



**Universidad Viña del Mar**  
**Escuela de Ciencias Jurídicas y Sociales**  
**Carrera de Psicología**

**Influencia del Sistema Social Militar en el Liderazgo Organizacional**

**Memoria para optar al título profesional de Psicólogo**

**Autor: Felipe Astudillo Cisternas**

**Supervisor Académico: Dr. Nelson Lay Raby**

**Viña del Mar, 2013**

*“Soli deo Gloria”*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a Dios por las grandes bendiciones que ha puesto en mi vida, de las cuales destaca mi familia. (Pilar fundamental en mi desarrollo Valórico y Profesional):*

*Agradezco a mis padres Alejandro y Gloria por su infinito amor, esfuerzo y apoyo.*

*A mis hermanas Gloria, Paola y Carolina las cuales han estado presentes en toda mi formación.*

*A mis Tatas, Teresita y Renecito por su cariño y esfuerzo*

*A mi amada Katherine, por su amor incondicional y su dulce compañía en mi vida.*

*A todos mis amigos y seres queridos que de una u otra forma, son parte de este logro.*

*Gracias.*

*Astudillo F. (2013)*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo I. Introducción .....	9
Objetivos .....	15
Capítulo II. Marco de Antecedentes .....	16
Armada de Chile .....	17
Marco legal.....	18
Sistema Social.....	20
Organizaciones.....	23
Sistema Social Militar.....	25
Variables Psicológicas .....	28
Percepción Social.....	28
La cultura subjetiva.....	30
Valores y motivaciones sociales.....	30
Actitudes y Conducta.....	34
Grupos y conformidad.....	36
Roles y posiciones sociales.....	38
Clase social.....	41
Poder y Liderazgo.....	41
Liderazgo.....	44
Teorías de Liderazgo.....	46
Nuevos Enfoques de Liderazgo.....	51
Gestión por Competencias: .....	57
Competencia.....	57
Competencias básicas.....	58
Competencias Nucleares.....	59
Liderazgo bajo la Gestión por Competencias.....	62
Capítulo III. Discusión.....	71
Cumplimiento de Objetivos .....	71
Limitaciones.....	74
Algunos Resultados.....	75
Referencias Bibliográficas .....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Mapa Conceptual Introducción.....	14
Mapa Conceptual Discusión y Conclusiones.....	77

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Malla Curricular Escuela Naval Infantería Marina .....	80
Anexo 2 Malla Curricular Escuela Naval Abastecimiento .....	81
Anexo 3 Malla Curricular Escuela Naval Ejecutivos e Ingenieros Navales.....	82
Anexo 4 Malla Curricular Escuela Naval Litoral .....	83



## **RESUMEN**

Cada organización posee una serie de características que las distinguen de las demás, una de ellas es el sistema social que la rige el cual define las normas, protocolos, valores de las personas que la componen. Las personas que componen esta organización poseen habilidades o características subyacentes llamadas competencias. La presente memoria pretende describir la competencia de liderazgo y como éste se ve influido por un sistema social de tipo militar, esto se plantea en base a distintas miradas la primera un acercamiento a la teoría sociológica, la segunda a la psicología social y finalmente a la gestión por competencias.

**Palabras Claves:** Sistema Social, Sistema Social Militar, Liderazgo, Competencias, Psicología Social.

## **ABSTRACT**

Each organization has a number of characteristics that distinguishes it from the other, one of which is the social system that governs which defines the standards, protocols, values of the people who compose it. The people who make this organization have skills or competencies underlying characteristics calls. Herein is intended to describe the competence of leadership and how this is influenced by a military-style social system, this raises different perspectives based on the first approach to sociology and social psychology second and finally to management will competency

**Keywords:** social system, military social system, leadership, skills, social psychology.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Los sistemas sociales existen donde quiera que ocurra acción social en forma de modelo, siempre que se pueda demostrar que el modelo mismo ejerce una influencia real en el curso de la acción tomada. Varían en tamaño, en cuanto al número de participantes en el sistema y de la diversidad de actividades abarcadas por el modelo. Varían en intensidad, en cuanto al grado de influencia que ejerce en los participantes y en el curso total de la acción. (Gutiérrez, 2012) Ejemplo de ello es el sistema social militar que posee instituciones como la Armada de Chile.

El lugar en donde se realizó la práctica profesional, fue en el Servicio de Medicina Preventiva de la Primera Zona Naval de la División de Psicología de la Armada de Chile<sup>1</sup> el cual tiene como función el promover y proteger el estado de salud del personal en Servicio Activo y detectar precozmente el desarrollo de enfermedades crónicas o derivadas de sus funciones y que puedan producir incapacidad para el trabajo, o la muerte.<sup>2</sup>

En el proceso de inducción a la institución se pudo observar muchas particularidades de la organización, una de las más relevantes fue el Sistema Social Militar que rige la institución, el cual desde la experiencia de haber trabajado en otro tipo de organizaciones resulta bastante diferente al de una organización común. Todo esto fue observado durante todo el proceso de práctica, desde las actividades de trabajo tales como entrevistas reuniones de trabajo y relaciones laborales, de las cuales se destacan las formaciones de personal, instrucciones del comandante y la camaradería en actividades de recreación. (Las cuales se encuentran programadas en las horas de trabajo del funcionario naval.)

---

<sup>1</sup> Toda la información utilizada en este estudio acerca de las Fuerzas Armadas de Chile es de carácter público y de libre acceso para la comunidad.

<sup>2</sup> Medicina Preventiva Armada de Chile.

Se define Sistema Social como un conjunto de patrones de interacciones sociales, entre los miembros de un grupo; además, implica la existencia de elementos o partes distinguibles dentro del sistema de diferenciación, así como la interdependencia de aquellas partes, integración. Cabe destacar que las instituciones militarizadas poseen un comportamiento institucionalizado mediante el uso de reglas, regulaciones y códigos morales que se evidencian desde la forma de saludar a funcionarios y civiles, hasta los conductos regulares que se deben utilizar para realizar cualquier acción administrativa o de índole laboral. (Gutiérrez, 2002)

Al ingresar a este sistema social de tipo militar se identificó con especial énfasis una particularidad de la cual habla Gutiérrez (2012) acerca de la estructura jerárquica del sistema social militar; se debe tener en cuenta que los sistemas sociales están formados por papeles de interacción que llevan a cabo sus miembros, por ende al ser tan jerarquizada la estructura militar la interacciones que se producen son notoriamente distintas a la de una organización común.

Es importante señalar que esta jerarquización se realiza en base a grados militares, en el campo militar existe una gran cantidad de grados de los que se destacan cabo, sargento, sub oficial, oficial y comandante. El número particular de papeles que define un sistema vela por su propia estructura. Siendo los infantes los que se ubican en el escalafón más bajo y los oficiales en el escalafón más alto. Cabe destacar que los oficiales son los encargados de ejercer el mando en la institución siendo ellos a los cuales se focalizara esta investigación en cuanto a la capacidad de liderazgo que desarrollan en la institución.

Para pertenecer a cada grado es necesario cumplir una serie de requisitos, de los cuales se destacan un desarrollo curricular a través de cursos, desarrollo de competencias y habilidades para la especialidad del trabajo y una motivación personal orientada a la vocación por el servicio. De los requisitos anteriormente nombrados se destacan las competencias que debe poseer el individuo para desenvolverse en el contexto laboral o en este caso organizacional militar.

Las competencias están constituidas por la integración y la coordinación de las competencias individuales, junto con los factores empresariales duros, como el equipamiento, y los aspectos no tangibles, como son la cultura de la empresa y su estructura. (Levy - Leboyer, 1997)

Tomando nuevamente como ejemplo al oficial de marina, es justamente el encargado de dirigir los distintos sectores de la institución como en este caso el Servicio de Medicina Preventiva de la primera zona naval de la Armada de Chile. Es así como todo oficial de marina durante su proceso de formación curricular llegó a ser jefe de servicio como Capitán de Fragata. Como jefe de servicio se dedica a dirigir y velar por el buen funcionamiento del mismo, por eso a través de las formaciones de personal que se realizan cada semana el jefe de servicio busca transmitir las informaciones más importantes para el servicio además de motivar, criticar y valorar el trabajo realizado. El jefe de servicio utiliza esta instancia para hacer sentir a sus colaboradores que el servicio es un equipo, donde todos los componentes son importantes y su labor es fundamental para el funcionamiento del mismo. Es así como a modo de juicio se cree que utilizando este recurso el jefe de servicio trata de influir positivamente en los funcionarios de medicina preventiva utilizando el recurso de liderazgo.

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. (Chiavenato, 2009)

Además se pueden tomar en cuenta otros factores desde la disciplina de la psicología social que explican a través de teorías de percepción social, cultura subjetiva, valores, motivaciones sociales, actitudes, conducta y normas sociales el fenómeno de poder influir en el otro a través del liderazgo.

Como también desde la mirada sociológica en donde en este caso sería el sistema social militar a través de sus normas, cultura y valores lo que le da la facultad y el poder al jefe de servicio de ejercer influencia sobre sus funcionarios.

La hipótesis central de esta monografía es que el Sistema Social militar representa una real influencia en el Liderazgo Organizacional de los funcionarios que deben ejercer el mando en la organización militar.

Se cree que las conclusiones de este estudio pueden resultar de gran utilidad para organismos de recursos humanos encargados de gestión de personas en contexto de instituciones militares, además de brindar a la disciplina del psicólogo que trabaja en una institución militar una base con la que pueda desarrollar más investigaciones acerca del liderazgo organizacional. Esto debido a que la competencia de liderazgo se desarrolla a lo largo de toda la carrera del sujeto, por ello se cree que depende de factores como el sistema social en donde se desenvuelve el sujeto (en este caso de tipo militar), el fomentar y facilitar el desarrollo de esta competencia.

Ahí radica la relevancia de estudiar este fenómeno, Como psicólogo en formación y a partir de la realización de la práctica laboral en el Servicio de Medicina Preventiva de la Armada de Chile, al insertarme en la institución de inmediato surgieron particularidades de este sistema social como el ser muy jerarquizado, estructurado, con funcionarios poco deliberantes y sobretodo obedientes a los mandatos de los superiores. Es por ello nace mi interés en investigar más sobre este Sistema Social.

Dentro de las actividades de la práctica laboral destacaban las entrevistas realizadas a funcionarios, en su mayoría oficiales de marina, comandantes, capitanes de fragata, entre otros. De los cuales la mayoría de ellos deben ejercer Mando en la institución, al investigar la malla curricular de la Escuela Naval se verificó que en la formación naval de estos sujetos se incluyen tres asignaturas llamadas *Mando* en las cuales se busca además de aprender a dirigir personas, se trabaja la forma de tratar con ellas fomentando el liderazgo.

