

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
DIRECCIÓN GENERAL DE MOVILIZACIÓN NACIONAL
Departamento de Movilización

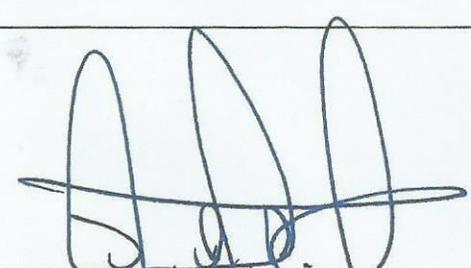
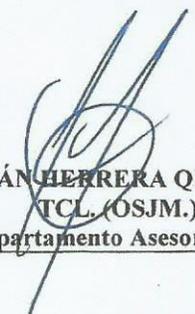
MANUAL DE ATRIBUTOS Y COMPETENCIAS DEL
LIDERAZGO



2019

PARA USO EXCLUSIVO DE ESTABLECIMIENTOS
PREMILITARES

FICHA DEL MANUAL

Propósito del documento:	Definición de conceptos respecto de los de atributos y competencias que deben poseer los instructores de los establecimientos premilitares.	
Tipo de documento:	Manual de instrucción.	
Fecha del documento:	23.AGO.2019.	
Autores:	EC. (TCL.) CLAUDIO GANA ORROÑO. EC. (SOM.) JUAN ORTIZ SANHUEZA. PAC. (SOF.) ADOLFO GATICA TAPIA.	
Unidad de la DGMN.:	Departamento de Movilización.	
Número de versión:	01	
Modificado por:		
Reemplaza a:		
Cambios:		
Revisión	 IGNACIO ORTEGA DOMÍNGUEZ Capitán de Fragata IM Jefe del Departamento de Movilización	
	 LUIS CASTRO SEGURA EC. (TCL.) Encargado de Control y Gestión	 HERNÁN HERRERA QUINTANA TCL. (OSJM.) Jefe Departamento Asesoría Jurídica
	  HUGO LO PRESTI ROJAS General de Brigada Director General de Movilización Nacional	



**APRUEBA MANUAL DE ATRIBUTOS Y
COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO.**

SANTIAGO, **15 OCT. 2019**

**RESOLUCIÓN EXENTA
004934**

VISTOS:

1. Ley 19.880, "Establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado".
2. Directiva Ministerial para el desarrollo de la instrucción premilitar, en establecimientos educacionales debidamente autorizados.
3. La Resolución N° 1.600 de 30.OCT.2008., de la Contraloría General de la República, sobre exención de trámite de toma de razón.
4. Las atribuciones conferidas en el Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Dirección General de Movilización Nacional, serie DNL. 202 aprobado por Decreto Supremo (G) N° 246 de 24.ENE.1990.
5. El Plan Estratégico de la DGMN.
6. La Directiva Anual de Actividades de la Dirección General de Movilización Nacional (DGMN. DEPLAN. (P) N° 3190/2 del 07.ENE.2019).
7. Documentos técnicos emitidos por el CAIGG., en relación al Proceso de Gestión de Riesgos para las instituciones del Sector Público
8. Decreto Ley N° 2.306 "Dicta Normas de Reclutamiento y Movilización para las Fuerzas Armadas" (Artículos 7° y 15°) y su Reglamento Complementario.
9. Oficio MDN. SSG. Depto. III N° 2814, del 21.AGO.2009, en que la Subsecretaría de Guerra entregó la tuición de la instrucción premilitar a la DGMN.

CONSIDERANDO:

La necesidad de definir y aunar criterios respecto de la doctrina premilitar en el ámbito del proceso de la metodología de la instrucción, a nivel de todos los establecimientos premilitares debidamente autorizados.

RESUELVO

1. Apruébese, el "**Manual de atributos y competencias del liderazgo**" para los establecimientos educacionales que efectúan instrucción premilitar como sigue:

MANUAL DE ATRIBUTOS Y COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO
(Resolución Exenta N° 004934, de fecha 15.OCT.2019)

En la elaboración de este texto se utilizó como fuente principal de consulta la **“GUÍA DE CONSULTA DE ATRIBUTOS Y COMPETENCIAS DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO DE CHILE”**.

Asimismo se usó como fuente de consulta complementaria la bibliografía detallada a continuación:

1. Cartilla de “Competencias Asociadas al Liderazgo en el Ejército”.
2. RRSE 2008-2009 “El Ejército de Chile”, Parte II.
3. “Liderazgo en el Aula”, Artículo publicado por el Departamento de Liderazgo del Ejército de Chile.
4. RDE 11 “Modelo Integral de Liderazgo del Ejército de Chile”.

ÍNDICE DE MATERIAS

CAPÍTULO PRIMERO

INFORMACIÓN RELEVANTE

A. UTILIZACIÓN

B. ESTRUCTURA

1. ATRIBUTO “CARÁCTER”

- a. Virtudes Cardinales.
- b. Virtudes premilitares.

2. ATRIBUTO “INTELECTO”

- a. Agilidad mental.
- b. Pericia.
- c. Tacto, tino y criterio.

3. ATRIBUTO “EJEMPLO PERSONAL”

- a. Porte premilitar.
- b. Seguridad en sí mismo.
- c. Coherencia personal y profesional.

C. ÁMBITO INSTITUCIONAL

1. Compromiso.
2. Visión de conjunto.

D. ÁMBITO INTERPERSONAL

1. Desarrollo de otros.
2. Comunicación.
3. Trabajo en equipo.

E. ÁMBITO PERSONAL

1. Análisis y solución de problemas.
2. Iniciativa.
3. Tolerancia a la presión.
4. Auto-preparación.

CAPÍTULO SEGUNDO

ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO

CUADRO RESÚMEN

- A. CARÁCTER**
 - 1. Introducción.
 - 2. Dimensiones.

- B. INTELLECTO**
 - 1. Introducción.
 - 2. Dimensiones.

- C. EJEMPLO PERSONAL**
 - 1. Introducción.
 - 2. Dimensiones.

CAPÍTULO TERCERO

COMPETENCIAS

CUADRO RESUMEN

- A. COMPROMISO**
 - 1. Importancia.
 - 2. Definición.

 - B. VISIÓN DE CONJUNTO**
 - 1. Importancia.
 - 2. Importancia.
 - 3. Definición.

 - C. DESARROLLO DE OTROS**
 - 1. Importancia.
 - 2. Definición.
-
- 1. COMUNICACIÓN**
 - 2. Importancia.
 - 3. Definición.

- D. **TRABAJO EN EQUIPO**
 - 1. Importancia.
 - 2. Definición.

- E. **ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**
 - 1. Importancia.
 - 2. Definición.

- F. **INICIATIVA**
 - 1. Importancia.
 - 2. Definición.

- G. **TOLERANCIA A LA PRESIÓN**
 - 1. Importancia.
 - 2. Definición.

- H. **AUTOPREPARACIÓN**
 - 1. Importancia.
 - 2. Definición.

CAPÍTULO CUARTO

I. VINCULACIÓN ENTRE ATRIBUTOS Y COMPETENCIAS

CAPÍTULO PRIMERO

INFORMACIÓN RELEVANTE

En este Manual se tratan los atributos y competencias del liderazgo. Éste constituye una herramienta para el desarrollo y el fortalecimiento del liderazgo, puesto que estos atributos y competencias deben iluminar las prácticas de cada una de las personas en todos los ámbitos de la sociedad. Lo anterior, con el objeto que las personas que posean estas características sean reconocidas como líderes que influyen positivamente en su entorno, tanto personal como profesional.

