar.

Esto permite transformar las estaciones en parte de una misión simulada, reforzando la conexión con la realidad operacional.

La situación debe incluir:

- Nombre de la operación
- Contexto
- Escenario
- Situación general
- Situación particular
- Misión de la patrulla
- Instrucciones de coordinación

Objetivo: que las estaciones sean comprendidas como **medios para cumplir una misión**, no como ejercicios aislados.

Previo al briefing, cada patrulla debe fortalecer su identidad.

Cada patrulla deberá:

- Diseñar un distintivo (banderín con nombre y símbolo).
- Definir un grito de combate.
- Portar identificación común (brazalete).

Esto permite:

- Generar identidad colectiva.
- Fortalecer sentido de pertenencia.
- Facilitar organización en terreno.

Resultado pedagógico esperado

La contextualización transforma el Team Building en una operación simulada, donde el éxito depende del desempeño colectivo y no de acciones individuales.

3. Preparación e identidad



[LAT: 45.892 N | LON: 12.845 E]
ENLACE SEGURO... CONFIRMADO

Ejemplo Briefing de Misión



OPERACIÓN LANZA AZUL

Dossier de Misión Confidencial / Acceso Restringido

La misión comienza ahora.

STATUS: INICIANDO...

SITREP: LA CAÍDA DE LA FRONTERA

Contexto

La disputa diplomática ha escalado irreversiblemente.

Estado Actual

La frontera de Costa Azul ha perdido su integridad seguridad.

Pronóstico

Crisis regional inminente.

CLASSIFIED

TOP SECRET // NOFORN



THREAT LEVEL: **CRITICAL**

INTELIGENCIA ENEMIGA: MOVIMIENTO HOSTIL CONFIRMADO

RADARES MÓVILES

Activos y reubicados en la línea de separación.

▲ NIVEL DE AMENAZA: CRÍTICA ▲

Capacidad de interceptación inmediata.

LOGÍSTICA DE ANTARES

Depósitos avanzados detectados operando al **100%** de capacidad.

100%

PÉRDIDA DE ACTIVO: CÓDIGO BRAVO-7



**ACTIVO PERDIDO:
CONTENEDOR BRAVO-7**

DRONE FEED: LIVE
TEMP: 28 °C
ALSS 960N
LAT/LONG: 54.0962 N, 118.6457° W
STATUS: CRITICAL LOSS OBS

CRONOLOGÍA DEL INCIDENTE

0200 HRS

Operación de vigilancia nocturna rutinaria.

0215 HRS

Falla catastrófica de anclaje.

0216 HRS

Un contenedor clasificado cae fuera de la zona segura.

CLASSIFIED

ÁREA DE OPERACIONES (AO): ISLA DELTA

Terreno

Hostil. Extremadamente irregular.

Estatus del Territorio

No controlado.

Actividad

Patrullas de Antares ya desplegadas para interceptación y recuperación del activo.



ISLA DELTA

ROBOTO NOMD
UNIT#: IMPACTS ZONO
IMPACT: BRAVO-7

TERRAIN: HOSTILE, IRREGULAR

CONDICIONES OPERATIVAS: CORTE TOTAL DE COMUNICACIONES

ERROR DE CONEXIÓN
SEÑAL INTERFERIDA

Despliegue Estándar

- ✓ Soporte Aéreo: Activo
- ✓ Comunicaciones: Enlace 100% con Mando
- ✓ Navegación: GPS Asistido

Isla Delta

- ✗ Soporte Aéreo: [X] DENEGADO
- ✗ Comunicaciones: [X] CERO ENLACE (Ruido de interferencia total)
- ✗ Navegación: [X] MANUAL (Sistemas bloqueados)

Las patrullas estarán completamente aisladas.
No habrá apoyo. Solo ustedes y la misión.

DESPLIEGUE: PATRULLAS ALFA Y BRAVO

Fase 1:

Infiltración silenciosa en Isla Delta.

Fase 2:

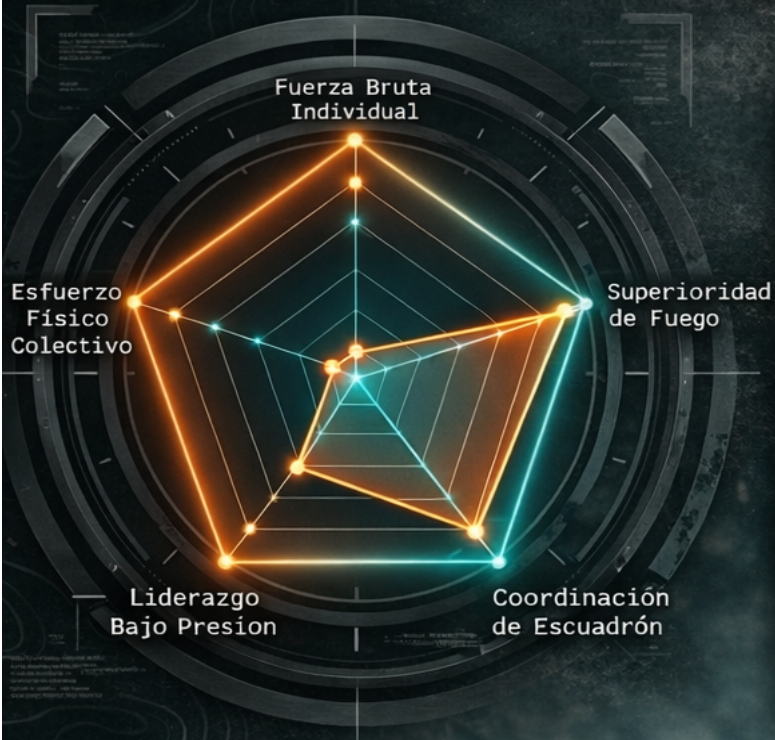
Navegación manual a través de terreno adverso y obstáculos naturales.