Estudiar la influencia del sistema social militar en el liderazgo de sus funcionarios permitirá verificar si existe una real influencia más allá de la enseñanza en la formación

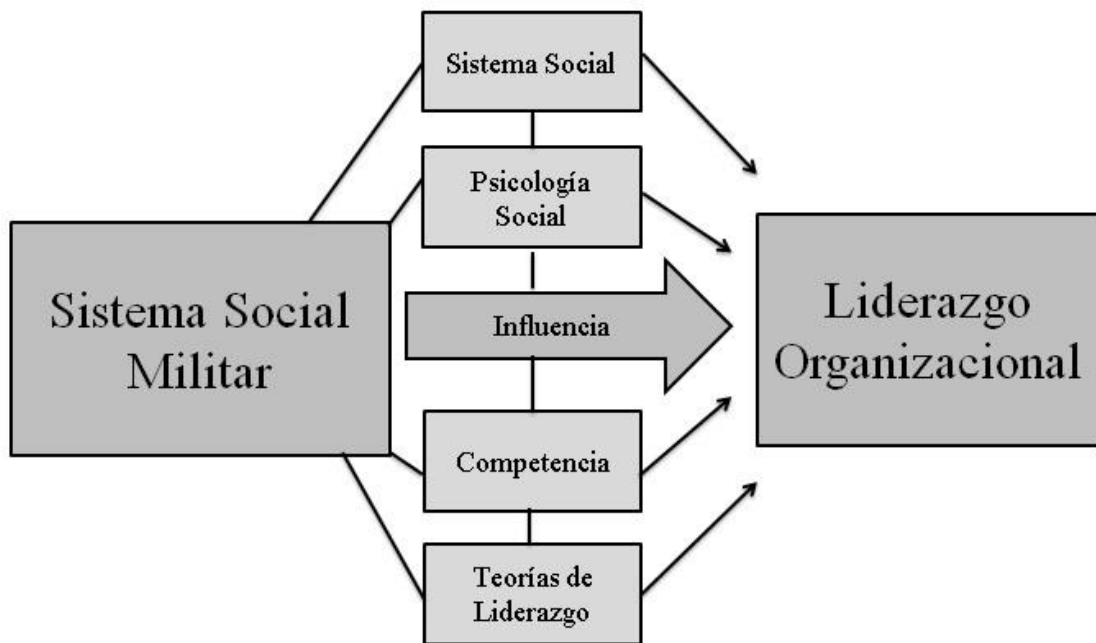
de las personas. Es decir que este sistema social propicie o desarrolle el liderazgo a medida que los sujetos se encuentran insertos en él.

Sims (2011), dice que “mandar es un proceso dinámico de constante crecimiento individual, que se inicia para un uniformado, con el poder que recibe por su grado, seguido por la autoridad ganada por los conocimientos y actitud demostrada hasta llegar al Liderazgo que se ejerce sobre las personas cuando se logra influenciarlas”.

A nivel país este estudio se hace relevante debido a que las Fuerzas Armadas son las encargadas de resguardar a la nación de amenazas, por ello las personas que lideran esta institución deben poseer ciertos atributos de liderazgo para conducir correctamente a sus colaboradores.

Además a nivel de disciplina para el psicólogo se hace relevante estudiar fenómenos de los cuales los sociólogos se han encargado de investigar habitualmente. Esto permitirá al psicólogo de institución militar poder ingresar en terrenos poco explorados por la profesión en este tipo de instituciones. Por lo general las funciones que cumplen los psicólogos que trabajan en instituciones militares son de tipo clínico (Diagnósticos y Terapias) con el fin de mejorar la calidad de vida del personal de servicio y de sus familias; trabajar en análisis de misiones humanitarias para determinar distintos procedimientos que deben seguir las personas que acudirán y también distinguir entre quienes pueden o no ir a este tipo de misiones, trabajos en políticas sociales dentro de las Fuerzas Armadas que son diseñados para aumentar la diversidad e igualdad de oportunidades y seleccionar reclutas y civiles para la institución determinando cuáles de ellos va a adaptarse mejor en cada uno de los posibles trabajos; es ahí donde se ve la capacidad de liderazgo como competencia y se hace fundamental poder verificar quienes tienen ciertas habilidades ya desarrolladas que podrían ser entrenadas en la institución o derechamente resulta conveniente ubicarlas en sectores menos estratégicos. El Liderazgo es la más importante de las expresiones de poder en las relaciones sociales y, por consiguiente en las organizaciones o instituciones militares.

El siguiente mapa conceptual ayudará a entender la estructura de la presente monografía.



Astudillo, (2013)

La metodología empleada en este estudio es de tipo descriptivo, un análisis funcionalista y positivista que busca fundamentalmente mostrar una evidencia. Los pasos para realizar este estudio son los siguientes:

1. Observación en el contexto de práctica laboral, en este caso Armada de Chile  
Investigación de antecedentes conceptuales relacionados con el tema.
2. Recopilación de teorías y conceptos relacionados con el estudio.

3. Relacionar los conceptos centrales del estudio y verificar su relación

## **Objetivos**

El presente estudio tiene como Objetivo General describir y verificar la influencia del sistema social militar en el liderazgo organizacional, mediante una descripción teórica de ambos conceptos y una revisión de investigaciones relacionadas con este fenómeno.

A través de los siguientes Objetivos Específicos:

1. Describir las características de un sistema social y sistema social militar.
2. Describir conceptualmente el liderazgo como competencia y como teoría de psicología social.
3. Verificar la influencia del sistema social militar en el desarrollo de liderazgo organizacional.

## CAPÍTULO II. MARCO DE ANTECEDENTES

Para comenzar este capítulo es pertinente contextualizar de donde surgió el fenómeno a investigar, como ya ha sido mencionado fue en el contexto de práctica profesional en el Servicio de Medicina Preventiva de la Primera Zona Naval de la Armada de Chile la cual pertenece a la rama de las Fuerzas Armadas.

**Fuerzas Armadas.** Las Fuerzas Armadas de Chile son dependientes del Ministerio de Defensa y están conformadas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. La Constitución les encomienda la defensa del país y establece su carácter esencial en la seguridad nacional.

A nivel de trabajo conjunto, existe el Estado Mayor Conjunto, integrado por miembros de cada una de las ramas de las FF.AA., y que asesora al Presidente en sus materias propias.

El Ministro de Defensa es el superior administrativo en la cadena de mando y, sólo en caso de guerra, el Presidente de la República asume la Jefatura Suprema de las Fuerzas Armadas.

En el estudio de la revista FASOC Vol.VII N°2 (2004) **Percepciones y Opiniones Sobre Las Fuerzas Armadas En Chile.** Se obtiene que las Fuerzas Armadas son una realidad institucional fuera de cuestión, siendo apoyada su existencia por el 90,75% de la población.

Las principales motivaciones de ingreso a sus institutos son las razones vocacionales (61,7%), sus principales valores institucionales el orden (56,1%), y su principal defecto

el autoritarismo (34,7%), aun cuando cerca de un tercio señaló que no tenían defecto alguno (32,4%).

De acuerdo a este estudio más del 60% de las personas que ingresan son por motivos vocacionales, es decir tienen una cierta identificación con la institución y se encuentran motivados más allá de poder tener un futuro laboral. En la quinta región se destaca la Armada de Chile como una de las instituciones militares más importantes en presencia regional, destacando en Valparaíso la Comandancia en jefe de la Primera Zona Naval.

**Armada de Chile.** La Armada de Chile es una de las instituciones que conforman las Fuerzas Armadas de Chile que reúne las funciones de marina de guerra, guardia costera, policía marítima, lacustre y fluvial.

Cuenta con 25 000 efectivos, incluidos 5000 efectivos de infantería de marina. Las funciones no vinculadas con su rol de marina de guerra (apoyo a la navegación, guardia costera, policía marítima, lacustre y fluvial, etc.) las concentra en un organismo dependiente, denominado Dirección General de Territorio Marítimo y Marina Mercante (DIRECTEMAR).

A través de las múltiples tareas que ejecuta en el ámbito de la Defensa, en el sector marítimo-portuario, en el apoyo a la Política Exterior del Estado y en la difusión de las tradiciones y la cultura, está permanentemente al servicio del país, con sus hombres, mujeres y medios, para apoyar un desarrollo constante y sustentable en el tiempo.

En la División de psicología del Servicio de Medicina Preventiva de la Armada de Chile se realizan todas o gran parte de las evaluaciones preventivas psicológicas al personal, evaluaciones al personal y personas que ingresan a la institución, desde cadetes hasta transbordos o postulaciones a cursos. Desde la experiencia vivida como psicólogo en práctica se realizaron entrevistas y aplicaciones de pruebas psicológicas a la gran mayoría de la diversidad de rangos y cargos de la institución entre los cuales se incluyen a los cadetes de escuela naval.

La Escuela Naval tiene por misión, seleccionar y formar a los futuros Oficiales Navales en lo moral, militar, intelectual, físico y cultural, basados en los más altos ideales y valores sustentados por la Armada de Chile, con el propósito de obtener líderes con las competencias y virtudes requeridas para el Servicio Naval, los que en su calidad de Oficiales de Línea, de los Servicios o de la Reserva Naval, sean capaces de conducir mañana los destinos de nuestra moderna Marina que se abre al Siglo XXI.

La Escuela Naval posee un plan de estudios para todas sus especialidades el cual hace énfasis en asignaturas llamadas “Mando” Mando II y Mando III en las cuales se les enseña y se les capacita a conducir grupos de personas. Sea cual sea la especialidad que desee tomar el cadete, debe pasar y aprobar los tres cursos de Mando. Mediante estas asignaturas la Institución busca desarrollar la competencia de que poseen los cadetes, para así transformarse en los líderes de la institución. Como se verá más adelante se constituye el liderazgo como competencia nuclear de una institución militar.

### **Marco legal.**

**Constitución Política de la República de Chile.** Tal como existen normas y regulaciones en las instituciones privadas y públicas las Fuerzas Armadas deben ajustarse y respetar la Constitución Política de Chile destacando en ella los siguientes artículos.

**Capítulo XI Artículo 101** Las Fuerzas Armadas dependientes del Ministerio encargado de la Defensa Nacional están constituidas única y exclusivamente por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Existen para la defensa de la patria y son esenciales para la seguridad nacional. Las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública están integradas sólo por Carabineros e Investigaciones. Constituyen la fuerza pública y existen para dar eficacia al derecho, garantizar el orden público y la seguridad pública

interior, en la forma que lo determinen sus respectivas leyes orgánicas. Dependen del Ministerio encargado de la Seguridad Pública. Las Fuerzas Armadas y Carabineros, como cuerpos armados, son esencialmente obedientes y no deliberantes. Las fuerzas dependientes de los Ministerios encargados de la Defensa Nacional y de la Seguridad Pública son, además, profesionales, jerarquizadas y disciplinadas.

**Capítulo XI Artículo 102.** La incorporación a las plantas y dotaciones de las Fuerzas Armadas y de Carabineros sólo podrá hacerse a través de sus propias Escuelas, con excepción de los escalafones profesionales y de empleados civiles que determine la ley.

**Capítulo XI Artículo 103.** Ninguna persona, grupo u organización podrá poseer o tener armas u otros elementos similares que señale una ley aprobada con quórum calificado, sin autorización otorgada en conformidad a ésta. El Ministerio encargado de la Defensa Nacional o un organismo de su dependencia ejercerá la supervigilancia y control de las armas en la forma que determine la ley.

**Capítulo XI Artículo 104.** Los Comandantes en Jefe del Ejército, de la Armada y de la Fuerza Aérea, y el General Director de Carabineros serán designados por el Presidente de la República de entre los cinco oficiales generales de mayor antigüedad, que reúnan las calidades que los respectivos estatutos institucionales exijan para tales cargos; durarán cuatro años en sus funciones, no podrán ser nombrados para un nuevo período y gozarán de inamovilidad en su cargo. El Presidente de la República, mediante decreto fundado e informando previamente a la Cámara de Diputados y al Senado, podrá llamar a retiro a los Comandantes en Jefe del Ejército, de la Armada y de la Fuerza Aérea y al General Director de Carabineros, en su caso, antes de completar su respectivo período.

**Capítulo XI Artículo 105.** Los nombramientos, ascensos y retiros de los oficiales de las Fuerzas Armadas y Carabineros, se efectuarán por decreto supremo, en conformidad a la ley orgánica constitucional correspondiente, la que determinará las normas básicas respectivas, así como las normas básicas referidas a la carrera profesional, incorporación a sus plantas, previsión, antigüedad, mando, sucesión de mando y presupuesto de las Fuerzas Armadas y Carabineros. El ingreso, los nombramientos, ascensos y retiros en Investigaciones se efectuarán en conformidad a su ley orgánica.

Las Fuerzas Armadas como otras instituciones son parte de nuestra sociedad, pero el sistema social que poseen es distinto al de la mayoría de las organizaciones no militares.