Estos atributos y competencias fueron escogidos y desarrollados para la cultura y necesidades como un todo y constituyen un instrumento flexible, en el sentido que contemplan la incorporación de nuevas características en el ámbito del liderazgo, de acuerdo con las necesidades o la modificación de aquellas que se requiera.

A. UTILIZACIÓN

Este Manual representa un insumo de utilidad para los instructores premilitares y todos quienes participen en la fase de planificación, ejecución, evaluación, retroalimentación del proceso de instrucción premilitar y seguimiento, de todos los procesos educativos que concurren a la formación, desarrollo y fortalecimiento del liderazgo de las personas, y finalmente, en las funciones de docencia, capacitación, instrucción y entrenamiento, tales como:

1. Formulación y reformulación de unidades de aprendizaje de liderazgo.
2. Elaboración de talleres de apoyo pedagógico.
3. Diseño de programas de supervisión y apoyo pedagógico.
4. Planificación y ejecución de periodos de instrucción y entrenamiento.

B. ESTRUCTURA

En la primera parte se exponen los atributos del líder. Además, se organizan estos atributos en tres componentes, a decir:

1. ATRIBUTO “CARÁCTER”

Modo de ser adquirido por la costumbre y la práctica habitual de las virtudes, que fortalece la voluntad para el ejercicio de una profesión, dando seguridad, convicción y determinación a sus acciones. Se evidencian en el apego y la práctica de las virtudes cardinales y premilitares.

a. Virtudes Cardinales:

Constituyen las fortalezas morales fundamentales del líder, que le permiten aspirar al bien, la justicia y la excelencia personal de sí y de los otros. Son el fundamento para el resto de las virtudes militares.

b. Virtudes premilitares:

Atributos éticos que deben guiar la práctica en la vida premilitar.

2. ATRIBUTO “INTELECTO”

Corresponde a esas características que le permiten al líder comprender y razonar y posee las siguientes dimensiones:

a. Agilidad mental.

b. Pericia.

c. Tacto, tino y criterio.

3. ATRIBUTO “EJEMPLO PERSONAL”

Constituye un requisito importante para que el líder premilitar sea reconocido como tal y posee las siguientes dimensiones:

a. Porte premilitar.

b. Seguridad en sí mismo.

c. Coherencia personal y profesional.

Cada Atributo se expone en la siguiente forma:

a. Nombre.

b. Definición.

c. Dimensiones.

d. Sub-dimensiones.

En segunda instancia se exponen las nueve Competencias que están conformadas por 27 habilidades. Cada Competencia tiene 2 o 3 habilidades, que se vinculan y potencian con los atributos del liderazgo. Este se define en 3 ámbitos de acción del líder, de acuerdo a los cuales se han organizado las competencias:

C. ÁMBITOS

1. ÁMBITO DEL ESTABLECIMIENTO PREMILITAR

Asocian metas personales con objetivos institucionales principalmente, con énfasis en el ámbito valórico.

a. Compromiso.

b. Visión de conjunto.

2. ÁMBITO INTERPERSONAL

Competencias que la persona despliega fundamentalmente en su relación con otros.

- a. Desarrollo de otros.
- b. Comunicación.
- c. Trabajo en equipo.

3. ÁMBITO PERSONAL

Competencias que desarrolla habitualmente el sujeto de forma individual.

- a. Análisis y solución de problemas.
- b. Iniciativa.
- c. Tolerancia a la presión.
- d. Auto-preparación.

Cada competencia se expone de la siguiente forma:

- Nombre.
- Definición.
- Habilidades asociadas.
- Definición de las habilidades.
- Conductas o acciones clave que el personal requiere desplegar, que evidencian la habilidad.

CAPÍTULO SEGUNDO

ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO.

Por atributo nos referimos a una característica esencial de la identidad de cada persona, en este caso del líder, en las dimensiones del “**ser y del saber**”.

CUADRO RESUMEN

ATRIBUTOS	
1. CARÁCTER	
Dimensiones	1. Virtudes Cardinales. 2. Virtudes premilitares.
2. INTELLECTO	
Dimensiones	1. Agilidad mental. 2. Pericia. 3. Tacto, tino y criterio.
3. EJEMPLO PERSONAL	
Dimensiones	1. Porte premilitar. 2. Seguridad en sí mismo. 3. Coherencia personal y profesional.

ATRIBUTOS DEL LÍDER



A. CARÁCTER

1. INTRODUCCIÓN

El carácter es un modo de ser, adquirido por costumbre y la práctica de las virtudes. Es uno de los componentes esenciales y se refiere a la fortaleza del líder para resolver en consecuencia con la ética profesional y el cumplimiento de sus tareas en todo momento. Es el carácter el que, independientemente de las circunstancias permitirá que se tome la resolución adecuada en cada situación.

2. DIMENSIONES

ATRIBUTOS	
1. VIRTUDES CARDINALES	
Corresponden a disposiciones estables de la voluntad, que regulan los actos, ordenan las pasiones y guían la conducta hacia el bien. Si bien estas virtudes son universales, deben constituir una guía para el desarrollo del carácter premilitar, que lleva un acento especial en la virtud de la fortaleza.	
VIRTUDES	<ol style="list-style-type: none">1. Prudencia (determinar el bien frente a la contingencia).2. Justicia (buscar el bien de otros y reconocer el mérito).3. Fortaleza (acometer desafíos, soportar y persistir).4. Templanza (moderar las pasiones y los apetitos).
2. VIRTUDES PREMILITARES	
Constituyen orientaciones que deben regir la conducta de los instructores e instruidos premilitares, su práctica sostenida y habitual decanta en las virtudes del carácter.	
VIRTUDES	<ol style="list-style-type: none">1. Disciplina.2. Lealtad.3. Honor.4. Valor.5. Espíritu de cuerpo.6. Abnegación.7. Cumplimiento de los deberes.8. Integridad.9. Respeto.10. Espíritu de servicio.

B. INTELECTO

1. INTRODUCCIÓN

El atributo del Intelecto constituye la capacidad que permite al líder premilitar entender, comprender y razonar la situación antes de adoptar una resolución, integrando el conocimiento y la experiencia en el cumplimiento de cada una de sus actividades.

2. DIMENSIONES

1. AGILIDAD MENTAL	
Permite adaptarse y anticiparse de manera flexible, rápida y acertada a las distintas situaciones. Constituye la base para la toma de decisiones, el desarrollo de la iniciativa y el pensamiento crítico. Se compone de:	
AGILIDAD MENTAL	<ol style="list-style-type: none">1. Comprensión situacional.2. Independencia intelectual3. Flexibilidad

2. PERICIA	
Aptitud que integra el conocimiento y la habilidad. Se forma por medio de la experiencia, instrucción, entrenamiento y educación, que el líder premilitar es capaz de aplicar en su área de desempeño.	
PERICIA	<ol style="list-style-type: none">1. Conocimiento técnico2. Conocimiento histórico-cultural.

3. TACTO, TINO Y CRITERIO	
Corresponde a la capacidad de observación de las acciones o decisiones propias o en virtud de sus consecuencias.	
TACTO, TINO Y CRITERIO	<ol style="list-style-type: none">1. Juicio equilibrado.2. Moderación y acierto.

C. EJEMPLO PERSONAL

1. IMPORTANCIA

Es el atributo que convierte al líder premilitar en un “modelo a seguir”, transformándose en un referente de conducta, de demostración de carácter y de competencia profesional aplicado a sus funciones y obligaciones como instructor premilitar o instruido. No existe liderazgo sin carácter ni ejemplo personal.