Fase 3:

Localización y aseguramiento del contenedor Bravo-7 previo a la llegada de Antares.

El margen de error es cero.

MISIÓN: LOCALIZAR Y ASEGURAR EL CONTENEDOR BRAVO-7 ANTES DE LA LLEGADA DE ANTARES



El **éxito de esta operación** no dependerá de la fuerza individual o la potencia de fuego. Dependerá enteramente de su **capacidad de liderazgo**, su **coordinación absoluta** y su respuesta **bajo presión extrema**.



CLASIFICADO // DOCUMENTO TÁCTICO

PARÁMETROS FINALES DE LA MISIÓN



1 RECUPERAR:

Asegurar la información clasificada de Bravo-7.



2 PROTEGER:

Mantener el secreto a toda costa.
Sin concesiones.



3 REGRESAR:

Alcanzar la zona de extracción iluminada antes de la intercepción enemiga.

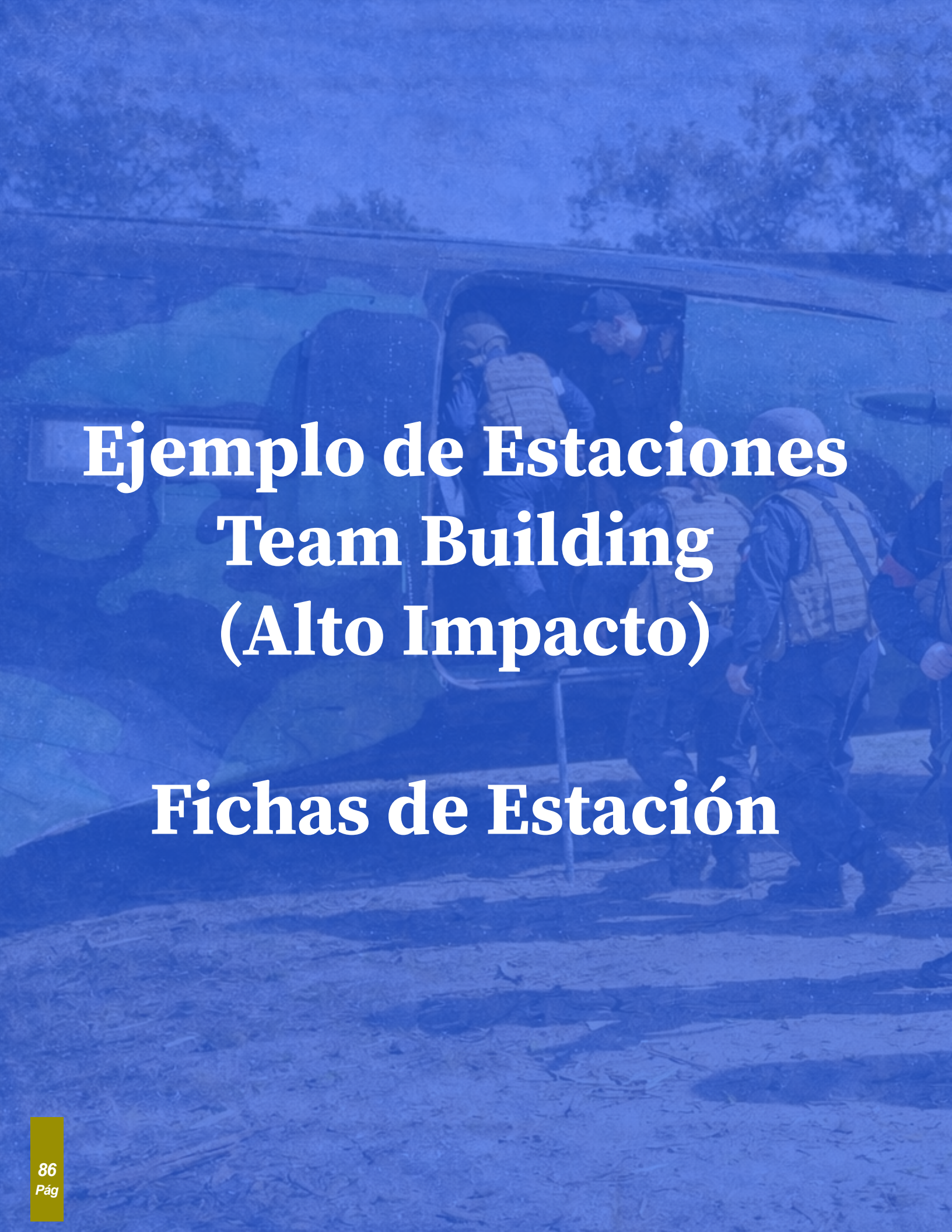




INICIO DE OPERACIÓN.

Guerreros...
su misión ha comenzado.