**Sistema Social.** En gran parte, la historia de la psicología es la historia de la filosofía misma, conservando ambas, elementos que las vinculan una con otra, pero en un momento dado, la psicología surge con un marcado interés ante una urgencia de aplicabilidad, dadas las características del desarrollo de la sociedad. (Muchinsky, 2007)

Un Sistema Social es entendido como un conjunto de patrones de interacciones sociales, entre los miembros de un grupo; además, implica la existencia de elementos o partes distinguibles dentro del sistema de diferenciación, así como la interdependencia de aquellas partes, integración.

Un Sistema Social es una estructuración de acontecimientos o sucesos más que de partes físicas y, por consiguiente, no tiene una estructura separada de su funcionamiento. (Allport 1962)

Las bases socio psicológicas de los sistemas sociales incluyen las conductas de los miembros en sus papeles, las normas que prescriben y sancionan esas conductas y los valores en que están asentadas esas conductas.

Luckman (1975) distingue tres tipos de sistemas sociales:

1. La interacción caracterizada por la presencia física. Los presentes se perciben mutuamente y llevan a cabo la comunicación entre sí. Este sistema permanece mientras dura la copresencialidad de los interactuantes.
2. La organización caracterizada por la capacidad de condicionar la pertenencia. Para ingresar a una organización como miembro y para permanecer como tal una persona debe satisfacer las condiciones establecidas por el sistema social. (Este sería el caso de un sistema social militar)

3. La sociedad caracterizada como sistema comprende todas las comunicaciones, hoy en día es un sistema único, global: la sociedad mundial.

Zeller (1966). Menciona que la sociedad es un organismo vivo, de esta forma, ya que un organismo vivo puede ser considerado como un conjunto de unidades con vida propia individual, muchas de ellas con un grado considerable de independencia, tendremos menos dificultad en considerar un conjunto de seres humanos como un organismo. El organismo social y en el individual existe una vida del conjunto completamente diferente de las vidas de las unidades que los forman, por más que la vida del conjunto sea producto de la vida de las partes. La sociedad tal y como un organismo muestra un crecimiento continuo

Pero, ¿Que función cumple un sistema social? A continuación se hablara del concepto de sociedad de control según Foucault (1984). El concepto de sociedad de control está basado en un sistema de vigilancia *panóptico*. Foucault (1984) define el panoptismo como *un rasgo característico de las sociedades modernas, entendiéndolo como una forma que se ejerce poder sobre los individuos a la manera de vigilancia individual y continua como control de castigo y recompensa y como corrección es decir como método desformación y transformación de los individuos en función de ciertas normas.* (Foucault, 1984). El panoptismo se traduce en un sistema de vigilancia y de poder, ejerciéndose sobre los individuos, los cuales a raíz de la constante y continua vigilancia termina internalizando psíquicamente el sentido de vigilancia, lo cual produce una conducta disciplinada que se adecua a las normas establecidas. (Esto es lo propio de las sociedades disciplinarias). El *panoptismo* puede verse reflejado en ciertos tipos de instituciones, las cuales ejercen vigilancia y poder sobre los individuos Ejemplo de ello son instituciones de tipo militar que en su base responden a la corrección y normalización del individuo.

La finalidad primera de que las instituciones posean un sistema *panóptico* es fijar a los individuos en un aparato de normalización de hombres. Así la fábrica liga al individuo en un proceso de producción.

1. Contemplar el control y la responsabilidad sobre la totalidad del tiempo de los individuos.
2. Controlar el cuerpo de los individuos.
3. Creación de un nuevo tipo de poder poliformo y polivalente. Dice relación con la existencia de otro tipo de poder adicional al económico, es decir el político y judicial.
4. Poder epistemológico. Saber de y sobre todos los individuos sometidos.

Foucault (1984) señala en relación a este que este poder político es también judicial ya que en las instituciones *se tiene derecho a castigar y recompensar, o hacer comparecer ante instancias de enjuiciamiento*. Las fuerzas armadas poseen su propio sistema de Justicia Militar.

En suma, en las sociedades modernas algunas instituciones han adquirido un carácter de vigilancia logrando controlar el comportamiento humano e incubando un sentimiento de vigilancia en los individuos. Por ello, la sociedad disciplinaria no tan solo controla físicamente, sino también psíquicamente, tomando como fin último la inclusión del sujeto en la sociedad a través de una sanción, corrección o castigo. (Normalización).

Por normalización, Foucault (1984) entiende un sistema finamente graduado y con intervalos medibles en los cuales los individuos pueden ser distribuidos alrededor de una norma, una norma que a la vez organiza y es el resultado de su controlada distribución. El concepto de normalización en Foucault (1984) va ligado al de poder y se opone al de individualidad: *el poder se incardina en el interior de los hombres, realiza una vigilancia y una transformación permanente, actúa aún antes de nacer y después de la*

*muerte, controla la voluntad y el pensamiento en un proceso intenso y extenso de normalización en el que los individuos son numerados y controlados* (Foucault, 1984).

Toda actividad humana está sujeta a la habituación. Todo acto que se repite con frecuencia, crea una pauta que luego puede reproducirse con economía de esfuerzos y que ipso facto es aprehendido como pauta por el que ejecuta.

Además la habituación implica que la acción de que se trata puede volver a ejecutarse en el futuro de la misma manera y con idéntica economía de esfuerzos. Esto es válido tanto para la actividad social como para la que no lo es.

Las Institución de Fuerzas Armadas en este caso son un gran ejemplo de una organización *panóptica* cuyo fin es lograr la normalización de su personal, por ejemplo mediante el uso de uniforme y el cumplimiento de normas de conducta institucional. Para entender mejor esta relación es pertinente citar el Artículo 105... *Las Fuerzas Armadas y Carabineros, como cuerpos armados, son esencialmente obedientes y no deliberantes.*

Luckman (1975) afirma que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizado por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas.

La organización, por su parte considera a la sociedad como el sistema más amplio que la limita, le pone condiciones y se transforma en el entorno el cual se encuentra constantemente adaptado.

**Organizaciones.** Según Parsons (1966) las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Esto significa que son construidas para alcanzar un objetivo, por ende cuando el objetivo es alcanzado puede que estas desaparezcan a menos que no desarrollen otro objetivo, en cambio.

Chester Barnard (1938) define las organizaciones como sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas.

La vida de las personas desde que nacen hasta que mueren transcurre en estrecho contacto con sistemas organizacionales. (Rodríguez, 2001) Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.

Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse; Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación); Para obtener un objetivo común. (Rodríguez, 2001)

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordina formalmente las tareas en el trabajo, Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de sus organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización descentralización y formalización.

Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

Señalar también que cada organización posee una cultura la cual consiste en esquemas explícitos e implícitos, de la manera en que los comportamientos y símbolos

constitutivos de los logros distintivos de un grupo humano, incluyendo en esto la encarnación de estos símbolos y comportamientos en artefactos, son transmitidos. El núcleo de la cultura consiste en sus ideas tradicionales y los valores tradicionales que están asociados a ella. (Addler 1997) El autor menciona la tradición y sus valores tradicionales debido a que componen la esencia de la cultura de la organización.

**Sistema Social Militar.** Las instituciones militares modernas son complejas y burocráticas con autoridad jerárquica. La complejidad tiene su origen en el alto grado de diferenciaciones internas y especialización de las funciones. Son burocráticas en el sentido de compartir la idea clásica de Max Weber de ser altamente especializadas, la autoridad es precisa e impersonal, las destinaciones y la movilidad se basan en el mérito y experiencia técnica y, finalmente, la remuneración corresponde estrictamente al criterio del rango jerárquico. Cabe destacar que las instituciones militarizadas poseen un comportamiento institucionalizado mediante el uso de reglas, regulaciones y códigos morales que se evidencian desde la forma de saludar a funcionarios y civiles, hasta los conductos regulares que se deben utilizar para realizar cualquier acción administrativa o de índole laboral. (Gutierrez Valdebenito, 2002).

Los patrones de autoridad jerárquica significan que existe autonomía relativamente baja en el sistema. El mando se dirige desde arriba hacia abajo lo cual, la información desde abajo hacia arriba lo cual significa que el sujeto reporta información a su mando la cual es recibida y procesada . El rango o grado es la fuente universal de estatus o autoridad. El control de la institución se mantiene por medio de regulaciones escritas, siendo su expresión máxima el código de justicia militar. El código militar funciona como mecanismo de control de comportamientos y de orden social.

La más formal de todas las organizaciones, la militar del mismo modo que todas las organizaciones humanas, permite y depende de las relaciones primarias e informales del personal en bien de la cohesión y la eficiencia.

La estructura de las instituciones militares es determinada en gran medida por los requerimientos funcionales.

1. La función militar es única e indivisible.
2. Un monopolio de los medios de fuerza por el estado. Sus integrantes son expertos en el manejo de tecnología de las armas.
3. La destreza militar y la especialización profesional reflejan así esta función única, así mismo la tecnología diseñada para realizarla.

Generalmente las Fuerzas Armadas son el último recurso de la seguridad interna, además de su papel fundamental en la defensa externa es materia de discusión, sin embargo lo que está claro es que constituye para el nivel político una valiosa herramienta de control social.

La cultura militar también es única. Las instituciones castrenses son instituciones totales en el sentido sociológico, con un estilo de vida en algunos casos muy diferente al resto de la sociedad. Un sistema distintivo de valores, creencias, actitudes y normas, caracterizan la idiosincrasia militar e imagen propia, tanto de oficiales como del personal.

Preferencia y respeto por el orden, estabilidad, disciplina y obediencia. De aquí el énfasis en la conformidad y condescendencia más que en la creatividad, el mando más que el compromiso y respeto por las costumbres, tradiciones e historia.

Una visión corporativa de la sociedad y de los militares que llama a la subordinación de los individuos al grupo. Por ello la invocación de las necesidades del servicio, como explicación a un amplio margen de decisiones y acciones que llevan el auto – sacrificio del personal uniformado.

1. Énfasis en la competencia técnica y orientación en las misiones y actividades. Las instituciones se destacan por enseñar competencias técnicas a sus funcionarios además de dar cierta orientación a las actividades que realizan de tipo bélicas como simulación de misiones de combate y actividades prácticas o ejercicios de combate.
2. Un sentido de autonomía y exclusividad social. La institución militar busca siempre diferenciarse de la sociedad en general mediante el recurso de la utilización de uniforme y pautas de comportamiento.

3. Un sentido de responsabilidad por el estado y la nación, pero con desdén de desconfianza hacia la política y los políticos. El sentido de responsabilidad del uniformado por proteger su nación es el sentido último de pertenecer a una fuerza armada.

**El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI.** En este estudio se mencionan algunas reflexiones acerca del liderazgo militar: Liderazgo y milicia siempre han ido de la mano. La vida militar, en general, y el enfrentamiento armado, en particular, pueden ser considerados como el paradigma de la necesidad de contar con un liderazgo fuerte y contundente, sin posibilidad de resquebrajamiento, ya que no se trata simplemente de embarcarse en un proyecto común de carácter profesional, sino de nuestra propia integridad.

A la concepción genérica de líder, hay que sumarle las especiales condiciones en las que se desenvuelve el líder militar. Nuestra organización se caracteriza por estar diseñada especialmente para actuar eficazmente en situaciones de conflicto o de alta tensión, y por tener una estructura compleja de tipo piramidal, fuertemente jerarquizada, que busca la efectividad y rapidez en el cumplimiento de las órdenes, con sistemas de comunicación basados en la cadena de mando, y con conductos reglamentarios perfectamente establecidos y delimitados, de tal manera que cada uno conoce perfectamente sus cometidos y queda clara la cadena de mando en cada momento. En buena lógica, la formación militar en materia de liderazgo, ha tratado de conformar un modelo para afrontar esas difíciles y peligrosas situaciones; de hecho, la capacidad de liderar ha sido inculcada, admirada y exigida a lo largo de la historia en la milicia. En el ámbito militar el término «líder» se ha venido empleando con varios matices o significados, destacando dos de ellos: el primero hace mención al concepto de «buen jefe», en relación a aquellos que, además de ser los jefes legítimos (formales), se ganan la admiración de sus subordinados y las instrucciones que imparten son seguidas de buen grado por aquellos, más allá de lo que sería su obligación estricta. Así, el manual OR7-

026 del Mando de Adiestramiento y Doctrina, sobre orientaciones al liderazgo, lo define como la habilidad que tiene un jefe para influir en sus subordinados más allá de lo que su autoridad le permite, sin que estos se sientan coaccionados. En segundo lugar, también se utiliza para denominar a aquellas personas que, sin ser los jefes legítimos (informales), son capaces de influir en los demás, por distintos motivos.