A continuación se presentan las dimensiones, sus definiciones y las sub-dimensiones.

2. DIMENSIONES

1. PORTE	
Hace referencia a la imagen personal, profesional, bienestar físico y psicológico y como ésta se proyecta a sus superiores, pares y subalternos. Requiere poseer las condiciones físicas necesarias para el pleno ejercicio del liderazgo.	
PORTE	<ol style="list-style-type: none">1. Bienestar físico y psicológico.2. Imagen personal y profesional.
2. SEGURIDAD EN SÍ MISMO	
Es el convencimiento que todo líder pone en sus capacidades para actuar apropiadamente en cualquier situación, aún bajo condiciones de estrés o incertidumbre.	
SEGURIDAD EN SÍ MISMO	<ol style="list-style-type: none">1. Auto-imagen realista.2. Sentido de auto-eficacia.3. Humildad.
3. COHERENCIA PERSONAL Y PROFESIONAL	
Es la cualidad de un líder que le permite ser consecuente en el actuar de acuerdo con sus convicciones y opiniones. Demuestra un desarrollo integral en todos los ámbitos de su vida pública y privada.	
COHERENCIA PERSONAL Y PROFESIONAL	<ol style="list-style-type: none">1. Consecuencia.2. Cuidado familiar y social.

CAPÍTULO TERCERO

COMPETENCIAS

Entendemos por competencia como un saber actuar, movilizando (integrando, seleccionando o cambiando) un conjunto de recursos, tales como conocimientos y capacidades, para abordar una situación particular, en un contexto dado.

CUADRO RESUMEN

COMPETENCIAS	
1. COMPROMISO	
Habilidades	1. Responsabilidad. 2. Perseverancia.
2. VISIÓN DE CONJUNTO	
Habilidades	1. Visión sistémica. 2. Visión de futuro.
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	
3. DESARROLLO DE OTROS	
Habilidades	1. Desarrollo de relaciones. 2. Generación de un clima de confianza. 3. Promoción del desarrollo.
4. COMUNICACIÓN	
Habilidades	1. Capacidad de expresión. 2. Escucha empática. 3. Retroalimentación. 4. Utilización de estilos de comunicación.
5. TRABAJO EN EQUIPO	
Habilidades	1. Cooperación activa. 2. Orientación a objetivos y metas. 3. Resolución de conflictos.
COMPETENCIAS PERSONALES	
6. ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Habilidades	1. Pensamiento crítico. 2. Toma de decisiones. 3. Evaluación de la decisión. 4. Creatividad.
7. INICIATIVA	
Habilidades	1. Oportunidad. 2. Autonomía. 3. Pro-actividad.
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	
8. AUTOPREPARACIÓN	
Habilidades	1. Autoconocimiento. 2. Sentido de superación. 3. Actualización del conocimiento.
9. TOLERANCIA A LA PRESIÓN	
Habilidades	1. Autoconfianza. 2. Adaptación al cambio. 3. Manejo del estrés.

A. COMPROMISO

1. IMPORTANCIA

La naturaleza de la misión de los establecimientos educacionales premilitares y las características propias de la función de instructor premilitar, imponen a estos variados requerimientos particulares, diferentes a los que hacen otras organizaciones educativas con sus colaboradores.

El compromiso del que acá se habla requiere más que motivación, más que satisfacción por el trabajo y más que identificación con el establecimiento educativo. Alude a dar más primeramente de uno mismo y sobrepasar el mero cumplimiento de lo solicitado. Tanto es así que, cuando se hace alusión a la actividad o al desempeño del personal premilitar, utilizamos particularmente la noción de “servicio”, no de cumplir un contrato. A los líderes premilitares se les debe atribuir la vocación de servicio al establecimiento en que desarrolla sus actividades, a sus instruidos y a la ciudadanía en general.

El compromiso del líder premilitar también se plasma en su responsabilidad en el cumplimiento de todas sus actividades, siendo capaz de ir más allá de los medios directamente disponibles, en función de los objetivos e intereses de su establecimiento y sus instruidos, siempre dentro del marco que proveen las normas. Requiere una actitud de persistir, buscando la forma de sortear los obstáculos y nunca hacer a un lado la tarea.

Uno de los medios de transmisión del deber es la resolución impartida por la superioridad. El deber del líder, al impartir decisiones a sus subordinados, es efectuarlo éticamente y de acuerdo a los intereses del establecimiento y en beneficio del proceso de instrucción premilitar. Mientras mayor es el nivel jerárquico que ostente la superioridad, mayor compromiso ético revisten sus decisiones. Por otro lado, para guiar la propia conducta en el sentido de los intereses y normas institucionales se requiere conocerlas de primera fuente a través de los textos doctrinarios (legalidad vigente, manuales, guías, etc.) que las contienen.

2. DEFINICIÓN

Privilegia los intereses institucionales por sobre los personales, demostrando perseverancia y un alto sentido de responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas por la superioridad.

1. RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL

Prioriza los intereses del establecimiento educativo y de la instrucción premilitar en beneficio del cumplimiento del deber.

CONDUCTAS CLAVES

1. Conoce las funciones, normas y objetivos del establecimiento y del proceso de instrucción premilitar.
2. Actúa en coherencia con los intereses de su establecimiento.
3. prioriza las tareas y responsabilidades de su establecimiento.
4. Aplaza la satisfacción de sus propias necesidades cuando el servicio lo requiere.

2. PERSEVERANCIA

Se mantiene firme y constante en el cumplimiento de las tareas asignadas por la superioridad premilitar.

CONDUCTAS CLAVES

1. Se mantiene a lo largo del periodo de tiempo que sea necesario, en un esfuerzo de trabajo constante para el logro de las tareas encomendadas.
2. Da cumplimiento a las tareas o labores encomendadas y que son de su responsabilidad.
3. Asegura el logro de tareas de alta exigencia.
4. Entrega apoyo a su establecimiento para la continuidad de las acciones realizadas.

B. VISIÓN DE CONJUNTO

1. IMPORTANCIA

La competencia Visión de Conjunto se refiere a tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, las personas se enfocan en su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia el logro permanente.

Considerando la necesidad de ejercer el mando con liderazgo, el líder debe analizar y ponderar la implicancia de sus decisiones, dentro de un todo integrado, sistematizando los procesos que realiza con una aproximación general de lo que ocurre en su entorno. Lo anterior permite incorporar distintas variables para adelantarse a los acontecimientos que podrían ocurrir, previendo escenarios futuros.

La visión de futuro, considerada como una habilidad de la Visión de Conjunto, se aprecia cuando en un mundo tan cambiante como el actual, las organizaciones deben adaptarse y anticiparse a los cambios con rapidez y capacidad para tomar la iniciativa. Para esto, los líderes que son parte de esa organización, en este caso establecimientos premilitares, requieren desarrollar la habilidad de adelantarse a los acontecimientos, con la capacidad de prever variables que puedan les puedan afectar y poder tomar medidas oportunas.

El líder siempre mira hacia adelante, señalando nuevos retos, fijando nuevas metas. Su visión de futuro exigente, pero creíble y motivadora: genera entusiasmo.

El futuro que el líder defiende, conlleva objetivos difíciles pero alcanzables. Su visión de futuro genera un fuerte consenso dentro del establecimiento. Aunque el líder puede visualizar objetivos a largo plazo, en su concreción debe buscar que participen activamente sus pares y subordinados, con el objetivo de conseguir establecer unas metas que todos sienten como propias. Es así como el establecimiento, se siente especialmente motivado cuando lucha por unos objetivos con los que se identifica (y no vienen meramente impuestos). En definitiva, esta Visión de futuro es lo que distingue a un líder de un simple buen gestor.