[SELLO ENCRYPTADO: OPERACIÓN LANZA AZUL [STATUS: GO | END OF TRANSMISSION]



Ejemplo de Estaciones Team Building (Alto Impacto)

Fichas de Estación



Ficha 1 / Estación	Cruce de Área Pantanosa
Factor de cohesión asociado	☒ Confianza ☐ Comunicación ☐ Empatía ☐ Propósito compartido.
Objetivo formativo	Desarrollar y observar la confianza intraequipo, mediante la dependencia mutua, la delegación segura de responsabilidades y la conducción de integrantes con limitación sensorial, reforzando el cuidado del compañero como condición para el logro de la tarea.
Descripción del escenario	La patrulla, durante su avance, se encuentra con un área pantanosa que bloquea completamente la ruta. Para continuar la progresión, el equipo debe cruzar el sector sin tocar el terreno, utilizando exclusivamente los materiales disponibles, bajo restricciones operativas estrictas que exigen coordinación, confianza y disciplina colectiva.
Tiempo para instrucciones	☒ 1 min ☐ 2 min ☐ Otro: ———
Tiempo máx. de ejecución	☐ 15 min ☒ 20 min ☐ Otro: ———
Equipo individual requerido	Buzo de combate. Chaleco antiesquirra (opcional). Botas / zapatos de combate.
Materiales por estación	• 4 tablones de madera de 3,20 metros (dos por estación). • 4 tablones de madera de 2,0 metros (dos por estación). • 2 neumáticos (uno al inicio y uno al término del obstáculo). • Vendas para el 50% del personal participante. • Cinta de color amarillo, naranja o verde para demarcación. • Cuerda instalada transversalmente sobre el obstáculo.
Restricciones operativas	1. Está prohibido tocar el área interior y la cinta demarcación de color, con cualquier parte del cuerpo o equipamiento. 2. Está prohibido tocar la cuerda transversal con el cuerpo o elementos. 3. Los tablones utilizados deben ser recuperados y dejados al término del obstáculo, posterior a la línea demarcada. 4. Está prohibido pisar las bases de apoyo directamente con el calzado. 5. Los neumáticos pueden moverse lateralmente, sin tocar las cintas.
Condiciones de reinicio	Ante cualquier incumplimiento de las restricciones operativas, el equipo completo debe reiniciar el ejercicio desde el punto inicial.
Variantes o condiciones especiales	El 50% del equipo debe ejecutar el cruce vendados, siendo guiados exclusivamente por sus compañeros, reforzando la confianza y la comunicación dirigida.
Riesgos identificados	• Atrapamiento o golpe de extremidades durante la manipulación de tablones. • Caídas desde tablones a superficies irregulares.
Medidas de mitigación	• Uso obligatorio de zapatos / botas de combate. • Altura máxima de trabajo no superior a 30 cm. • Designación de personal guía para la manipulación de tablones. • Supervisión directa del instructor durante toda la estación.
Nivel de riesgo operacional	IV – C (Despreciable), según MRO institucional.

ESTACIÓN CONFIANZA



Ficha 2 / Estación	Cruce área explosiva
Factor de cohesión asociado	☐ Confianza ☒ Comunicación ☐ Empatía ☐ Propósito compartido.
Objetivo formativo	Desarrollar y observar la comunicación operativa efectiva, entendida como la capacidad del equipo para planificar, transmitir, verificar y ejecutar instrucciones claras, logrando coordinación precisa incluso bajo la restricción total de comunicación verbal durante la ejecución.
Descripción del escenario	Durante su avance, la patrulla se enfrenta a una zona minada que bloquea completamente la progresión. El equipo debe cruzar el área sin tocar el suelo, ni con el cuerpo, ni con el equipo/material transportado (Código B-7), utilizando exclusivamente los tablones disponibles. La planificación se realiza con comunicación verbal permitida; sin embargo, una vez iniciada la ejecución, el cruce debe realizarse en silencio absoluto, poniendo a prueba la claridad y calidad de las instrucciones previas.
Tiempo para instrucciones	☒ 1 min ☐ 2 min ☐ Otro: ----
Tiempo máx. de ejecución	☐ 15 min ☐ 20 min ☒ 25 min ☐ Otro: ----
Equipo individual requerido	Buzo / zapatos o botas de combate / Chaleco antiesquirra (opcional).
Materiales por estación	• 2 tablones de 3,20 metros. • 24 bloques de cemento (12 por estación).
Restricciones operativas	1. El cruce debe realizarse utilizando solo los dos tablones disponibles. 2. Máximo 5 integrantes pueden desplazarse simultáneamente sobre los tablones. 3. Está prohibido tocar el suelo del área demarcada (cintas amarillas, naranjas o verdes) con el cuerpo, equipo o material transportado. 4. Se permite hablar solo durante la planificación. 5. Una vez iniciada la ejecución, queda estrictamente prohibido hablar hasta que el último integrante supere el obstáculo. 6. Al finalizar el cruce, los integrantes deberán saltar sin tocar la línea de demarcación final. 7. El último tablón puede permanecer apoyado en los bloques finales, sin obligación de recuperación.
Condiciones de reinicio	Ante cualquier infracción a las restricciones operativas, la patrulla completa, junto con todo su material, deberá regresar al punto inicial del obstáculo y reiniciar la prueba desde cero.
Riesgos identificados	• Deslizamiento o inestabilidad de los tablones. • Pérdida de equilibrio durante el transporte de carga. • Caída de material sobre el personal.
Medidas de mitigación	• Asegurar correcta posición y estabilidad de los tablones. • Distribuir equilibradamente la carga transportada. • Supervisión directa del instructor durante toda la estación.
Nivel de riesgo operacional	III – C (Menor), según MRO institucional.