En resumen el Mando en este caso sólo referiría a la autoridad que se le confiere al individuo, pero no necesariamente el sujeto ejercería liderazgo, porque sólo si logra llegar a influir en sus colaboradores se podría hablar de un Líder.

### **Variables Psicológicas.**

Para entender el comportamiento de las personas es necesario dar una mirada desde la psicología social la cual a través de sus teorías las cuales se mencionara a continuación:

**Percepción Social.** Como parte de la interacción hombre - ambiente, se realizan ajustes permanentes en el individuo. Los continuos cambios en el medio físico y social obligan a desplegar complejos mecanismos adaptativos que tienden a la emisión de respuestas óptimas respecto a las transformaciones del medio. Como parte de este proceso es fundamental, además la percepción del medio físico, la evaluación de la conducta de los demás y de los propios estados o expectativas. Los psicólogos sociales han abordado este fenómeno titulándolo percepción social.

Las organizaciones con sus estructuras y funciones determinan tipos de ambientes que afectan de un modo u otro a la conducta. (Salazar J. y Colaboradores 2010)

Tajfek (1969) ha resumido los mecanismos de influencia de los factores sociales y culturales sobre la percepción mediante tres criterios.

1. Familiaridad: El mayor o menor contacto (Frecuencia y duración) con determinados artefactos o estímulos típicos de una cultura conforman hábitos perceptuales.

2. Valor Funcional: La importancia que tienen para el individuo o grupo las distintas propiedades del ambiente, las cuales desarrollan mecanismos de selectividad, predisposición o rechazo respecto a la estimulación.
3. Sistemas de Comunicación: La información proveniente del medio se codifica en sistemas que suponen el uso de categorías verbales y la fineza discriminativa de los integrantes de una cultura.

En resumen la percepción resulta afectada por las características permanentes o estables del medio físico, social y cultural, y por el tipo de relaciones que el individuo establece con dicho medio. En este caso la forma en que se percibe en una institución militar estaría determinado por el medio el lugar físico, el sistema social y cultural que lo rige.

**Influencia del grupo sobre la percepción.** Sheriff (1935) con su experimento del efecto auto cinético. *Una luz fija que, al presentarse en un ambiente de absoluta oscuridad, produce un movimiento aparente, variando su dirección. La situación de juicio compara las percepciones de los sujetos aislados y luego sometidos a una situación de grupo.* Encontró modificaciones en los juicios de los sujetos en la dirección dada por la mayoría del grupo y el establecimiento de normas perceptuales.

Tajfel (1969) habla de la Cohesión de grupo. Se acepta que, a mayor cohesión del grupo, mayor la influencia normativa y, en consecuencia mayores los efectos perceptuales.

Ambigüedad de la estimulación y tipos de respuesta: A mayor ambigüedad en la estimulación, menores posibilidades de verificación y mayores influencias del grupo.

Competencia del grupo: Mientras más competente se juzgue a los integrantes del grupo en la tarea perceptiva, mayor la influencia. Lo mismo es válido para la competencia individual, es decir mientras menos autorizado se considere el grupo y más confianza tenga el sujeto en sus propias respuestas, menores serán las posibilidades de influencia. En cuanto al tamaño del grupo, éste al parecer, no tiene influencia después de un cierto número de sujetos; el aumentar el tamaño no modifica las respuestas de los sujetos.

Validez de los juicios de grupo: Cuando existen contradicciones entre los juicios del sujeto y los del grupo, se produce convergencia sólo hasta un determinado momento; cuando el grupo difiere significativamente del sujeto, éste parece dudar de los juicios del grupo, y en consecuencia la convergencia es menor.

De la teoría de percepción social se puede extraer lo siguiente: *Mientras más competente se juzgue a los integrantes del grupo en la tarea perceptiva, mayor la influencia.*

Entonces para que el Líder pueda influir en su grupo este debe reconocer en el otro un ser competente, en otras palabras darle una valoración en el grupo.

**La cultura subjetiva.** Un aspecto importante de la percepción de la cultura subjetiva es la forma de percibir a otros grupos humanos. Los estereotipos constituyen formas particulares de percepción y categorización de aspectos de la realidad o en este caso grupos sociales o individuos. Constituyen sistemas conceptuales relativamente rígidos, los cuales pueden ser positivos o negativos en cuanto a su evaluación. (Vinacke 1957) y suponen una generalización respecto a los individuos que se incluyen en la clase. La percepción social pone de manifiesto la dinámica cognoscitiva implícita en la relación individuo – ambiente, por una parte, y por la otra, en los procesos de interacción social. La conclusión evidente por sí misma señala que en la percepción de la realidad social el sujeto no actúa como un reproductor de la realidad, sino que se enfrenta a ella asimilándola a sus sistemas cognoscitivos. Se cree que este sistema de categorización de alguna forma dificulta que se pueda ejercer un liderazgo, el sujeto encargado de un grupo de personas, puede evaluar de forma negativa sólo usando el mecanismo de estereotipos en cambio, si se evalúa a la persona por lo que es y no por una categorización la persona se sentirá valorada. Llevándolo al plano de las Fuerzas Armadas esto se torna muy común debido a la jerarquización que posee este sistema y la desvaloración que suele ocurrir de sujetos que pertenecen a grados menores.

**Valores y motivaciones sociales.** A través del proceso de aprendizaje social el individuo adquiere de su medio sociocultural ciertas características más o menos

permanentes, éstas han sido identificadas con diferentes nombres: valores, motivos sociales, actitudes, etc.

La concepción de los valores de Rokeach:

Rokeach (1973) define el valor como *una creencia relativamente permanente de que un modo de conducta particular o que un estado de existencia es persona y socialmente preferible a modos alternos de conducta o estados de existencia.*

Un valor es relativamente permanente, sin constituir algo, estático o incambiable. Una vez que el valor ha sido adquirido, tiende a permanecer como característica del sujeto. Puede referirse tanto a formas de conducta o a estado deseable de existencia. Esta dicotomización lleva a Rokeach 1973 a diferenciar entre valores instrumentales y valores terminales.

Los valores instrumentales o relacionados como el modo de conducta pueden ser *valores morales* cuando tienen foco interpersonal y pueden producir problemas de *conciencia* al no ser cumplidos. (Ejemplo: Ser Honesto.)

Los valores de suficiencia, que tienen un reforzante *ser imaginativo*. Los valores terminales referidos a estados deseables de existencia pueden ser, a su vez valores *personales* es decir con un foco interpersonal. (La verdadera amistad)

La *concepción de lo deseable*, implícito en el valor, puede referirse a lo deseable para el sujeto o lo deseable para los demás. Esta dualidad en el uso del concepto valor, es necesaria para reflejar la frecuente utilización de un *estándar doble*.

Debido a la complejidad de las interacciones sociales de los Sistemas Sociales Militares, los sujetos tienden a utilizar el recurso de estabilidad social para poder avanzar en sus carreras y cumplir con normas y reglas de comportamiento laboral.

Los valores son estándares y como tales son utilizables de diversas maneras.

1. Como guías para la acción: indicando en la forma que debemos comportarnos o en qué dirección debemos dirigir nuestra conducta.

2. Como guía para evaluar o juzgar las situaciones: Al ser el valor estándar nos sirve como punto de comparación para evaluar si nuestra conducta o la situación considerada está a niveles adecuados.
3. Como base para racionalizar: Conductas creencias que de otra forma nos resultarían inaceptables.

Los valores están condicionados por factores de individualidad sin embargo es bastante aceptado que la cultura ofrece a un individuo una serie de valores que trata de inculcárselos a través del proceso de socialización. Los valores culturales constituyen, tal vez, uno de los casos más claros de la trasmisión a un individuo de una experiencia socio histórica acumulada por miles de años.

Los valores tradicionales que poseen las Fuerzas Armadas se transmiten a través de todo el proceso que vive el sujeto al ingresar a la institución y vivir el proceso de socialización.

Valores e Ideología. Rokeach plantea como una hipótesis el que *cualquiera que sea una actitud, esta es la manifestación o la expresión de alguna organización de valores terminales e instrumentales, y por tanto aquella estará significativamente relacionada con dicha organización.* (Rokeach 1973). Esto quiere decir que poseemos un número limitado de valores mientras poseemos miles de actitudes.

En cualquiera de sus sentidos los valores constituyen parte muy importante de la ideología de un sujeto y podrán reflejar sus intereses de su grupo o de la clase dominante que tiene en sus manos el control de los medios de socialización. Aunque la conducta no puede explicarse únicamente en términos de ideas o de valores, sí constituyen una importante variable interviniente, y en algunos casos, una causa importante de ciertas conductas.

Conocer las ideologías, los valores o las actitudes de los individuos constituye un importante paso si queremos llegar a comprender el comportamiento social de los sujetos insertos en sistemas sociales militares.

En el estudio realizado por Salgado F. *Comportamiento social y organizacional. Caracterización teórica y comprobación experimental de un nuevo motivo social, El quijotismo*. Lo destacable es el modelo de la Teoría de Valores de Schwartz (1992, 1994) y Feather (1995). Estos autores señalan que los valores no son simplemente concepciones abstractas de lo que se desea, sino constructos motivacionales que expresan tendencias o necesidades humanas básicas (Rokeach, 1973; Schwartz 1992) que por definición motivan la conducta (Hitlin & Piliavin, 2004). A partir de estos autores se entiende el concepto de valor como creencias duraderas respecto a un determinado modo de conducta o estado final para la existencia, que es personal o socialmente preferible respecto a un modo de conducta o estado final que es opuesto o inverso. La teoría de Rokeach (1973) distingue entre aquellos valores que definen un determinado tipo de conducta de aquellos que representan estados finales para la existencia. De este modo a los valores que se refieren a determinados tipos de conducta los denominó valores instrumentales, y a los valores que se refieren a estados finales para la existencia los denominó valores finales. Sin embargo, esta distinción entre valores finales y valores instrumentales ha sido discutida principalmente en el sentido de que cualquier valor en sí mismo puede representar, en determinado momento, un estado final, y cualquiera puede ser, eventualmente, un estado instrumental, por lo que esta distinción ha desaparecido y no debe ser confundida con la idea de fin último, fin instrumental y consecuencias involuntarias que hemos citado antes. La Teoría de Valores de Schwartz, que ha tomado el testigo en el desarrollo de la idea cimentada por Rokeach, no observa esta distinción.

Por lo tanto, el aspecto de contenido crucial que distingue entre diferentes tipos de valor es el objetivo motivacional que expresan. Y lo que hace posible su estudio es que, con el fin de coordinarse con otros en la persecución de los objetivos que son importantes para ellos, los grupos e individuos representan cognitivamente (i.e., lingüísticamente) estos requerimientos de acuerdo con lo que ellos comunican (Schwartz, 1992). Así, cuando pensamos en nuestros valores pensamos en qué es importante para nosotros en nuestras vidas (p. ej., seguridad, independencia, sabiduría, éxito, placer) y cada uno de nosotros

mantiene numerosos valores que, a la vez, tienen diferentes grados de importancia (Schwartz, 1992).