Por otro lado, la habilidad Visión Sistémica se entiende como la forma que utilizamos para ver el mundo real. Nos permite entender que un cambio es un proceso que afectará a toda la organización por lo que, el ánimo y la cooperación de quienes participan en el proceso es vital.

2. IMPORTANCIA

La Visión Sistémica nos ayuda a “ver” el todo, apreciar sus interacciones, la energía presente y descubrir sus características distintivas, aquellas que son propias del conjunto y que no existen en las partes. A la vez, ubica el sistema en su entorno, acepta la complejidad que nos excede, la irreversibilidad del tiempo, la auto-organización, la “inteligencia” de los sistemas y nuestra responsabilidad con el bien común.

Entonces, tanto la Visión de Futuro como la Visión Sistémica, son habilidades que permiten comprender el conjunto y permite a los miembros del establecimiento, tener claridad del por qué y del para qué de su esfuerzo.

3. DEFINICIÓN

Visualiza el contexto, articulando los elementos que lo componen dentro de un todo integrado, incorporando las variables pertinentes con el propósito de anticipar acontecimientos y prever escenarios futuros, en búsqueda de la eficiencia del proceso y sus resultados, ponderando su impacto en el establecimiento y en todos los componentes involucrados en el proceso de instrucción.

1. VISIÓN SISTÉMICA	
Considera en su actuar la información y los acontecimientos relevantes del entorno institucional y extra-institucional.	
CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none">1. Conoce los objetivos de su establecimiento.2. Conoce la estructura y funcionamiento de las organizaciones que actúan como sus superiores y del proceso de instrucción premilitar.3. Conoce la estructura y funcionamiento de su establecimiento.4. Detecta información de los ámbitos intra y extra institucional.5. Analiza el contexto.6. Reconoce el impacto de sus decisiones y de sus actos individuales.7. Reconoce la relevancia de la instrucción premilitar y especialmente de su establecimiento dentro del contexto general del proceso educativo a nivel nacional.

2. VISIÓN DE FUTURO

Considera escenarios futuros y sus probabilidades de éxito en búsqueda de la eficiencia en el proceso y sus resultados.

CONDUCTAS CLAVES

1. Proyecta un estado final deseado.
2. Visualiza escenarios y variables que pueden afectar al conjunto y a un resultado final.
3. Durante la ejecución evalúa el cumplimiento de las tareas asignadas respecto del estado final deseado.

C. DESARROLLO DE OTROS

1. IMPORTANCIA

Un líder debe aplicar siempre y en todo momento carácter, intelecto y ejemplo personal para guiar a otros hacia una meta común, mientras procuran fortalecer y desarrollar sus habilidades.

El desarrollo del liderazgo debe ser un proceso deliberado, continuo, secuencial y progresivo, basado siempre en los valores positivos de nuestra sociedad, lo cual llevará siempre a tener hombres y mujeres competentes y seguros de sí mismos, con la capacidad de dirigir a otras personas, equipos u organizaciones.

Guiar a un establecimiento en el proceso en donde se instruyen niños, jóvenes y adolescentes utilizando el ejemplo personal, siempre será el método más efectivo de desarrollo de las cualidades de liderazgo en otros.

El esfuerzo requiere de una evaluación individual mejorada, retroinformación, y un aumento en los esfuerzos del desarrollo a nivel de la organización, tales como la mentoría, el adiestramiento y el asesoramiento, así como la elección de los talentos adecuados para las asignaciones. Estos esfuerzos inculcan en todos instruidos y especialmente en los líderes el deseo y el impulso para mejorar sus conocimientos y aptitudes profesionales, mejorando así la capacidad de los líderes actuales y futuros para dominar los retos que presenta el proceso de instrucción.

2. DEFINICIÓN

Facilita el desarrollo de las potencialidades de otros, a partir de un apropiado análisis de sus fortalezas, motivaciones y áreas de mejora, retroalimentándolos y propiciando oportunidades para promover su valor profesional y personal con el objeto de mejorar sus desempeños en un clima de confianza.

1. DESARROLLO DE RELACIONES

Establece interacción con otros, para entender las circunstancias y necesidades individuales y grupales, logrando afectar comportamientos y actitudes de otros cuando sea necesario para alcanzar el cumplimiento de las tareas.

CONDUCTAS CLAVES

1. Reconoce y comprende las necesidades individuales y grupales de su equipo trabajo.
2. Demuestra respeto, interés y preocupación por aquellos con quienes trabaja y por su bienestar.
3. Atiende las necesidades personales, laborales y familiares de su personal.
4. Observa periódicamente la moral de su equipo de trabajo.

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Busca activamente retroalimentación acerca del estado y condiciones del establecimiento en que se desempeña. 6. Compromete a los demás con el logro de los objetivos y tareas encomendadas 7. Motiva a los demás a cumplir con sus tareas mediante una actitud positiva.
--	---

2. GENERACIÓN DE UN CLIMA DE CONFIANZA

Promueve un positivo ambiente interpersonal de cooperación, que se caracteriza por la franqueza, la tolerancia y la aceptación de errores.

CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acepta errores propios y de los demás con un enfoque constructivo. 2. Tolera los errores de sus pares y subordinados, los reformula como oportunidades de aprendizaje. 3. Ofrece a las personas la oportunidad de asumir riesgos. 4. Incentiva la aceptación, valoración y tolerancia de distintos puntos de vista en el equipo de trabajo. 5. Fomenta un ambiente abierto y sincero. Es accesible. 6. Demuestra respeto por las opiniones de los demás, incluso si son contrarias o están fuera de la corriente dominante de pensamiento. 7. Incentiva la creación de un clima equitativo que integre a todos, con independencia de sus diferencias. 8. Propende a crear un clima inclusivo, en el cual las acciones se ajusten a los valores éticos imperantes en la sociedad. 9. Actúa en forma consistente, libre de prejuicios, basado en la normativa ética.
-------------------------	---

3. PROMOCIÓN DEL DESARROLLO

Facilita el desarrollo de las personas, reconociendo las fortalezas, retroalimentando y generando oportunidades de mejora, propósitos y metas.

CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilita el desarrollo continuo de las personas bajo su imperio. 2. Efectúa una observación de los subalternos
-------------------------	--

	<p>realizando tareas bajo distintas condiciones.</p> <ol style="list-style-type: none">3. Aprecia qué tan rápidamente entienden la información nueva y adquieren habilidades.4. Identifica la forma en que las personas bajo su control se desarrollan mejor.5. Identifica las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente; las áreas que ya tienen dominadas y las que necesitan reforzar.6. Apoya a sus subalternos en el proceso de reconocer fortalezas y potencial de mejora.7. Les facilita la oportunidad de crecer profesionalmente en sus roles y cargos actuales.8. Proporciona retroalimentación al desempeño de los demás en forma honesta directa, oportuna y periódica.9. Fomenta sus observaciones con respecto a un subordinado.10. Realiza una evaluación del desempeño de las personas a su cargo.11. Explica los puntos fuertes y las áreas que necesitan mejorar.12. Diseña en conjunto un plan de desarrollo individual para superar los puntos débiles y afianzar los puntos fuertes.13. Comparte sus experiencias con el personal bajo su control cuando se le solicita.
--	--

D. COMUNICACIÓN

1. IMPORTANCIA

La comunicación entendida como una competencia del liderazgo implica algo más que transmitir información.