ESTACIÓN COMUNICACIÓN



Ficha 3 / Estación	Paso de la muerte
Factor de cohesión asociado	☐ Confianza ☐ Comunicación ☒ Empatía ☐ Propósito compartido.
Objetivo formativo	Desarrollar y observar la empatía operativa dentro del equipo, entendida como la capacidad de reconocer las limitaciones físicas y emocionales del compañero, anticiparse a sus necesidades y ajustar la propia conducta para facilitar el avance colectivo sin exponer innecesariamente al personal ni al material.
Descripción del escenario	Durante su progresión, la patrulla se enfrenta a una zona de obstáculos generada por un desprendimiento de terreno que bloquea completamente la ruta. El equipo debe superar una secuencia de obstáculos, sin tocar las cintas de demarcación con el cuerpo, elementos o material transportado (Código B-7), utilizando exclusivamente los medios disponibles en el sector y manteniendo la cohesión física y funcional del grupo.
Tiempo para instrucciones	☒ 1 min ☐ 2 min ☐ Otro: ----
Tiempo máx. de ejecución	☐ 15 min ☒ 20 min ☐ Otro: ----
Equipo individual requerido	• Buzo / zapatos o botas de combate • Chaleco antiesquirra (opcional). • Casco de protección (obligatorio según evaluación del instructor)
Materiales por estación	• 2 cintas de color amarillo, naranja o verde para demarcación. • 2 cuerdas de 20 metros. • Vendas para restricción visual (según consigna).
Restricciones operativas	1. La patrulla debe iniciar la prueba amarrada. 2. Está prohibido tocar las cintas de demarcación con el cuerpo, material o elementos de apoyo. 3. El material rescatado no puede tocar las cintas de demarcación. 4. Durante el obstáculo de arrastre, el personal no puede tocar la cuerda.
Condiciones de reinicio	Ante cualquier incumplimiento de las restricciones operativas, el equipo completo debe reiniciar el ejercicio desde el punto inicial.
Variantes o condiciones especiales	• El líder debe designar 6 integrantes que ejecutarán parte de la prueba con visión restringida. • En el primer obstáculo, la patrulla deberá permanecer colgada de la barra hasta completar un tiempo acumulado de 5 minutos, controlado por los facilitadores. • El desamarre y retiro de vendas solo se autoriza una vez superado el obstáculo de arrastre.
Riesgos identificados	• Golpe de extremidades en la manipulación de elementos. • Caídas desde obstáculos elevados. • Golpes en la cabeza por mala manipulación de elementos.
Medidas de mitigación	• Uso obligatorio de zapatos / botas de combate. • Uso permanente de casco. • Supervisión directa del instructor durante toda la estación.
Nivel de riesgo operacional	IV – C (Despreciable), según MRO institucional.

ESTACIÓN EMPATÍA



Ficha 4 / Estación	Cruce Zona de Bombardeo
Factor de cohesión asociado	☐ Confianza ☐ Comunicación ☐ Empatía ☒ Propósito compartido.
Objetivo formativo	Desarrollar y observar el propósito compartido, entendido como la capacidad del equipo para orientar el esfuerzo colectivo hacia un objetivo común, priorizando la misión por sobre el desempeño individual, manteniendo foco, perseverancia y disciplina operacional a lo largo de múltiples tareas encadenadas.
Descripción del escenario	Durante su avance, la patrulla se encuentra con una zona afectada por bombardeo, con presencia de adversarios y vehículos militares dañados. La misión del equipo es cruzar la zona ejecutando tres pruebas consecutivas, neutralizando amenazas simuladas y recuperando material crítico (Código B-7), manteniendo continuidad operativa, ritmo sostenido y alineamiento permanente con el objetivo final.
Tiempo para instrucciones	☒ 1 min ☐ 2 min ☐ Otro: ----
Tiempo máx. de ejecución	☐ 15 min ☒ 20 min ☐ Otro: ----
Equipo individual requerido	Buzo / zapatos o botas de combate / Chaleco antiesquirra (opcional).
Materiales por estación	• 6 granadas de mano simuladas por equipo. • 2 neumáticos medianos. • 2 neumáticos pesados.
Restricciones operativas	1. El obstáculo se compone de tres pruebas consecutivas, que deben ejecutarse en el orden establecido. • Prueba 1 Lanzamiento de granadas: Cada patrulla dispone de 6 granadas simuladas. El objetivo es lograr 3 granadas dentro del perímetro demarcado con bandera. • Prueba 2 Volcamiento de neumático: La patrulla debe volcar un neumático pesado desde sur a norte, entre líneas demarcadas. El volcamiento se realiza en duplas, sin que una dupla pueda ejecutar más de un volcamiento consecutivo. • Prueba 3 Arrastre de neumático: Finalizada la prueba 2, la patrulla debe arrastrar un neumático mediano empujándolo, sin perder contacto con el suelo, desde norte a sur. El arrastre se ejecuta en duplas, sin repeticiones consecutivas. 2. El material Código B – 7 debe ser transportado y resguardado según las consignas específicas de cada prueba. 3. No se permite saltar, omitir o alterar el orden de las pruebas. 4. El esfuerzo debe distribuirse según las reglas de cada ejercicio (trabajo en duplas).
Riesgos identificados	• Golpes por manipulación incorrecta de neumáticos.
Medidas de mitigación	• Uso obligatorio de botas de combate. • Supervisión directa del instructor durante toda la estación.
Nivel de riesgo operacional	IV – C (Despreciable), según MRO institucional.