En resumen, los valores son constructos de la motivación, es decir, se refieren a estados finales deseados que llevan a las personas a hacer algo por obtenerlos; trascienden a situaciones y acciones específicas, son objetivos abstractos, y esta naturaleza abstracta los distingue de conceptos como normas y actitudes, que se refieren usualmente a situaciones, objetivos y acciones específicas; guían la selección o evaluación de acciones, políticas, personas y eventos, es decir que los valores sirven como criterios o estándares; son ordenados por su importancia relativa respecto a otros valores, formando un sistema de prioridades que nos caracteriza como individuos, y esta jerarquía también los distingue de normas y actitudes.

En concreto, se puede definir a los valores como objetivos deseables que trascienden a la situación, varían en importancia y pueden ser representados como principios guía en nuestras vidas. Es prudente quedarse con que los valores son constructos de motivación, en el fondo el sujeto busca una recompensa para obtenerlos, su naturaleza es abstracta y trasciende de la situación, es entonces como el sujeto en su formación militar desarrolla ciertos valores de obediencia y camaradería; más allá de una situación particular el Militar los mantiene durante toda su carrera.

**Actitudes y Conducta.** No sólo es posible concebir el comportamiento como el resultado de presiones o estímulos externos sino también como mediatizado por la influencia de los productos del aprendizaje social como entendemos aquí a las creencias, las opiniones y las actitudes. (Salazar, Montero y Colaboradores 2010)

A continuación algunas funciones de las actitudes señaladas por los autores:

1. Funcionalidad cognoscitiva: La formación de actitudes para el comportamiento de los humanos ha sido enfocada por algunos psicólogos sociales aludiendo a diversas funciones que cumplirían como coadyuvantes de la adaptación y en

ocasiones, sirviendo también para protección de cogniciones indeseables. De alguna manera, en el mismo sentido, se ha sostenido que las actitudes constituirían unidades de una visión totalitaria del mundo en que vivimos. Debería quedar entendido por ende, que la funcionalidad cognoscitiva se refiere a los contenidos de conocimientos errados o correctos con los cuales enfrentamos la realidad social. según Katz y Stotland (1959) Las funciones en el nivel cognoscitivo depende de una base motivacional.

2. Función utilitaria: Los individuos se esfuerzan por maximizar las recompensas y minimizar los castigos. Así, se desarrollan actitudes favorables hacia los objetos recompensantes o que conducen a la obtención de recompensas y desfavorables ante objetos que conducen a la obtención de un castigo. La utilidad puede ser también para el caso de una actitud, su valor de adaptación social. (Smith, Bruner, White 1965) más que su valor instrumental para la obtención de la meta.
3. Función económica: Los estereotipos y las creencias que configuran nuestro mundo actitudinal cumplen esta función: sin simplificaciones con implicaciones unívocas respecto a la acción. (Lipmann, 1922) afirmaba que la opinión pública, como fenómeno social, era una simplificación económica acerca del mundo y una realidad muy compleja. En resumen esta función nos proporcionaría un ahorro de tiempo al momento de evaluar el mundo a través del estereotipo.
4. Función expresiva: También llamada Función auto realizadora se define como función la *auto asertividad* tomando o asumiendo actitudes hacia diversos aspectos de la realidad, las personas se crearían una identidad. *Formamos nuestras actitudes para justificar nuestra conducta: no que nos comportemos debido a nuestras actitudes.*
5. Función defensiva: Nuestras actitudes se mantienen para ayudarnos a manejar lo que se llama conflictos interiores, más que como respuestas a características de un objeto social hacia donde estaría dirigida la actitud (Adorno y Colaboradores 1965)

**Relaciones entra actitud y conducta.** Las actitudes son tendencias o predisposiciones para evaluar objetos de manera positiva o negativa. Factores de tipo afectivo, individual, situacional y metodológico impiden la detección de una relación univoca entre actitudes y comportamientos. Las actitudes se plantean como importantes para la predicción de comportamiento social, pero mientras se disponga de otros antecedentes de la conducta, es prudente un tratamiento cuidadoso del problema. Por ello es importante verificar si existe otro factor que influya en las actitudes. (Salazar, Montero y Colaboradores 2010)

**Formación y cambio de actitudes.** Las actitudes se forman a través de la experiencia y a pesar de su relativa estabilidad, pueden ser cambiadas también a través de ella misma.

Kelman (1953) Y Janis y King (1954) establecieron que cuando una persona se comporta en una forma inconsciente con sus actitudes tiende a cambiar éstas etapas con el fin de hacerlas consistentes con su conducta. Sin embargo, va a ser Festinguer (1997) quien postula una teoría que intenta explicar el proceso que está implicado en el surgimiento de la disonancia cognoscitiva en el individuo.

Adhesión Forzada: Festinguer. (1957) deriva un conjunto de supuestos acerca de cambios de opinión como producto de lo que podríamos denominar adhesión forzada. Festinguer parte del supuesto de que si una persona mantiene una opinión X, pero como resultado de diversas presiones se ve forzada a sostener públicamente que él no cree en X se puede dar en el individuo las siguientes situaciones: Esta persona tiene dos cogniciones que no encajan. El conocimiento de que él ha dicho no creer en X es consonante con aquellos elementos cognoscitivos correspondientes a las presiones. Esto se podría relacionar con la teoría del papnotismo social de Foucault (1984) que menciona que la sociedad ejerce tal poder de vigilancia en el sujeto que lo normaliza.

**Grupos y conformidad:** La cohesión de grupo de grupo va a tener consecuencias en la conducta del individuo. Una de ellas es crear un estado de homogeneidad a nivel de

actitudes valores y conducta dentro del grupo. En donde el sujeto que se encuentra inserto en un sistema social militar adoptara ciertas actitudes, valores y conductas propias de los sujetos que componen los grupos de dicho sistema. Si lo llevamos al plano de oficiales de marina, el sujeto que recién ingresa a la Escuela Naval se encuentra con un grupo conformado por sujetos con valores y conductas muy homogéneas de las cuales el adoptará a medida que se desarrolle en la institución. Como puede ser el caso del Liderazgo, el convivir con personas que se perfilan o ubican en puestos estratégicos de Mando en la institución esto desarrollaría la necesidad del sujeto por llegar a ejercer el Liderazgo de un grupo de la institución.

### **Grupo y redes de comunicación:**

La estructura grupal se refiere a las pautas de relación social que en un momento dado se establecen entre los miembros de una sociedad o de un grupo. Cuando un individuo se incorpora o integra a un grupo, puede estar guiado por la necesidad de alcanzar ciertos objetivos, lo cual individualmente no puede hacer. Ello conlleva necesariamente a que dentro del grupo se produzca una distribución de responsabilidades para la ejecución y desarrollo de las tareas. Al mismo tiempo, dicha distribución está condicionada por la disposición del individuo a asumir una u otra tarea en función de sus habilidades capacidades y gustos. Este proceso va a dar origen a determinadas posiciones que el individuo ocupará dentro de la organización grupal. Por otro lado las expectativas que lleven consigo los miembros del grupo en relación a los actos o patrones de conducta esperados de la persona que ocupa determinada posición constituyen lo que se conoce con el Nombre de Rol. (Salazar, Montero y Colaboradores 2010)

Es necesario tener en cuenta que un individuo dentro de nuestra sociedad está integrado a diferentes estructuras para cada una de las cuales existe un rol diferente. Una propiedad importante de los grupos es su red de comunicación. En general, los grupos sociales van a diferir en el grado por el cual sus miembros son libres de comunicarse con otros. Algunos grupos están estructurados de una manera tan formal

que cada miembro únicamente se puede comunicar con aquellos individuos que se encuentran inmediatamente debajo o arriba en la jerarquía o estructura. De acuerdo a esta posibilidad de comunicación, los individuos dentro del grupo sentirán que tienen posiciones centrales o periféricas en la estructuración del mismo.

Leavitt (1951) comprobó que para la eficacia del grupo y la satisfacción de sus miembros era importante la ubicación de las personas con respecto a la comunicación con los demás.

Se ha ignorado que los grupos están regulados e influidos por un sistema social mayor del cual forman parte.

Un aspecto fundamental del Líder es la forma de comunicación que utiliza para con su equipo de colaboradores, lo importante y como se verá más adelante en el apartado de Liderazgo como Competencia es que el Líder sea capaz de escuchar a su colaborador, para que este se sienta valorado en el grupo y sienta que se ubica en una posición central en el grupo, aun así existen algunos roles y posiciones que desempeñan los sujetos además de normas que deben seguir para mantener el orden y la estructura del sistema social.

**Roles y posiciones sociales.** La sociedad misma no será sino un gran sistema de roles y posiciones entrelazados, de tal manera que buscar las conexiones entre ellos siempre va a poner al descubierto a los hombres que las realizan, mediante el desempeño de sus papeles, al ocupar las posiciones en las cuales están involucrados. (Salazar, Montero y Colaboradores 2010)

Esa red de roles y posiciones que constituye el sistema social para Parsons T (1951), subsiste gracias a un delicado equilibrio; éste no es absoluto estático y se da entre los roles que lo integran, las expectativas existentes respecto a ellos, la calidad de personas que deben o pueden ocuparlos y los límites, más o menos amplios, que le son impuestos a su comportamiento, en su condición de actores de esos roles. La conducta de una persona es percibida e interpretada consecuentemente en función de un contexto, pero a su vez las acciones de los hombres suelen adaptarse al marco ambiental en el cual tienen

lugar. Los roles y posiciones sociales que poseen los funcionarios de instituciones militares son muy especializadas y marcadas lo cual constituye el sistema social al cual pertenecen muy jerarquizado y especializado.

**Condiciones que posibilitan el surgimiento de roles sociales.** Las percepciones compartidas por los miembros del grupo acerca de cómo debe desempeñarse la conducta en una determinada situación social, institucionalizada. Esto significa que todas las personas que pasan a ocuparla deberán de acuerdo con el criterio del grupo comportarse de la misma manera.

Esas percepciones compartidas generar, a su vez una serie de expectativas igualmente comunes a los miembros del grupo, acerca de la conducta ligada a cada rol y que así como se esperan por los otros, del actor del también éste las tiene respecto de sí mismo. (Salazar, Montero y Colaboradores 2010). Lo que mencionan los autores acerca de las percepciones compartidas se aplica muy bien a las instituciones militares, tomando nuevamente a los Oficiales de Marina como ejemplo, este grupo mantiene una serie de expectativas acerca de las personas que lo componen que son las de Liderar grupos y ocupar los puestos más estratégicos de Institución y a su vez los Cabos mantienen la expectativa de que sólo pertenecerán a un grupo en el cual no ejercerán Mando y representaran el núcleo de operaciones si lo llevamos a jerga organizacional. Es decir, no importa los esfuerzos que hagan, no llegarán a ocupar puestos estratégicos que están destinados para otro tipo de funcionarios.

Un tercer aspecto es el acto más o menos formal de adquisición del Rol. Algunos se imponen al individuo con el hecho mismo de nacer, pero los demás pueden catalogarse en roles adscritos o asignados y roles adquiridos en función de las respectivas posiciones. En este sentido el rol estratégico de una Institución sólo estaría asignado a gente de un tipo de clase social o por tradición familiar, lo cual se da con bastante normalidad en Instituciones Militares.

Esas expectativas colectivas tienen un efecto normativo con el que se ejercen sobre el actor de cualquier rol. Por la razón de que la interacción social presupone que la conducta de los otros va a seguir canales más o menos delimitados socialmente y que podemos esperar que lo normal y acorde con la lógica del grupo sea la observación de la conducta típica para la situación ejecutante de ella, en la misma medida en que se coloca en el lugar de los otros y presume lo que éstos esperan de él se sentirá compelido a seguir esas normas no escritas, pero igualmente compulsorias. (Salazar, Montero y Colaboradores 2010)

**Las normas sociales.** Las expectativas ligadas a los roles y su anticipatoriedad de la conducta de interacción crean una compleja red de normas que rige toda la conducta social de los individuos, que Linton (1992) considera de manera bastante general como *marcos de referencia compartidos* y que podemos definir como tipos de conducta cuya observación es obligatoria para todos los miembros de una categoría o grupo social, en circunstancias específicas; poseen una serie de características de gran importancia para la formación de los roles y la constitución de las posiciones sociales.