La comunicación permite establecer compromisos, generar relaciones de cooperación y de confianza, mediante la escucha honesta, la expresión del pensamiento y las emociones. Gracias a la comunicación conseguimos relacionarnos con otros y logramos de mejor forma lo que nos proponemos.

Un líder tiene la responsabilidad de asegurarse que su grupo entendió el mensaje. Éste debe asegurarse de que la comunicación no se limita a la línea de mando y control tradicional, sino que a menudo incluye otras redes de apoyo lateral y vertical.

Antiguamente, la comunicación se entendía del mismo modo que una conversación entre dos, en que cada uno tenía un medio de comunicación a su disposición. En esta analogía, uno era el emisor –el que envía el mensaje- y el otro era el receptor. Los dos se podían comunicar gracias a la existencia de un canal, un medio físico de transmisión (radio, teléfono, carta, etc.) por el cual se transmitía un mensaje verbal o escrito.

Esta forma de entender la comunicación -limitada a la entrega y recepción de información- hoy ha cambiado drásticamente, los nuevos enfoques de la comunicación establecen que con el solo hecho de relacionarnos nos estamos comunicando.

Se afirma, en este sentido, que **“toda conducta es comunicación”**, de lo cual se deduce que no es necesario tener la intención de comunicar **“algo”** para que exista comunicación; basta solamente nuestra presencia, nuestros gestos, miradas, tono de voz y actitudes para transmitir mensajes sobre lo que nos pasa y lo que pensamos. Estos medios de expresión pueden confirmar o descalificar el mensaje que estamos emitiendo a través de nuestras palabras, por lo que es muy importante tomar conciencia del modo en que nos comunicamos y qué mensajes estamos entregando a través de aquellos medios de expresión que no son las palabras.

La forma de relacionarnos con “otros” depende, ni más ni menos, que de la calidad del proceso de comunicación de la vida diaria. Esto permite focalizarse en entender al otro desde la adecuada interpretación de su lenguaje verbal y no verbal (especialmente importante cuando estamos en el área de liderazgo “directa”, en el contacto cara a cara). Debemos por lo tanto, tener en cuenta cuestiones tan básicas como que quien reciba nuestro mensaje entienda exactamente lo que quisimos transmitir, para lo cual debemos utilizar un vocabulario amplio, ordenar las ideas, ser claros para que los demás entiendan lo que deseamos transmitir. Se mide por lo que se entiende, no por lo que se dice.

Aprender a aplicar técnicas de comunicación adecuadas a las personas y las situaciones resulta fundamental para una buena comunicación efectiva. En este sentido, ser asertivo, inhibido o agresivo puede ser

pertinente cuando la comprensión de la situación guía en forma correcta el proceso de toma de decisiones que nos lleva a actuar de una manera determinada. Cuando el nivel de incertidumbre es alto, la información es escasa y la toma de decisiones debe ser rápida y más bien intuitiva, el estilo agresivo puede ser el más adecuado. A diferencia de otras organizaciones, los líderes deben desarrollar estas técnicas para lograr una comunicación efectiva, y esto no siempre pasa por la asertividad.

Por otra parte, también se debe considerar el impacto que una comunicación efectiva tiene cuando el contacto no es directo para ejercer el liderazgo de una manera competente, partiendo por desarrollar su capacidad de comunicación personal, para poder después transmitir pensamientos, impactar en otros, comunicar información crítica. Para crear un entendimiento compartido, que permita comprender la visión y los objetivos institucionales, se requiere de buenos líderes en todos los niveles capaces de gestionar sistemas comunicacionales, para proporcionar confianza, especialmente cuando la incertidumbre es alta.

2. DEFINICIÓN

Escucha, expresa y retroalimenta a los demás, generando relaciones de cooperación y confianza. Es capaz de comprender los pensamientos, emociones y comportamientos de otros como resultado de un proceso de influencia mutua. Considera también la utilización de recursos comunicacionales externos o internos, proyectando una identidad que fortalece vínculos con el entorno.

1. ESCUCHA EMPÁTICA	
Escucha activamente, interpretando el mensaje que otros expresan sin perjuicios, comprendiendo desde el marco de referencia de los demás y modelando sus propias emociones.	
CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escucha atenta y respetuosamente a los demás. 2. Identifica los elementos verbales y no verbales del mensaje que recibe. 3. Pone atención no solo al contenido del mensaje, sino también a la intención y emoción de este. 4. Logra comprender otros aspectos del mensaje que es transmitido, no sólo el contenido. 5. Utiliza medios verbales y no verbales para asegurar a su interlocutor que le está prestando atención. Analiza la información que recibe antes de contestar. 6. Evita formular respuestas antes que la otra persona termine de hablar. 7. Demuestra respeto por las ideas de los demás. 8. Evita que haya interrupciones antes al escuchar.

	<p>9. Es sensible a los sentimientos, necesidades, pensamientos y experiencias de los demás.</p> <p>10. Acepta la visión del mundo del otro.</p>
--	--

2. CAPACIDAD DE EXPRESIÓN

Se comunica de forma clara precisa y fluida al intercambiar información, adecuando el lenguaje oral y/o escrito a distintos interlocutores.

CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega información de manera oportuna. 2. Entrega información que es pertinente. 3. Logra imprimir en sus mensajes un equilibrio entre nivel de profundidad y sencillez. 4. Transparenta la información. 5. Gestiona la entrega adecuada de información que puede ser percibida en forma negativa por los demás. 6. Expresa sus ideas de forma ordenada y precisa, utilizando distintos medios y herramientas para lograr efectividad. 7. Piensa lo que desea transmitir, antes de hablar, ordenando sus ideas previamente. 8. Identifica una forma clara y sucinta de expresar las ideas. Sincroniza la entrega de información. 9. Coordina planes comunicacionales con otras organizaciones.
-----------------------------	--

3. UTILIZACIÓN DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Es flexible en la aplicación de estilos comunicacionales, adaptándolos a diversos contextos y personas.

CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se comunica adaptando su lenguaje verbal y no verbal a la forma de comunicación de su interlocutor. 2. Emplea términos y conceptos adecuados, que concuerdan con las características del receptor y del contexto.
-----------------------------	---

4. RETROALIMENTACIÓN

Verifica que el mensaje fue recibido en forma correcta, entregando información para potenciar la interacción.

CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegura la comprensión del mensaje por parte de los interlocutores para disminuir la incertidumbre.
-----------------------------	--

	<ol style="list-style-type: none">2. Asegura la comprensión del mensaje por parte de las personas con quien se comunica.3. Controla los rumores.4. Informa a sus subalternos respecto de sus decisiones y las razones de estas.5. Identifica posibles problemas de comunicación.6. Verifica la forma en que se percibe un mensaje por medios de preguntas al interlocutor.7. Es capaz de reformular un mensaje cuando verifica que el interlocutor lo comprendió de forma diferente a la intención de este. Corrige los malos entendidos.8. Identifica y corrige los elementos que pueden estar interfiriendo la comunicación.
--	--

E. TRABAJO EN EQUIPO

1. IMPORTANCIA

Esta competencia existe desde que el ser humano comenzó a vivir en sociedades y requirió para ello de la colaboración de todos los miembros de una comunidad. En la actualidad el concepto está muy relacionados con las dinámicas de trabajo grupal de diferentes ámbitos como el laboral, el estudiantil, incluso el familiar y deportivo, etc. La importancia del trabajo en equipo surge entonces por el hecho de que se considera que mientras más personas se aboquen de forma comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados, en conclusión se busca desarrollar sinergia entre los integrantes de un equipo.