ESTACIÓN PROPÓSITO COMPARTIDO



Ficha 5 / Estación	El Muro de los Lamentos
Factor de cohesión asociado	☐ Confianza ☐ Comunicación ☐ Empatía ☒ Propósito compartido.
Objetivo formativo	Reforzar el sentido de propósito compartido entre los integrantes de la patrulla, entendido como la capacidad del equipo para formular, consensuar y ejecutar una solución común, integrando los objetivos individuales con el objetivo colectivo, priorizando la misión por sobre las preferencias personales..
Descripción del escenario	Durante su avance por la ruta planificada, la patrulla se enfrenta a una pared que bloquea el eje de progresión, la cual no puede ser rodeada. Al pie del obstáculo se encuentra un sector pantanoso, que impide el apoyo directo y limita las opciones de cruce. La tarea consiste en superar la pared como patrulla, confeccionando un proyecto, con los elementos previstos, que le permita cruzar en forma segura al personal y material Código B – 7. El éxito del cruce depende de la capacidad del equipo para definir un propósito común, consensuar un plan y ejecutarlo de forma coordinada.
Tiempo para instrucciones	☐ 1 min ☒ 5 min ☐ Otro: ----
Tiempo máx. de ejecución	☐ 15 min ☒ 20 min ☐ Otro: ----
Equipo individual requerido	Buzo / zapatos o botas de combate / Chaleco antiesquirla (opcional).
Materiales por estación	• 1 escalera de 3,2 metros. • 1 tablón de 1,5 metros. • 1 cuerda de 15 metros / 1 cuerda 5 metros.
Restricciones operativas	• La escalera no puede ser apoyada en la parte frontal ni lateral de la pared. • La escalera no puede ser instalada antes de la línea amarilla demarcada en la base del obstáculo. • La escalera debe ser empleada con su base apoyada y asegurada al piso.
Condiciones de reinicio	• Si cualquier integrante de la patrulla toca la cinta amarilla instalada en la base de la pared con cualquier parte del cuerpo o elemento, la patrulla completa debe regresar al punto de partida. • Si la escalera, o cualquier elemento, toca la parte frontal o lateral de la pared, la patrulla completa debe reiniciar desde el punto inicial.
Variantes o condiciones especiales	El jefe de estación debe designar un nuevo líder de patrulla para la ejecución de la estación.
Riesgos identificados	• Deslizamiento o pérdida de estabilidad de la escalera. • Caída de cajas o mochilas.
Medidas de mitigación	• Asegurar base de la escalera con antideslizante o apoyo humano. • Uso de cuerdas de seguridad. • Asegurar firmemente la carga antes del cruce.
Nivel de riesgo operacional	III – C (Menor), según MRO institucional.

ESTACIÓN PROPÓSITO COMPARTIDO



Ficha 6 / Estación	Cruce de Río Amazónico
Factor de cohesión asociado	☒ Confianza ☒ Comunicación ☒ Empatía ☒ Propósito compartido.
Objetivo formativo	Desarrollar y observar la comunicación operativa, entendida como la capacidad del equipo para coordinar acciones sincronizadas, transmitir instrucciones claras, verificar comprensión y ejecutar maniobras conjuntas bajo restricciones espaciales y de seguridad.
Descripción del escenario	Durante su progresión, la patrulla llega al extremo norte de un río cuyo puente ha sido destruido. La misión es cruzar hacia el extremo sur, transportando consigo el material rescatado Código B – 7, utilizando exclusivamente los medios disponibles en el sector y manteniendo control permanente del desplazamiento y la estabilidad de los medios de cruce.
Tiempo para instrucciones	☒ 1 min ☐ 2 min ☐ Otro: ----
Tiempo máx. de ejecución	☒ 10 min ☐ 15 min ☐ 20 min ☐ Otro: ----
Equipo individual requerido	• Buzo y zapatos o botas de combate • Chaleco antiesquirra (opcional).
Materiales por estación	• 2 botes de goma / 6 remos (tres por bote). • Material rescatado Código B – 7. • Cintas de color amarillo, naranja o verde para demarcación.
Restricciones operativas	1. Solo 3 personas pueden subir al bote de goma en cada trayecto. 1. Está prohibido tocar el agua con cualquier parte del cuerpo. 2. Está prohibido tocar el agua con cualquier elemento, excepto los remos. 3. No se puede tocar ni traspasar las cintas de demarcación instaladas en el sector del cruce. 4. El material Código B – 7 debe ser transportado junto al equipo durante todo el cruce.
Condiciones de reinicio	Ante el incumplimiento de cualquiera de las restricciones operativas, el instructor podrá ordenar reinicio completo del cruce, según criterio de seguridad y cumplimiento formativo.
Variantes o condiciones especiales	• Limitación de remos por bote. • Asignación de roles fijos (timón, propulsión, coordinación).
Riesgos identificados	• Caídas al agua con riesgo de hipotermia. • Golpes o lesiones en extremidades durante la manipulación de botes o tambores.
Medidas de mitigación	• Uso obligatorio de botas de combate. • Disponibilidad inmediata de agua caliente y ropa de recambio. • Control de estabilidad antes de cada desplazamiento • Supervisión directa del instructor durante toda la estación.
Nivel de riesgo operacional	IV – C (Despreciable), según MRO institucional.