Las normas sociales fijan modelos de acción que permiten el surgimiento de esas expectativas compartidas y en ese sentido son evaluativas. Mientras más explícitas sean las normas, más claras y precisas serán las expectativas ligadas a la conducta. En segundo lugar tenemos su obligatoriedad, lograda por el mismo comportamiento de los otros, que asegura el prototipo de conducta por ellas establecido va a ser de cumplimiento general. Esta generalidad tiene referencia al ámbito en que esta norma tiene vigencia, el cual puede ser la sociedad total, un grupo secundario o uno primario. Relación con los roles e ideología del grupo.

La normatividad relacionada con las conductas de rol, como se desprende del punto anterior, está directamente ligada al sistema de valores imperante s en un grupo social. Un valor es un criterio de evaluación de determinadas conductas, cuya área de influencia puede variar desde una cultura hasta pequeños grupos dentro de ella. Toda cultura genera sus propios valores, que aun cuando evolucionan junto con ella pueden

justamente por ese mismo proceso de cambio social, desaparecer dando lugar a otros nuevos.

Los problemas sociales son vistos como desajustes entre conductas y expectativas de rol. Como se comportan una o varias personas situadas en determinada posición y como otras partiendo desde posiciones complementarias, vecinas o contrarias creen que deberían comportarse. (Salazar, Montero y Colaboradores, 2010). Justamente este tipo de desajustes no ocurren en Instituciones tan jerarquizadas y marcadas como las Militares, cada sujeto ajusta su conducta de acuerdo a su determinada posición y expectativa de rol, se debe tener en cuenta que los Sistemas Sociales Militares poseen sus propios códigos de justicia, por ende la normalización de las conductas es muy habitual.

**Clase social.** Pertener a una clase social afecta de manera global los actos del individuo, tanto los referentes a su conducta cotidiana, como aquellos que constituyen la expresión de su manera de pensar, de ver el mundo, en general. Interviene en las actitudes y valores que posee el individuo. (Salazar, Montero y Colaboradores, 2010) Es por ello que al momento a ingresar a las escuelas matrices de la Armada de Chile, Escuela Naval y Escuela de Grumetes, se produce una segregación en cuanto a la clase social que poseen los sujetos, en tanto la Escuela Naval apunta a las clases más altas, en el caso de la escuela de grumetes se enfoca en brindar oportunidades a las clases de escasos o menos recursos. Esta manera de ver el mundo, es lo que a juicio personal podría hacer la diferencia entre clases sociales, todo Líder necesita tener una visión distinta del común de la gente.

**Poder y Liderazgo.** Hoy en día se reconoce en el poder una naturaleza intrínsecamente relacional. Esto quiere decir que no es una cualidad que puedan poseer las personas, sino que una característica propia de una relación entre personas. El poder para Weber (1964) es la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desea. El poder en una institución militar sería la facultad de autoridad que posee un

sujeto para con otro, como ejemplo se encuentra el grado que puede dar un poder de Mando en la Armada de Chile.

En el caso del liderazgo, este ha sido una de las formas de poder más estudiadas, para Webber (1964). Menciona que es aquella autoridad legitimada por el carisma, es decir, por una característica personal que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo. Lo que menciona el autor es una de las aproximaciones de las tantas teorías de liderazgo que se abordaran en los siguientes apartados. Por lo pronto es conveniente revisar un estudio en cual se hace la diferencia entre el Liderazgo y Mando.

En el estudio realizado por el Capitán de Corbeta Torres A. (2012) **Liderazgo Militar en el Siglo XXI, desafío ante una nueva sociedad**. Se menciona lo siguiente: *El mando comprende el conjunto completo de materias y la posición amparada por Ley. El liderazgo trata de los individuos y sus problemas relacionados. La administración involucra el material y su registro numérico*. La frase anterior describe en forma muy simple la diferencia, significado y trascendencia entre los conceptos de liderazgo, mando y administración/gestión.

El liderazgo y la administración/gestión son componentes claves para el éxito en el ejercicio del mando. No todos los administradores son buenos líderes o mandos, ni todos los líderes excelentes administradores; mientras que por otra parte, un mando no será reconocido como líder hasta lograr la adhesión voluntaria de sus subordinados.

En este sentido y como indica Sims (2011), Mandar es un proceso dinámico de constante crecimiento individual, que se inicia para un uniformado, con el poder que recibe por su grado, seguido por la autoridad ganada por los conocimientos y actitud demostrada hasta llegar al Liderazgo que se ejerce sobre las personas cuando se logra influenciarlas. En ese sentido las palabras de Sims indicarían que los dos factores más influyentes en el desarrollo de Liderazgo son los conocimientos y la actitud.

En este estudio se desprenden algunas conclusiones del Autor de cuales destacan las siguientes:

1. La sociedad del siglo XXI ha sufrido y seguirá sufriendo importantes cambios, como efecto del constante proceso evolutivo del mundo. Existe un cambio en la forma de relación entre las personas y las instituciones del Estado; cuyos efectos se hacen sentir en el mundo militar.
2. Desde el punto de vista del individuo, la marcada presencia de una *sociedad de derechos* (como efecto del individualismo), genera impactos en las instituciones militares; ya que éstas no son exógenas a la sociedad a la que pertenecen y defienden, desde la cual nutren sus filas, que definen su empleo, que las financian y a la cual sus miembros se reintegran al término de su carrera militar.
3. La complejidad del entorno operacional actual, expone a las Fuerzas Armadas a una diversidad de tareas sobre escenarios inciertos e impredecibles; en donde la diversidad de actores (enemigos, civiles, no combatientes, periodistas, ONG), requiere de líderes con una mayor capacidad de adaptación y preparación ética, técnica, comunicacional y política; capaces de mantener la cohesión del grupo, de lograr la interoperabilidad técnica, operacional y cultural requerida y de dominar las implicancias políticas, sociales y particulares de dichas operaciones.
4. Objeto contrarrestar los efectos negativos de los cambios detectados, se debe potenciar el ejercicio del liderazgo militar a través del desarrollo de cursos de acción orientados a fortalecer la base valórica de sus integrantes, a estructurar un Modelo de Liderazgo, a mejorar la capacitación del líder y en potenciar su adaptabilidad al cambio. En este sentido nuevamente aparecen los valores como factor importante en el ejercicio del liderazgo militar.
5. Las instituciones militares deben contar con un Modelo de Liderazgo que se adapte a sus necesidades particulares y que defina las cualidades, atributos y

competencias que espera de sus líderes en cada nivel de mando. Este debe estructurarse como un proceso sistémico, bajo la conducción de un organismo dedicado, que involucre la generación de una doctrina, procesos de evaluación y seguimiento, capacitación continua y autoconocimiento. Se destaca el conocimiento propio que debe poseer el Líder para poder conducir a su equipo.

6. Es factible evaluar las condiciones de liderazgo en el personal empleando una combinación de métodos analíticos (test) con otros ya dispuestos en muchas instituciones militares; como es el caso del sistema de calificaciones. Mejorar este último proceso, con un análisis y seguimiento más detallado, optimizará las cualidades de liderazgo en dichas instituciones.
7. La Armada de Chile reconociendo la existencia de cambios en la sociedad nacional y las nuevas exigencias de los ambientes operacionales actuales y futuros en materia de seguridad y defensa, debe formular un concepto de liderazgo mucho más complejo y amplio que seguir dependiendo sólo de la tradición histórica. Este nuevo concepto, debe estructurarse en base a un *Modelo de Liderazgo* que, bajo una base valórica y tomando la experiencia recabada por otras Armadas, refleje necesidades particulares frente a los desafíos actuales y futuros de la guerra en el mar; sin dejar de lado el Estilo Naval que nos caracteriza. Nuevamente se toman los valores como la base fundamental para desarrollar un modelo de Liderazgo.
8. A objeto de conducir este proceso y generar las doctrinas, modelos de formación y métodos formales de seguimiento, se recomienda crear un Departamento de Liderazgo dependiente de la Dirección General del Personal. En cuanto a esta recomendación creo que es una excelente idea para promover un modelo propio de la Institución que refleje las necesidades de la Institución Naval de la actualidad.

**Liderazgo.** Es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción

interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder la persona que influye y los liderados los sometidos a su influencia. El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras, la autoridad en este caso es el poder legítimo o sea las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional.

El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos. (Chiavenato, 2002)

Nuevamente es pertinente mencionar el estudio realizado por el Capitán de Corbeta Torres A. (2012). **Liderazgo militar en el Siglo XXI, desafío ante una nueva sociedad.** Se destaca que el liderazgo es un valor permanente en la cultura de las Fuerzas Armadas, que guía la conducta individual y colectiva del personal militar hacia el cumplimiento de la misión.

La vida militar exige a su personal la capacidad de llegar a entregar la vida en aras de objetivos colectivos; por lo que, independiente del tipo de organización, doctrina o conductas sociales, al militar se le exige un grado de vocación y compromiso especial, donde la existencia de líderes respetados y admirados es esencial. Considerando la aceptación contemporánea de la existencia de métodos y herramientas que permiten convertir una persona en líder, sin exceptuar que personas *nazcan* con ciertas cualidades innatas para el ejercicio del liderazgo como carisma, empatía o autoconocimiento; la formación del líder militar debe estar cimentada en una educación militar formal, en valores morales, la experiencia profesional y el auto aprendizaje de la persona en el conocimiento de sus fortalezas y debilidades. Destacando nuevamente los valores morales y esta vez agregando la experiencia profesional en la institución, dos factores fundamentales según el autor para la formación de un buen Líder.

## **Teorías de Liderazgo**

El liderazgo en el contexto laboral ha sido uno de los aspectos más estudiados por la psicología, tanto así que han surgido muchas teorías que tienen como objetivo primordial, explicar cuáles son los factores que se relaciona con él.

**Teoría de los rasgos de personalidad.** Los primeros estudios sobre liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder. Esta es una de las concepciones más antiguas sobre el liderazgo estaba enfocada en diferenciar a las grandes personas de las masas.

La teoría de los rasgos tiene varias limitaciones:

1. No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera.
2. Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes rígidos.
3. No está muy clara la separación entre causas y efectos.
4. Los rasgos son más útiles para prever el surgimiento de liderazgo que para distinguir los líderes eficaces e ineficaces.

Muchas organizaciones todavía consideran que ciertos rasgos de personalidad caracterizan el liderazgo. Katz (1959) señaló que el gerente eficaz debe poseer habilidades técnicas, conceptuales y humanas. A las cuales Yulk (1992) incluyó habilidades como la creatividad, la organización, la persuasión, la diplomacia y el tacto, el conocimiento de las tareas y las habilidades para hablar bien.

Algunas habilidades relacionadas con el liderazgo:

1. El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos.
2. La motivación para liderar.
3. La integridad que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.

4. La confianza en uno mismo para impresionar a las personas y poder contar con ellas.
5. La inteligencia, que por lo general se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.
6. El conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir.
7. La inteligencia emocional, basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias.

Uno de los primeros acercamientos de Liderazgo que se relaciona mucho con las teorías contemporáneas de competencias que se abordara más adelante.

**Teoría del Comportamiento.** Las teorías del Comportamiento, al igual que la teoría de los rasgos sostienen que el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran las diferencias individuales.

Lewin K. (1939) identifico tres estilos de liderazgo:

1. El liderazgo autocrático: El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. en pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas del grupo. Este tipo de liderazgo se asemeja bastante al liderazgo tradicional en las fuerzas Armadas.
2. El liderazgo liberal: El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.
3. El liderazgo democrático: El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita los hechos cuando hace elogios o críticas.

### **Teorías de la situación o la contingencia**

En las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia en la situación se refiere a las circunstancias en que se produce liderazgo. Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los subalternos, las tareas, la situación los objetivos, etc.