Es muy común encontrar la idea de trabajo en equipo en el proceso de instrucción premilitar producto de los diferentes grupos que se conforman o designan para enfrentar objetivos específicos, siendo estos grupos temporales y otras veces más permanentes. El objetivo del trabajo en equipo es poner más capacidades e inteligencias al servicio de una tarea o misión, de forma tal que por el hecho de compartir esa actividad los resultados se den de forma más rápida y sólida.

El trabajo en equipo supone siempre una dinámica especial que puede variar y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto pueda funcionar. Así, la dinámica que puede servir para un grupo de personas puede no ser útil para otro. El trabajo en equipo supone también que uno puede llegar a conocer más profundamente a sus camaradas de profesión e instruidos, sus fortalezas, sus debilidades, su forma de pensar y de enfrentar las diferentes situaciones.

En el día a día, todos emprendemos tareas de distinta magnitud para lograr nuestros objetivos personales y tener éxito. Así como sería absurdo reunir a varias personas para mover un grano de arena, sería imposible mover una roca con la participación de un solo individuo. Esto quiere decir que en la vida cotidiana todos nos necesitamos, a veces para aportar y otras para recibir, según las circunstancias.

La importancia del trabajo en equipo tiene que ser entonces con que el mismo se basa en ideas como la convivencia (respeto por el otro), la comprensión (escucha empática), la tolerancia, el aprovechamiento grupal de ideas que individualmente quizás no rendirían de la misma manera y por sobre todas las cosas la **CONFIANZA MUTUA** que deben tener los integrantes del equipo.

Por otra parte, para compartir con otros tenemos que saber ponernos de acuerdo. Trabajar en equipo es una fuente permanente de aprendizaje: enseña a transformar un potencial conflicto negativo, en un conflicto bien manejado y también enseña a lograr soluciones creativas que integren una diversidad de puntos de vista.

2. DEFINICIÓN

Coopera activamente con otras personas, áreas o unidades en forma armónica en la consecución de objetivos comunes. Implica compartir información, aceptando y valorando los distintos puntos de vista para construir soluciones efectivas a partir de ellas, proporcionando un marco de responsabilidad compartido. Implica gestionar los eventuales conflictos, visualizándolos como instancias de desarrollo.

1. COOPERACIÓN ACTIVA	
Muestra una permanente disposición de servicio hacia el trabajo en conjunto. Lo anterior, con la finalidad de responder en forma eficiente a los requerimientos de la tarea.	
CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muestra una disposición permanente al trabajo en conjunto. 2. Promueve en los demás una actitud de servicio y colaboración para alcanzar altos estándares de desempeño. 3. Participa activamente en las tareas encomendadas a su equipo de trabajo, ofreciendo ayuda y colaboración para lograr los objetivos.
2. ORIENTACIÓN A OBJETIVOS Y METAS	
Promueve y clarifica el cumplimiento de las metas y objetivos por parte del equipo en el contexto de la tarea que desarrollan.	
CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece y aclara las metas que debe cumplir el equipo. 2. Actúa con un fin o una meta en mente. 3. Prioriza las tareas que le permiten cumplir con los objetivos y metas de trabajo.
3. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
Reorienta el conflicto hacia un escenario donde pueda ser resuelto aminorando su impacto.	
CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica y aborda oportunamente conflictos o desacuerdos entre miembros del equipo.

	<ol style="list-style-type: none">2. Identifica aprendizajes y oportunidades, a partir de las situaciones de conflicto.3. Promueve en el equipo la valoración de los distintos puntos de vista.4. Apoya la cohesión del equipo.5. Promueve una cultura propia del equipo con valores y creencias compartidas.
--	--

F. ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

1. IMPORTANCIA

El análisis y solución de problemas es un proceso altamente estructurado, diseñado para garantizar que todos los factores claves de un problema sean considerados, y que todas las relaciones entre las variables sean anticipadas en búsqueda de la solución. Esto garantiza que un estado final deseado sea alcanzado de la forma más eficiente.

El líder debe ser capaz de reconocer las señales que identifican la presencia de una dificultad, anomalía o entorpecimiento del desarrollo normal de una tarea, recolectar la información necesaria para resolver los problemas detectados y escoger e implementar las mejores alternativas de solución, ya sea de manera individual o grupal.

Cada día se presentan oportunidades para que las personas sean capaces de transformar y mejorar continuamente el entorno en forma activa y además aprender de ello. Para que lo anterior sea una realidad y las personas de la organización asuman la responsabilidad de resolver problemas, la cultura organizacional debe propender a utilizar los errores como una oportunidad de crecimiento, fomentando la toma de decisiones de forma creativa en todos los niveles. Al reaccionar castigando frente a resoluciones no acertadas, pero dentro de la libertad que otorga el modelo de mando y control señalado anteriormente (mando tipo misión), se promueve la inacción del personal frente a problemas, donde la solución está a su alcance. Una organización como el establecimiento premilitar, debe promover la toma de decisiones de forma descentralizada y autónoma, poniendo el foco en el aprendizaje y la confianza interpersonal. Es importante saber identificar aquellos errores que se enmarcan dentro de la libertad de acción en el análisis y solución de problemas.

Implica definir un problema, desarrollar posibles soluciones, llegar a la mejor de ellas implementarla y someterla a permanente evaluación, de tal forma de reformular y desarrollar una solución completamente nueva, en caso de ser necesario.

Para los problemas simples o que presentan bajo ciertas circunstancias o restricciones, a menudo se adoptan decisiones en el acto. Sin embargo, para problemas complejos, que involucran una diversidad de factores y donde se dispone del tiempo suficiente, es esencial un enfoque sistemático de solución de problemas. El proceso de análisis requerido

para solucionar con eficiencia un problema depende de la complejidad, de la experiencia de quien se enfrenta a él y del tiempo disponible.

2. DEFINICIÓN

Aplica estrategias y acciones para la toma de decisiones en contextos de incertidumbre o ante cambios o modificaciones de lo planificado, con el fin de solucionar problemas. Implica comprender el contexto, visualizando un estado final deseado y todos los factores relevantes y relaciones entre las variables para generar soluciones efectivas.

1. PENSAMIENTO CRÍTICO	
Razona lógicamente en la solución de problemas complejos, observándolos desde varios puntos de vista (evaluando, interpretando, analizando y actuando), sometiendo su análisis a estándares intelectuales superiores.	
CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observa y analiza los problemas desde varios puntos de vista, para formarse una idea amplia de ellos. 2. Integra distintos elementos desde su base de conocimientos y experiencia para ampliar y visualizar una probable solución.

2. TOMA DE DECISIONES	
Selecciona el curso de acción necesario para cumplir la tarea. Decide tomando en consideración la identificación, formulación y evaluación de distintas alternativas, razonando de forma analítica o utilizando su intuición a base de la experiencia.	
CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formula y evalúa diferentes alternativas de solución, frente a los problemas. 2. Selecciona una alternativa de solución como la más conveniente, ante varias disponibles, en base a un análisis de la situación. 3. Utiliza la comparación como herramienta para la decisión. 4. Toma decisiones rápidamente en base a su experiencia e intuición, durante la ejecución de las tareas o en un ambiente de incertidumbre. 5. Utiliza la planificación como proceso de toma de decisiones.

3. EVALUACIÓN DE LA DECISIÓN

Revisa periódicamente el resultado de su razonamiento y decisiones, con flexibilidad para ajustarlos en función del cumplimiento de las tareas.