ESTACIÓN COHESIÓN



Ficha 7 / Estación	Cruce Zona Contaminada
Factor de cohesión asociado	☒ Confianza ☒ Comunicación ☒ Empatía ☒ Propósito compartido.
Objetivo formativo	Desarrollar y observar la empatía operativa y el propósito compartido, entendidos como la capacidad del equipo para regular su ritmo, distribuir el esfuerzo, proteger al compañero y priorizar el éxito colectivo por sobre el rendimiento individual, bajo una restricción que obliga a avanzar al ritmo del más exigido.
Descripción del escenario	Durante su progresión, la patrulla se enfrenta a una zona contaminada que impide el desplazamiento normal. El equipo debe atravesar la zona mediante una faja segura, utilizando tablones tipo esquí para asegurar la integridad física de sus integrantes. La totalidad del personal y el material rescatado Código B – 7 debe ser trasladado hasta la zona segura y punto de extracción, sin exponer innecesariamente al equipo ni romper la cohesión funcional.
Tiempo para instrucciones	☒ 1 min ☐ 2 min ☐ Otro: ———
Tiempo máx. de ejecución	☐ 10 min ☐ 15 min ☐ 20 min ☒ Hasta completar la prueba
Equipo individual requerido	Buzo / zapatos o botas de combate / Chaleco antiesquirra (opcional).
Materiales por estación	• 4 tablones tipo esquí (2 por equipo). • Material rescatado Código B – 7.
Restricciones operativas	1. Al inicio de la prueba, 5 integrantes del equipo deberán subirse simultáneamente a los tablones tipo esquí. 2. El resto del equipo deberá trasladar el material Código B-7, manteniéndose siempre por detrás de los integrantes que avanzan sobre los tablones. 3. Está estrictamente prohibido adelantarse a la línea de avance de quienes se encuentran sobre los esquís. 4. Se permiten relevos durante el cruce, con el objetivo de que todos los integrantes participen de la exigencia. 5. El instructor puede forzar relevos en cualquier momento de la ejecución, sin previo aviso. 6. La estación se considera cumplida únicamente cuando los tablones tipo esquí y la totalidad del equipo logren traspasar completamente el sector de meta, junto con el material Código B-7.
Condiciones de reinicio	Ante incumplimiento grave de las restricciones operativas o pérdida de control del material, el instructor podrá ordenar reorganización del equipo y reinicio parcial o total, según criterio de seguridad y objetivo formativo.
Riesgos identificados	• Caídas por descoordinación en el uso de tablones. • Golpes en extremidades durante relevos.
Medidas de mitigación	• Uso permanente de botas de combate. • Supervisión directa del instructor durante relevos. • Pausas breves de control si se detecta fatiga excesiva.
Nivel de riesgo operacional	IV – C (Despreciable), según MRO institucional.

ESTACIÓN COHESIÓN



The background image shows a group of soldiers in a field. They are wearing blue uniforms with "ARMADA" written on the back. They are standing near a building with a blue barrel in the foreground. The scene is outdoors with a dirt path and some vegetation.

Anexo "A"

Instrumentos de observación



Encuesta de evaluación del TB

La encuesta de evaluación constituye un **instrumento formal de medición**, orientado a evaluar el **impacto real** del Team Building Táctico de Liderazgo (TBTL) en el equipo participante.

Su aplicación permite **objetivar percepciones**, identificar tendencias y retroalimentar el proceso formativo, aportando evidencia para la mejora continua de futuras actividades.

1. Propósito de la encuesta

La encuesta tiene como objetivos principales:

- Medir el nivel de impacto del TBTL en los factores humanos del equipo.
- Identificar fortalezas y áreas de mejora del diseño y ejecución de la actividad.
- Evaluar la transferencia del aprendizaje al contexto laboral.
- Apoyar la toma de decisiones para ajustes metodológicos posteriores.

Este instrumento no tiene **carácter evaluativo individual ni sancionatorio**, sino exclusivamente formativo y de mejora institucional.

2. Dimensiones sugeridas de evaluación

Se recomienda que la encuesta considere, al menos, las siguientes dimensiones:

- **Percepción de cohesión:** grado en que el equipo se percibe más integrado y colaborativo.
- **Claridad de propósito:** comprensión compartida de objetivos, roles y sentido de la tarea.
- **Calidad de la comunicación:** efectividad, oportunidad y claridad en los intercambios durante la actividad.
- **Confianza interna:** nivel de confianza interpersonal y disposición al apoyo mutuo.
- **Utilidad práctica de la actividad:** percepción de aplicabilidad de lo aprendido en el trabajo diario.

Cada dimensión puede ser evaluada mediante escalas simples (por ejemplo, Likert) y complementada, cuando se estime pertinente, con observaciones abiertas.

3. Cierre doctrinal

La encuesta de evaluación permite **cerrar el ciclo formativo del TBTL con evidencia**, asegurando que la experiencia no se limite a una percepción subjetiva, sino que contribuya de manera sistemática al fortalecimiento del liderazgo, la cohesión y la eficacia del equipo en la unidad.

Formato encuesta de autoevaluación del TB

Objetivo:

Recoger evidencia objetiva y subjetiva sobre el impacto del proceso de Team Building – Team Learning en la cohesión, desempeño y preparación operacional del equipo, identificando fortalezas, brechas y oportunidades de mejora.

Instrucciones:

Marque la alternativa que mejor represente su nivel de acuerdo con cada afirmación, considerando su experiencia real durante la actividad.