Tannenbaum y Schmidt (1958) fueron los precursores de la teoría situacional de liderazgo. El líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas a la situación.

Según estos autores el liderazgo se basa en tres aspectos:

1. Fuerza del líder, es decir las características personales del líder, sus valores y convicciones, su confianza en los subordinados, sus inclinaciones sobre cómo dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre, y la facilidad para comunicarse.
2. Fuerza de los subordinados, es decir las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias y conocimientos, deseo de participar en las decisiones.
3. Fuerzas de la situación, es decir las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo y el clima organizacional.

Fiedler (1967) en su teoría de la contingencia, propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. Aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas.

Fiedler (1967) se basa en tres variables:

1. Relaciones entre el líder y los miembros, la manera en que los miembros apoyan al líder.

2. Estructura de la tarea, la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.
3. Poder de posición del líder es decir la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea.

**Teoría de liderazgo por etapas de House (1971).** La teoría asume que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno del trabajo. Gran parte del trabajo del líder consiste en mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que permite lograr objetivos. Esta actividad es conocida como esclarecimiento del camino a seguir.

Para House (1971) existen cuatro tipos de liderazgo:

1. Liderazgo directivo: Cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas. El comportamiento del líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y procedimientos. El liderazgo directivo tiene un efecto en los subordinados cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras. Cuando la tarea es ambigua, el liderazgo directivos es necesario para compensar la falta de estructura por medio de una fuerte autoridad.
2. Liderazgo solidario: El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresante so frustrantes. El comportamiento solidario del líder ayuda a compensar esas condiciones adversas. En las antiguas líneas de montaje, de trabajo monótono y repetitivo, desagradable y frustrante, el liderazgo solidario podía hacer que las actividades parecieran menos incómodas.

3. Liderazgo orientado hacia los resultados: El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento del líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los subordinados a buscar retos. Si los subordinados realizan tareas ambiguas y no repetitivas, el liderazgo orientado a los resultados puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo.
4. Liderazgo participativo: Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados. Este estilo es indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados. En las tareas repetitivas, los subordinados de mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía.

**Teoría situacional de Hersey y Blanchard.** (1977) La teoría de la situación de liderazgo que proponen estos asume que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Algunos subordinados pueden mostrar poca madurez en el trabajo debido a la falta de habilidad o entrenamiento, a la inseguridad y a que necesitan un estilo de liderazgo diferente del que precisan aquellos subordinados que muestran madurez, tienen grandes habilidades capacitación, confianza y deseos de trabajar.

Hersey y Blanchard (1977) proponen la existencia de cuatro estilos de liderazgo:

1. Estilo de contar: Es mejor para subalternos que tienen escasa preparación. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo. Elimina toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar.
2. Estilo de vender. Es mejor para subalternos poco o medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de

capacidades, pero desean asumir responsabilidad del trabajo. Combina el enfoque directivo con la explicación y el refuerzo a fin de mantener el entusiasmo.

3. Estilo participativo. Es más indicado para subalternos que tienen una preparación de media a elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.
4. Estilo delegador El estilo participativo es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los subalternos con la capacidad, iniciativa y la voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades.

Los autores mencionan que cada tipo de liderazgo requiere una combinación diferente de comportamientos de trabajo y relaciones. Este enfoque situacional requiere que un líder sea capaz de identificar las demandas de cada situación y luego escoger y aplicar la respuesta adecuada. Esta teoría pone mucha atención en los subalternos y en los que éstos piensan sobre la tarea a realizar. También señala que un líder eficaz debe estar atento y ajustar su estilo de liderazgo a los cambios en el grado de preparación de las personas. Involucradas en el trabajo.

### **Nuevos Enfoques de Liderazgo.**

**Liderazgo Carismático.** El liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder. Los seguidores de los líderes carismáticos se identifican con estos y con su misión, muestran extrema lealtad y confianza hacia él, emulan sus valores y comportamientos y su autoestima se deriva de su relación el líder.

Robert house (1977) estudio el concepto de carisma cuando analizo a líderes políticos y religiosos que se caracterizaban por tener confianza en sí mismos y de sus subordinados, por las altas expectativas que sus seguidores tenían acerca de ellos, por la visión

ideológica y el uso del ejemplo personal. Se llama carisma a la facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de las demás. Un gran ejemplo de líder carismático fue el de Mahatma Gandhi abogado, pensador y político hindú. Este tipo de liderazgo toma en cuenta los valores del Líder carismático los cuales son transmitidos a sus seguidores, nuevamente se observa la influencia de los valores en el ejercicio de Liderazgo.

**Liderazgo transaccional o transformacional.** El liderazgo transaccional implica solo una relación de intercambio entre líderes y seguidores. El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores.

Tichy y Devanna (1986) identifican algunas características de los líderes transformacionales:

1. Se identifican como agentes de cambio
2. Son valientes
3. Creen en las personas
4. Están motivados por los valores personales
5. Son eternos aprendices
6. Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.
7. Son visionarios.

**Enfoque social cognitivo.** La teoría social cognitiva ofrece un modelo para explicar la interacción continua y recíproca entre el líder (incluida sus cogniciones), el entorno (que incluye los subordinados o seguidores así como variables organizacionales y el comportamiento del líder. En el enfoque cognitivo social, el análisis funcional de tipo ACC (Antecedente, Comportamiento y Consecuencia) es utilizado dentro del enfoque operante, pero con especial hincapié en el papel de los procesos cognitivos, como la simbolización, el pensamiento anticipatorio y la autoeficacia.

La aplicación del enfoque cognitivo depende de la habilidad del líder para ajustar su desempeño al de los subordinados.

En este enfoque:

1. El líder identifica las variables del entorno que controlan su comportamiento.
2. El líder trabaja con los subordinados para descubrir el conjunto personalizado de contingencias ambientales que regulan el comportamiento de los subordinados.
3. El líder y los subordinados tratan de descubrir juntos los medios que les permitan guiar sus comportamientos individuales para producir más y reforzar los resultados de la organización.
4. El líder mejora la eficacia de los subordinados por medio del modelaje, la retroalimentación positiva y la persuasión. El éxito con los subordinados refuerza la eficacia del liderazgo.
5. El líder y el subordinado establecen una relación negociada, recíproca e interactiva y están conscientemente atentos a la forma en que uno puede modificar e influir en el comportamiento del otro por medio de cogniciones y contingencias ambientales.

Al observar el desarrollo y complejidad de las teorías de liderazgo abordadas en este estudio se puede señalar que la gran mayoría apunta a los valores como base fundamental de un buen Liderazgo en las organizaciones.

En el estudio realizado por Castro y Nader (2004) **Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en población civil y militar**. Se destaca que fue realizado tomando en cuenta a población civil y militar, además se utilizó un cuestionario llamado Multifactor Leadership Questionnaire (Bas y Avolio, 1997) para verificar que diferencias en los estilos de liderazgo existían entre ambas poblaciones. En los líderes civiles predominaba el estilo de liderazgo transaccional. Estos líderes negociaban intercambios (recompensas y/o castigos) con sus seguidores a cambio del logro de los objetivos organizacionales propuestos. En cambio, en la población militar, predominaba un estilo de liderazgo transformacional. Estos líderes buscaban persuadir a sus seguidores mediante el ejemplo personal y la utilización del

carisma, entre otras cosas (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004). Lo que buscan los líderes militares según este estudio es transmitir los valores y principios institucionales a sus seguidores a través del Liderazgo Carismático.

Otro estudio realizado por Castro (2005) con población civil se encontraron diferencias individuales en la percepción de las características atribuidas a un líder efectivo según el tipo de cultura organizacional en la cual estaban insertos tanto líderes como seguidores. Se encontró que el tipo de liderazgo carismático y el orientado al grupo caracterizaban a los *buenos líderes*, para aquellas culturas flexibles, dinámicas, con metas a largo plazo y con mucho compromiso institucional (cultura transformacional) siendo atributos mucho más importantes que para las organizaciones más burocráticas y estructuradas (cultura transaccional). A su vez en culturas organizacionales diferentes predominaban distintos tipos de líderes que a su vez coincidían con los prototipos de liderazgo internalizados. En las transaccionales predominaba mayormente un tipo de líder orientado hacia el cumplimiento de las normas, con estilo más directivo. En cambio en las culturas más transformacionales el prototipo de líder era el participativo, democrático y con alta pre-ocupación por el subalterno.

Existen cuatro estilos de liderazgo que un líder puede mostrar para llevar a cabo su cometido. Indvik (1985, 1988) Son los siguientes:

1. Directivo: Este tipo de líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras.
2. Considerado: Este tipo de líderes atienden a sus subordinados de forma personalizada, se preocupan por su bienestar, atienden sus inquietudes y preocupaciones y, en general, tratan a los subordinados como iguales.
3. Participativo: Estos líderes hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.

4. Orientado a Metas: El líder que posee este estilo de liderazgo establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

Los autores delimitaron dos tipos de cultura organizacional:

1. Cultura Transaccional. Las relaciones que predominan en estas organizaciones son generalmente contractuales. Son estructuras más burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación más predecibles en donde importan más los intereses de la organización que el de los empleados. El compromiso generalmente es a corto plazo, la motivación laboral está guiada por los intereses personales, la cooperación depende de la negociación y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas.
2. Cultura Transformacional. Este tipo de organizaciones es generalmente más flexible, informal y dinámica, alentándose el trabajo en equipo y el crecimiento personal y favoreciéndose las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización. Considerándose aceptables para este tipo de instrumento.

En cuanto a las diferencias entre los estilos de liderazgo entre población civil y militar se encontró lo siguiente:

Los civiles tenían preferencia por el estilo de liderazgo participativo haciendo intervenir a los subordinados en la toma de decisiones, comparados con los militares. La percepción del estilo de liderazgo predominante en el superior no estaba en relación con el tipo de puesto desempeñado (líder o subordinado) ya que resultaron percepciones homogéneas en contextos muy diferentes (civiles y militares).

El contexto organizacional resultó un modulador importante de los estilos de liderazgo en las organizaciones. En aquellas culturas más transformacionales predominaba un

estilo de liderazgo considerado, comparado con las culturas más transaccionales y burocráticas. Estas diferencias son válidas para la población civil en la cual los contextos estudiados eran más heterogéneos por el tipo de muestra utilizada.

Estos resultados son similares a los obtenidos en un estudio previo en el que se encontraban diferencias en las características atribuidas a los líderes según el contexto organizacional. Para las culturas dinámicas y flexibles (transformacionales) el tipo de líder esperado era carismático, orientado al grupo y democrático, participativo y considerado, en este estudio. En cambio, en las culturas más burocráticas y menos flexibles la militar por ejemplo predominaba un estilo de liderazgo más directivo y menos participativo (Castro Solano, 2005).

Las diferencias encontradas en los estilos de liderar en ambas poblaciones indican la necesidad de considerar el contexto en la evaluación del liderazgo. Es probable que los líderes pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en el que les toca desempeñarse, por lo tanto un estilo de liderazgo participativo y considerado puede ser más adaptativo en un contexto que en otro. Al igual que Antonakis (2003) se considera fundamental tomar en cuenta los aspectos contextuales en la generación de teorías y en la evaluación de instrumentos de evaluación derivados. En función de los resultados comentados resulta importante el estudio de las variables moderadoras en el estudio del liderazgo (House y Colaboradores 1999). El liderazgo no es tan lineal como aparenta, sino que existen variables organizacionales que inciden sobre el tipo de líder esperado en función de las cuales no solo un líder es identificado como tal, sino que su efectividad depende de los atributos que los seguidores le otorguen. El líder para resultar exitoso debe ajustar su estilo de liderar en función del tipo de grupo que tiene que conducir y de la cultura organizacional donde está inserto. Futuros estudios deberán considerar los efectos del bajo ajuste entre estilos de liderazgo, conductas esperadas del líder y cultura organizacional. La consideración de las normas culturales y su posible violación por parte del líder hace que una conducta muy efectiva y adaptativa en una situación resulte absolutamente desadaptativa en otra distinta.