CONDUCTAS CLAVES

1. Revisa continuamente el resultado de la decisión que adoptó.
2. Chequea el cumplimiento de la tarea, incorporando las condiciones actuales.
3. Se basa en la intención de la superioridad para efectuar la evaluación.
4. Modifica o genera nuevos cursos de acción, de forma flexible, ante resultados distintos a los esperados.
5. Es capaz de modificar la solución en ejecución.
6. Reformula el problema para ajustarse a nuevas condiciones de cumplimiento de la tarea.
7. Desarrolla una solución diferente si es necesario, para ajustarse a nuevas condiciones de cumplimiento de la tarea encomendada.

4. CREATIVIDAD

Desarrolla nuevas ideas, se plantea soluciones no habituales y crea respuestas nuevas que son un aporte a los resultados.

CONDUCTAS CLAVES

1. Utiliza pensamiento divergente o lateral, para generar nuevas opciones, ideas o soluciones.
2. Encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas logrando los resultados esperados.
3. Introduce modificaciones o aporta nuevas ideas ante usos, costumbres o paradigmas existentes, logrando resultados positivos.
4. Se atreve a cambiar, mejorar, sorprender, abrir nuevos espacios.
5. Da la oportunidad a otros, para que también lo hagan.

G. INICIATIVA

1. IMPORTANCIA

La competencia iniciativa se refiere a una predisposición a emprender acciones, generar oportunidades y obtener mejores resultados sin la necesidad de un direccionamiento externo a la persona misma. Esta competencia supone adoptar una actitud con múltiples características, dentro de las cuales se encuentra una actitud proactiva, con claridad frente al contexto y con la responsabilidad necesaria para asumir las consecuencias de las acciones tomadas.

Es necesario remarcar la importancia de llevar las palabras a la acción, tener la capacidad de dar el paso concreto para la realización de las ideas planteadas, demostrando con el ejemplo personal la forma concreta de movilizar las ideas y pensamientos. Para estos es necesaria la coherencia personal y profesional, seguridad en sí mismo y el porte premilitar, permitiendo contextualizar la iniciativa desde la perspectiva institucional.

Esta se debe manifestar sin la necesidad de una supervisión directa del superior jerárquico pero teniendo en consideración la intención de este. Así, cada persona le puede dar un valor agregado a los procedimientos y estructuras que son parte fundamental de la institución, al ir más allá de lo esperado en la búsqueda de mejorar los resultados. La iniciativa debe estar dentro de los marcos de doctrina del establecimiento, considerando los límites que cada instructor premilitar debe tener en relación a lo que debe saber, hacer y ser.

Debido a la variedad de escenarios que plantea el proceso de la instrucción premilitar, la iniciativa es fundamental, ya que entre la planificación de una tarea y la ejecución de esta, pueden aparecer variables que no fueron tomadas en cuenta y que afectan el logro del de la meta final. La iniciativa permite tomar ventaja en una situación donde las variables cambian constantemente y en momentos en que el conducto regular y el flujo de información pudieren verse interrumpidos.

Esta competencia es parte esencial de la filosofía del mando y control descentralizado, ya que se convierte en uno de los cuatro principios fundamentales para actuar en escenarios de trabajo demandantes y cargados de estrés. La iniciativa y creatividad juegan un rol ante la ausencia de directrices superiores, espacio oportuno para que esta competencia sea demostrada.

Para lograr este desarrollo es necesario que los líderes estimulen en sus subordinados la agilidad mental y la iniciativa. Desarrollar la agilidad se refiere a tener una buena capacidad de comprensión situacional, independencia intelectual y flexibilidad al momento de entender qué pasa en su contexto, qué puede, debe y es necesario hacer, y tener la disposición a ciertas acciones en base a los criterios personales que cada líder ha desarrollado.

Los líderes deben ayudar a sus subordinados a identificar los logros y fracasos asegurándose de que se entiende el cómo y por qué de sus conductas y los resultados de esta. Para esto es necesario que los líderes vayan más allá de su zona de confort y experimenten situaciones poco familiares y desafiantes, pero sin dejar de lado la responsabilidad de asumir las consecuencias de las acciones tomadas de manera autónoma.

Cuando la iniciativa se manifieste debe ser reconocida, premiada y potenciada por todos los mandos, especialmente por el mando directo y especialmente por la institución a la que pertenece el sujeto en cuestión.

2. DEFINICIÓN

Actúa de manera proactiva y oportuna en diversas situaciones, sin la necesidad de una supervisión directa, teniendo en cuenta la intención de sus superiores y en consonancia con los conceptos del establecimiento.

1. AUTONOMÍA	
Actúa de manera independiente en diversas situaciones, sin la necesidad de una supervisión directa, teniendo en cuenta la intención de la superioridad y los conceptos del establecimiento.	
CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalúa su propia aptitud para el logro de la tarea u objetivos planteados. 2. Genera soluciones de acuerdo a su puesto o nivel de responsabilidad.
2. PROACTIVIDAD	
Desarrolla diversas acciones anticipándose a la solución de problemas para generar mejoras, asumiendo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.	
CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propone e implementa permanentemente mejoras en su trabajo. 2. Integra ideas, opiniones e informaciones del contexto para desarrollar mejoras en los procesos. 3. Se hace personalmente responsable de las tareas que le encomiendan y de su resultado.

3. OPORTUNIDAD

Identifica el contexto que le permite implementar nuevos cursos de acción para optimizar el logro de los objetivos.

CONDUCTAS CLAVES

1. Identifica la presencia de las características más adecuadas (posibilidades y límites) de su contexto laboral.
2. Propone y ejecuta mejoras en los procesos cuando las condiciones (tiempo y contexto) son las más adecuadas.

H. TOLERANCIA A LA PRESIÓN

1. IMPORTANCIA

Actualmente los líderes deben ser capaces de resolver problemas críticos, y tomar decisiones ágiles en ambientes de incertidumbre, inciertos, complejos y cambiantes logrando la confianza de sus pares y subordinados con el fin de permitir una adhesión incondicional de su gente en momentos de mayor tensión y presión.

Un líder debe tener la capacidad de continuar actuando eficazmente en situaciones de presión y de alta exigencia. Debe poseer la facultad de responder y desempeñarse eficazmente en situaciones de apremio, alcanzando de esta forma los objetivos a las tareas propuestas, conservando en mente la intención y el papel institucional en su conjunto.

El estrés como respuesta a situaciones de amenaza o inciertas ocurre en todo tipo de actividades, así como en los actividades de entrenamiento premilitar, al interior del establecimiento y también en asuntos de carácter particular, en la familia y la vida en el hogar. Tolerar la presión implica desarrollar y desplegar mecanismos para mitigar las reacciones a dicha experiencia para seguir siendo eficaces en la vida diaria manteniendo la calidad de vida.

Se necesita disciplina mental y resistencia para sobreponerse a los obstáculos y superar situaciones difíciles. Es por ello que la regulación de las emociones y el manejo del estrés frente a las presiones internas y externas de la situación permiten al líder adoptar una buena decisión en beneficio de la tarea o del conjunto.

2. DEFINICIÓN

Actúa de forma segura y eficiente en contextos diversos y en situaciones que implican tensión y altas exigencias, con el fin de conservar el propósito de la tarea, manteniendo claridad en todas las actividades y acciones que se deben realizar.