Escala de respuesta:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

I. Percepción de cohesión del equipo		1	2	3	4
1	Durante la actividad, el equipo actuó de manera coordinada y solidaria.	☐	☐	☐	☐
2	Sentí apoyo real de mis compañeros frente a dificultades o errores.	☐	☐	☐	☐
3	El clima de trabajo favoreció la cooperación por sobre la competencia interna.	☐	☐	☐	☐
4	Después del TBTL, percibo al equipo más unido que antes de la actividad.	☐	☐	☐	☐

II. Claridad de propósito y misión		1	2	3	4
5	Comprendí con claridad el propósito general de la actividad de TBTL.	☐	☐	☐	☐
6	Entendí cómo las tareas realizadas se vinculan con la misión de mi unidad/repartición.	☐	☐	☐	☐
7	Durante la ejecución, el equipo tuvo claro qué era prioritario y qué no.	☐	☐	☐	☐
8	El propósito compartido facilitó la toma de decisiones cuando surgieron dificultades.	☐	☐	☐	☐

III. Calidad de la comunicación		1	2	3	4
9	Las instrucciones entregadas fueron claras y comprensibles.	☐	☐	☐	☐
10	Existió espacio para confirmar comprensión y aclarar dudas.	☐	☐	☐	☐
11	La comunicación entre los integrantes del equipo fue oportuna y respetuosa.	☐	☐	☐	☐
12	La información crítica fluyó sin necesidad de insistencia o fricción.	☐	☐	☐	☐

IV. Confianza interna		1	2	3	4
13	Me sentí seguro/a de expresar dificultades o errores sin temor a represalias.	☐	☐	☐	☐
14	Pude delegar o asumir tareas confiando en la capacidad de mis compañeros.	☐	☐	☐	☐
15	Las correcciones realizadas durante la actividad fueron justas y constructivas.	☐	☐	☐	☐
16	La actividad fortaleció la confianza mutua dentro del equipo.	☐	☐	☐	☐

V. Utilidad práctica de la actividad		1	2	3	4
17	Las actividades realizadas fueron realistas y aplicables a mi contexto operacional.	☐	☐	☐	☐
18	Lo aprendido puede ser utilizado directamente en mi unidad/ repartición.	☐	☐	☐	☐
19	El TBTL aportó herramientas concretas para mejorar el trabajo en equipo.	☐	☐	☐	☐
20	Considero que este tipo de actividades debería repetirse de forma periódica.	☐	☐	☐	☐

VI. Autoevaluación personal (respuesta corta)

21. ¿Qué aspecto personal considero que fue mi principal fortaleza durante el TBTL?

22. ¿Qué aspecto personal debo mejorar para aportar mejor al equipo?

VII. Evaluación general y mejora (respuesta abierta)

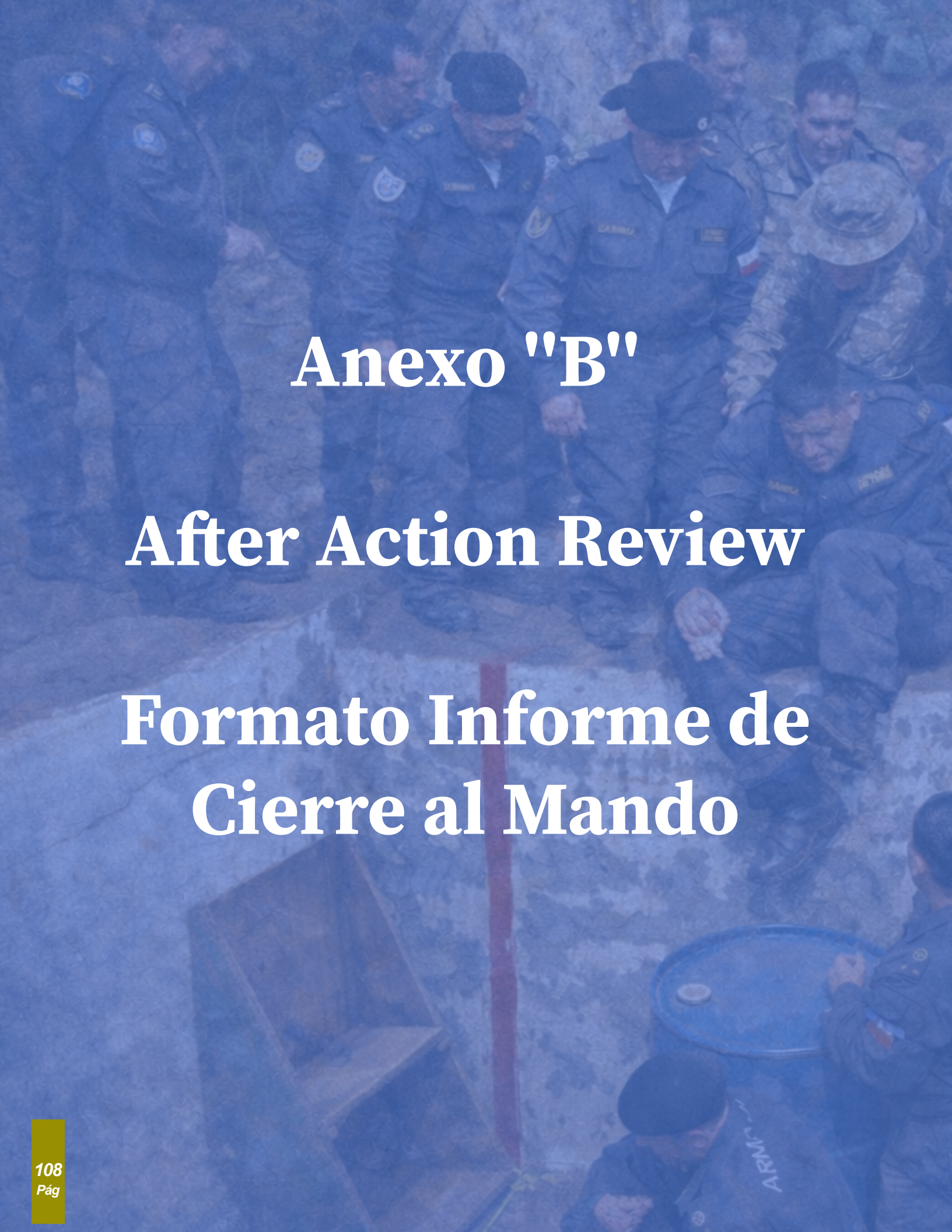
23. ¿Qué elemento de la actividad considera más valioso para el equipo?