1. MANEJO DEL ESTRÉS	
Regula sus emociones y mantiene la calma ante situaciones de tensión elevada, donde se requiere de gran calidad y precisión en las apreciaciones y en la ejecución de las acciones, logrando alcanzar el buen término en la tarea prevista.	
CONDUCTAS CLAVES	1. Regula la manifestación de sus emociones en el trabajo.

	2. Resuelve de forma oportuna y comprensible para su equipo en situaciones de incertidumbre.
--	--

2. ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Trabaja eficientemente en diferentes contextos, adecuando su conducta en función de los desafíos emergentes y cambios en la situación que se está viviendo.

CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formula soluciones alternativas frente a escenarios inciertos y emergentes. 2. Mantiene un rendimiento estable en el trabajo diario y en condiciones distintas a las que se desenvuelve. 3. Muestra disposición positiva para enfrentar nuevos escenarios, cambios en la situación u oportunidades. 4. Acepta la realidad y dirige asertivamente al equipo que lidera hacia el cambio.
-------------------------	--

3. AUTOCONFIANZA

Demuestra seguridad y convicción en sus propias habilidades para abordar con éxito una tarea, lograr objetivos, resolver problemas y enfrentar nuevos desafíos, manejando además favorablemente las críticas, errores o desaciertos.

CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra seguridad en sus capacidades. 2. Transmite confianza y seguridad a su equipo de trabajo para realizar una tarea. 3. Demuestra una actitud positiva ante sus propios errores. Se repone y sigue adelante. 4. Es receptivo ante críticas que recibe de parte de su equipo de trabajo.
-------------------------	---

I. AUTO-PREPARACIÓN

1. IMPORTANCIA

La auto-preparación se relaciona con el desarrollo personal permanente del líder, el cual reconoce sus fortalezas y áreas de mejora, ejecuta acciones de cambio para superarse y se preocupa de adquirir permanentemente nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

La auto-preparación debe ser permanente y planificada, requiere de un proceso de auto-conocimiento que se logra mediante la toma de conciencia e introspección que el líder realiza para gestionarse con mayor efectividad. Para tomar conciencia de sí mismo, los líderes pueden formular percepciones personales precisas, obtener información de las percepciones de los demás, cambiar el auto-concepto manteniendo una actitud de humildad y respeto por sí mismo y por otros. Esto requiere de una actitud de apertura mental en que la crítica es asumida de manera constructiva y positiva, visualizando todas las instancias de desarrollo de la profesión premilitar como oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.

El proceso de instrucción premilitar requiere que sus integrantes (instructores) se auto-preparen constantemente, desarrollando las habilidades necesarias para responder a las demandas profesionales y personales, en escenarios de constante transformación. En este sentido, todos los instructores premilitares involucrados en el proceso de instrucción premilitar debe propender a la mejora personal continua.

Auto-prepararse requiere que el líder se conozca de forma profunda, reconociendo cómo interactúan sus fortalezas y debilidades en diversos contextos y situaciones. Implica utilizar los recursos personales para corregir las deficiencias y potenciar las fortalezas. Para auto-gestionarse, el líder debe asumir el desafío permanente de la superación personal y la actualización de sus conocimientos, como un hábito incorporado en su quehacer diario, asumiendo nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad profesional.

Esto es determinante para comprender las propias realizaciones y frustraciones, las aspiraciones y los logros, establecer objetivos de desarrollo personal cada vez más efectivos en las demandas institucionales. Todo esto permite ganar confianza personal, a partir de la cual se fortalecerán otros atributos y competencias propias del líder.

2. DEFINICIÓN

Reconoce en sí mismo fortalezas, potencialidades, carencias y áreas de mejora, diseñando acciones de cambio orientadas a potenciar integralmente su desarrollo personal y profesional, buscando y adquiriendo de manera proactiva nuevos conocimientos y destrezas.

1. AUTOCONFIANZA	
Genera acciones orientadas a su conocimiento y desarrollo personal, reconociendo en sí mismo recursos personales, áreas de mejora, redundando en el impacto de sus acciones.	
CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observa y reflexiona en torno a sus comportamientos y emociones, tanto en lo laboral como en lo personal. 2. Distingue fortalezas y áreas de mejora en su persona. 3. Genera acciones para el desarrollo personal y laboral.
2. SENTIDO DE SUPERACIÓN	
Mantiene una actitud proactiva de crecimiento personal y profesional.	
CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece metas personales y profesionales. 2. Demuestra preocupación y compromiso con su autodesarrollo. 3. Evalúa el cumplimiento de sus metas personales y profesionales. 4. Busca y aprovecha las oportunidades para generar nuevas relaciones interpersonales que enriquezcan su desarrollo personal y profesional.
3. ACTUALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Asume su perfeccionamiento profesional en forma permanente, estudiando materias de su especialidad y afines para su mejor desempeño.	
CONDUCTAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se preocupará por adquirir nuevos conocimientos en relación con su profesión. 2. Consulta periódicamente fuentes de conocimiento en su área. 3. Asiste a encuentros profesionales de su área.

COMPETENCIAS DEL LÍDER



CAPÍTULO CUARTO

VINCULACIÓN ENTRE ATRIBUTOS Y COMPETENCIAS

Los atributos y competencias del líder son personales y, por tanto, intransferibles, mientras que los del mando, se traspasan con su relevo. Metafóricamente, los atributos constituyen el alma de las competencias, aportan elementos éticos, motivacionales y afectivos.

Es así como el liderazgo se adquiere mediante el desarrollo de un conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades que se pueden sintetizar en tres ámbitos: **ser**, **saber** y **hacer**. Lo anterior, implica asumir que el desarrollo de los atributos y competencias para llegar a ser un mejor líder, son fundamentalmente responsabilidad de cada individuo

La relación entre Atributos y Competencias no es uno a uno, más bien depende de las características de las situaciones que enfrenta el líder, y de las habilidades más requeridas en los diversos momentos de su labor cotidiana.

Saber, ser y hacer es la ecuación que en los nuevos tiempos traza y define el camino que nuestros estudiantes deberán irremediablemente recorrer si desean convertirse en profesionales actualizados, competentes y responsables. Al descomponer esta ecuación, la palabra “**saber**” hace referencia al conocimiento científico impartido, siendo este la base de la formación profesional; “**ser**” hace referencia a las condiciones humanas que son intrínsecas a la persona y que deberían ser fundamentales, pues se refiere a aptitudes y comportamientos en función de las reglas de la ética y de la humanidad, también se refiere al sentido de responsabilidad. “**hacer**” hace referencia a la habilidad que debe poseer un profesional para ejercer bien su trabajo. Esta ecuación se conoce pedagógicamente bajo el nombre de aprendizaje por desarrollo de competencias y es el camino o la tendencia que se impone cuando se desea formar profesionales bajo los parámetros del mundo de hoy.



2. Póngase en práctica el “Manual de Atributos y Competencias del liderazgo” a partir de la fecha de aprobación y publíquese en la intranet institucional.
3. El Departamento de Movilización, será el encargado de implementar y perfeccionar el citado Manual, adoptando las medidas operativas y administrativas para su cabal cumplimiento y aplicación, conforme a la fecha establecida en el párrafo anterior.
4. La Unidad de Auditoría Interna controlará la correcta aplicación de este procedimiento a partir de la fecha de su implementación.
5. El Departamento de Movilización remitirá las observaciones y/o modificaciones derivadas de su aplicación, al Departamento de Planificación, en la medida de ser necesario.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y REGÍSTRESE.



HUGO LO PRESTI ROJAS
General de Brigada
Director General de Movilización Nacional

DGMN. DEMOV. N° 1360/