24. ¿Qué mejoraría o ajustaría para futuras instancias de Team Building – Team Learning?

VIII. Evaluación global

25. En términos generales, ¿cómo evalúa la experiencia TBTL?

☐ Deficiente ☐ Regular ☐ Buena ☐ Muy Buena ☐ Excelente

A blue-tinted photograph of several soldiers in a trench. Some are wearing berets and others are wearing camouflage hats. They appear to be in a discussion or looking at something on the ground. A wooden crate and a blue barrel are visible in the foreground.

Anexo "B"

After Action Review

Formato Informe de Cierre al Mando



Formato Informe de Cierre al Mando (AAR)

1. Identificación General

- **Unidad / Repartición intervenida:**

- **Tipo de unidad:**

☐ Buque ☐ Repartición ☐ Unidad Operativa ☐ Curso/Dotación ☐ Otra

- **Fecha de ejecución del TBTL / Lugar:**

- **Duración del proceso:**

☐ 4 horas ☐ 8 horas ☐ 24 horas

- **Falicitadores / Instructores:**

- **Dotación participante:**

2. Objetivos del Team Building – Team Learning

Objetivo general

Desarrollar y fortalecer la cohesión del equipo mediante la aplicación estructurada del Team Building – Team Learning, alineado al Modelo de Liderazgo de la Armada de Chile, con foco en confianza, empatía, comunicación y propósito compartido, con el fin de mejorar el desempeño colectivo y la capacidad de conducción.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado de cohesión del equipo.
- Entrenar conductas asociadas a los cuatro factores estructurales del Team Building.
- Observar desempeño real bajo condiciones controladas de presión.
- Generar aprendizaje colectivo mediante instancias de Team Learning.
- Entregar retroalimentación objetiva y recomendaciones de mejora.

3. Actividades realizadas

Descripción general del proceso

(Resumen ejecutivo de las actividades realizadas)

Ejemplo de estructura:

- Sesión de aula teórico-práctica (si aplica).
- Actividades de terreno / cancha de liderazgo.
- Circuito por estaciones (confianza, empatía, comunicación, propósito compartido).
- Instancia de Team Learning (AAR) After Action Review (Revisión Posterior a la Acción).
- Actividad de convivencia en terreno (si aplica).
- Espacio de “el poder de la fogata” (si aplica).

Síntesis de actividades

Actividad	Objetivo	Duración
Aula teórico-práctica	Lenguaje común y diagnóstico inicial	-----
Estación Confianza	Delegación y corrección	-----
Estación Empatía	Cohesión bajo presión	-----
Estación Comunicación	Orden-intención y verificación	-----
Estación Propósito	Priorización y foco	-----
Team Learning / AAR	Captura de aprendizajes	-----

4. Observaciones conductuales relevantes

Fortalezas observadas

- -----
- -----
- -----

Brechas detectadas / Aspectos de mejora

- -----
- -----
- -----

Conductas críticas identificadas

(Ej: dificultad para delegar, problemas de comunicación, bajo alineamiento de propósito, etc.)

- -----
- -----

5. Principales aprendizajes del equipo

Aprendizajes colectivos relevantes

- _____
- _____

Aprendizajes transversales al liderazgo

- _____
- _____

Factores de Team Building más fortalecidos

☐ Confianza ☐ Empatía ☐ Comunicación ☐ Propósito compartido

Factores que requieren mayor refuerzo

☐ Confianza ☐ Empatía ☐ Comunicación ☐ Propósito compartido

6. Resultados de la encuesta de evaluación (síntesis)

- Nivel general de satisfacción:

☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto

- Percepción de cohesión del equipo:

☐ Débil ☐ Adecuada ☐ Fuerte

- Utilidad práctica del TBTL:

☐ Baja ☐ Media ☐ Alta

(Se adjunta encuesta detallada como anexo, si corresponde)

7. Recomendaciones

Recomendaciones operativas

- _____

Recomendaciones para el liderazgo de la unidad

- _____

Recomendaciones formativas

(Ej. repetir TBTL, profundizar en un factor específico, coaching a mandos)

- _____

8. Plan de seguimiento en la unidad

Acciones de corto plazo (30 días)

- _____

Acciones de mediano plazo (90 días)

- _____

Responsables

- _____

Indicadores de seguimiento

(Ej. mejora en comunicación, reducción de fricciones, mayor autonomía)

- _____

9. Conclusión

El proceso de Team Building – Team Learning permitió evaluar y fortalecer la cohesión del equipo, evidenciando conductas reales bajo presión y generando aprendizajes colectivos alineados al Modelo de Liderazgo de la Armada de Chile. La actividad respalda la inversión formativa realizada, aportando herramientas concretas para mejorar el desempeño, la disciplina y la capacidad de conducción de la unidad.

10. Firma y validación

**“Cohesión que se entrena. Confianza que se demuestra.
Misión que se cumple.”**





CENLID

CENTRO NAVAL DE LIDERAZGO

cenlid_chile

cenlid_chile