El liderazgo hasta el momento ha sido abordado desde la psicología social y las teorías más importantes de psicología general, pero es necesario tener otra mirada la cual nos brindara la gestión por competencias.

### **Gestión por Competencias:**

**Competencia.** El término competencia se refiere al conjunto de acciones o decisiones que una persona o institución puede adoptar. En ese sentido tener una competencia es poder decidir sobre algo. (Levy – Leboyer, 2003)

El término competencia se refiere al modo en que una persona o institución utiliza sus posibilidades de decisión para adoptar buenas decisiones. En este sentido tener competencia es sinónimo de poseer un saber.

La competencia es ante todo, la forma en que las personas logran movilizar todos sus recursos personales (cognitivos, afectivos y sociales) para lograr éxito en la resolución de una tarea en un contexto definido. Las competencias básicas constituyen la dotación cultural mínima que cualquier ciudadana o ciudadano debe adquirir y que por lo tanto el estado debe garantizar.

La competencia puede ser definida como un tipo de aprendizaje caracterizado por la forma en que cualquier persona logra combinar sus múltiples recursos personales (saberes, actitudes, valores, emocionales, etc) para lograr una respuesta satisfactoria a una tarea planteada en un contexto definido. (Luengo, Luzón y Torres, 2008)

Otra definición de competencia dice que es la capacidad de realizar un comportamiento, conductual o cognitivo, que permite a una persona obtener un resultado o desempeño superior que el de otra persona en situaciones similares y con los mismos recursos disponibles. A dicha capacidad de realizar un comportamiento conductual o cognitivo, que causa diferencia en el desempeño, lo llamamos competencia. Una competencia es una diferencia. Cualquier cosa a la que se llame competencia debe cumplir, sí o sí, con la condición de ser la capacidad que tiene una persona de realizar un

comportamiento que provoca un resultado o desempeño superior al de otras personas en un entorno de trabajo igual o similar. Ergo, cualquier cosa que no cumpla con este requisito no es una competencia.

Una competencia es aquello que causa una diferencia claramente observable entre el desempeño de una persona y el resto (uno, un grupo o toda una industria.) en una situación idéntica y contando con recursos idénticos o similares. (Saracho, 2005)

Y finalmente una competencia es una característica subyacente a una persona que resulta en un rendimiento superior o efectivo. Las competencias de los trabajadores incluyen los diferentes rasgos de las persona, las funciones que esta realiza en una organización (materializadas en su intervención en diferentes procesos en los cuales desarrolla un conjunto de tareas) y su potencial, es decir todo lo que esa misma persona puede llegar a hacer.

1. Son independientes: de la estructura organizativa de la empresa. Proceden de las competencias nucleares.
2. Son propias de cada organización. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal.
3. Son privativas de las personas de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.

**Competencias básicas.** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial (básica, secundaria, postsecundaria) y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información. Las competencias básicas están presentes en el currículum del sistema escolar de Chile y son objeto de mediciones externas basadas en estándares para detectar el nivel de logro de los aprendizajes esperados. Junto a esto las competencias básicas han sido objeto de mediciones en la población adulta, específicamente las habilidades de manejo de documentos, comprensión de textos y aplicación de números (Fundación Chile, 1999).

**Competencias Nucleares.** Actualmente, resulta prioritario que las compañías consideren el conocimiento como su activo más valioso, como la base de su capacidad competitiva. Según este principio, las empresas pueden intensificar su ventaja estratégica si recogen el conocimiento disperso en su estructura, en sus empleados, en sus procesos, en sus interacciones con los clientes. Y sobre todo, si más que recogerlo, lo sistematizan y ponen a disposición de sus empleados.

Los nuevos modelos de organización requieren mecanismos sencillos que aseguren la completa renovación de los elementos integradores del capital intelectual, en las tres dimensiones comentadas anteriormente.

Hamel y Prahalad (1990) postulaban que una competencia esencial constituye el espíritu de una organización, la razón de su éxito.

Según esta teoría las competencias esenciales aportan un atributo diferencial a las empresas y garantizan el éxito de su estrategia. Las competencias nucleares proporcionan una ventaja duradera en el mercado, realmente sostenible e inimitable, al fundamentarse en los productos, servicios o modos hacer organización.

Rasgos de una competencia nuclear: (Hamel y Prahalad 1990):

1. Colectiva: Aplicable a todas las unidades, áreas y departamentos de una empresa. Si una competencia nuclear sólo aplica a un pequeño colectivo, por muy importante que sea la aportación del mismo a la cuenta de resultados, no podrá designarse como nuclear del conjunto sino como una característica distintiva del grupo.
2. Institucionalizada: Asumida por todos los empleados y directivos como una característica diferencial y propia de la empresa, intrínseca de la misma. El entorno actual exige que esa característica también sea identificada como propia de la empresa por los clientes, los proveedores, las organizaciones públicas y el universo de los consumidores en general.
3. Inimitable: Una competencia nuclear se configura como un hecho diferencial y, como tal, difícilmente imitable por otras organizaciones competidoras. Para

conseguirlo ha de lograr alinear capacidades, cualidades, valores y habilidades. No basta con asumir a todos los niveles de la empresa que hay que ser de una determinada forma y que los clientes coincidan en la valoración. El entorno actual exige que ese posicionamiento sea propio y específico de la empresa.

4. Duradera: Cuando una organización apuesta por una estrategia materializada en una competencia lo hace por un período estable y dilatado. De la misma forma el entorno tendrá que considerar esta estrategia como propia durante un período suficiente para alcanzar los objetivos propuestos. Una competencia nuclear por su naturaleza no puede ser volátil, sino permanente y asimilable a través de su perdurabilidad.
5. En esencia las competencias nucleares constituyen una fuente de ventaja competitiva. Esta ventaja será sólida y se fundamentará en la cartera de productos o servicios ofrecidos a los clientes y en soluciones a problemas planteados o proceso de negocio que signifiquen una forma más eficiente de hacer las cosas. A partir de estos elementos diferenciadores se derivan las estrategias de negocio que, una vez materializadas serán operativas, tangibles y concretas.

En resumen, las competencias nucleares se configuran como la personalidad concreta de las organizaciones, su forma diferencial. Pero únicamente se pueden formular sobre la base del conocimiento organizativo y personal de los miembros de cada empresa. El liderazgo en ese sentido podría ser una competencia nuclear a desarrollar en la Escuela Naval de la Armada de Chile

El proceso de definición de competencias nucleares: En primer lugar, la formulación de las estrategias requiere a partir del concepto de la innovación como base de operaciones. Dicha innovación define los productos, los mercados y los canales sobre los que se va a actuar. En este punto el capital intelectual en su vertiente estructural juega el rol crucial de marcar los límites a la actuación de la compañía sobre sus procesos, relaciones y funcionalidades.

Definido el campo de acción el paso siguiente consiste en la conceptualización de las capacidades organizacionales. Estas capacidades representan la aplicación concreta del conocimiento en su vertiente relacional (con los clientes) y liga la estrategia con las exigencias de la misma.

Por ultimo hay que englobar las competencias como únicas y específicas de cada proceso. De esta forma, el conocimiento implícito en las actuaciones posibilitará la transformación de una idea en un hecho incontestable.

Las competencias nucleares apuntan y desarrollan las estrategias de negocio,. Sin una competencia clave que la sustenten, una estrategia de negocio sólo será un propósito. Y las competencias nucleares no existen porque sí sino para para contribuir a que organización verifique sus objetivos.

En el estudio de García C. (2012) **El liderazgo militar ante la complejidad.**

Realizado por el instituto español de estudios estratégicos se establece la formación de líderes se plantea como una competencia básica, nuclear, que es necesario afrontar no solo mirando al pasado, estudiando la historia y las lecciones aprendidas, sino también considerando la evolución de la sociedad, el conocimiento que aporta la ciencia y el impulso de la tecnología. La complejidad de la realidad y de los nuevos conflictos requiere una permanente adaptación y transformación, también compleja, que de una manera sensata y eficaz afronte los procesos de formación y perfeccionamiento ante los retos presentes y futuros que se plantean.

El proceso de formación del liderazgo, centrado en el Ejército, debe considerarse como una competencia transversal, desarrollada y actualizada durante toda la carrera profesional. Dicha competencia debe ser tratada como el núcleo duro de la identidad profesional del militar en todos los planes de estudio y áreas de actividad. La ausencia de liderazgo o la debilidad profesional de los responsables de las unidades militares desemboca en fracaso o ineficaz ejecución de las misiones encomendadas.

El liderazgo es un concepto estratégico en la definición del perfil profesional militar. La complejidad es una parte de la realidad que afecta tanto a la forma de ser los problemas como a la forma de entenderlos y desarrollar soluciones. La complejidad del liderazgo afecta también a la dificultad de alcanzar su definición, a su contenido, acorde al área de actividad donde se desarrolla, y a las variedades en tipos de liderazgo emergentes debido a un mundo globalizado y con una profusión en el empleo de las nuevas tecnologías. (García, 2012)

### **Liderazgo bajo la Gestión por Competencias.**

**Liderazgo.** Mintzberg (1992) define el poder como "la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman" (Mintzberg, 1992). De acuerdo con esta definición, el poder se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo los líderes agentes de influencia social caracterizados por el ejercicio del poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones.

Entonces el liderazgo se concebiría como una capacidad del sujeto de influir en el otro, la cual se traduciría en competencia por los académicos de la actualidad.

Una de ellos es Alles M. (2004) la cual propone tres tipos de liderazgo a través de la gestión por competencias:

1. Liderazgo para niveles iniciales.
2. Liderazgo I y II nivel Gerencial Intermedio
3. Liderazgo I y II nivel Ejecutivo

Liderazgo para niveles iniciales.

Si el concepto se refiere al liderazgo de grupos, podría sintetizarse como la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de esos grupos. La habilidad para fijar objetivos, para el seguimiento de dichos objetivos y para dar *feedback*<sup>3</sup>, integrando las opiniones de los otros es esencial en esta competencia.

Alles (2004). Define los siguientes comportamientos:

1. A pesar de no ser una tarea formalmente asignada a su puesto, se hace cargo de las personas de su entorno laboral inmediato que trabajan vinculados a un proyecto común.
2. Sus pares lo reconocen como referente y lo consultan permanentemente.
3. Está atento a las necesidades de sus pares y su superior directo, acercándose y colaborando con ellos y reorganizando las tareas para el cumplimiento de los objetivos comunes que reúnen.
4. Propone una variedad de alternativas de trabajo, sabiendo reconocer e integrar a la tarea el aporte de cada uno de los miembros del equipo.
5. Trabaja siempre un paso adelante previendo posibles cambios en el desarrollo normal al que se encuentra asignado, revisando objetivos y comunicando permanentemente a los involucrados la marcha de acontecimientos.
6. Se conduce sin problemas frente a pares difíciles de manejar, pudiendo trabajar con ellos en armonía y dominando las situaciones de tensión que estas personas generan las cuales podrían entorpecer la tarea del resto.

Liderazgo I Nivel Gerencial Intermedio.

---

<sup>3</sup> Feedback o Retrolimentación toda aquella información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación.

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de decisiones y la efectividad de la organización Proveer *coaching*<sup>4</sup> y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores. (Alles, 2004).

Alles (2004). Define los siguientes comportamientos

1. Tiene una amplia estrategia y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.
2. Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.
3. Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.
4. Hace usos de su autoridad en forma justa y equitativa.
5. Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.
6. Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones y dando *empowerment*<sup>5</sup>.
7. Prevé las oportunidades a largo plazo y se anticipa a diferentes escenarios.
8. Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer demandas actuales o potenciales de su organización.

---

<sup>4</sup> Coaching: método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

<sup>5</sup> Empowerment: Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

9. Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de la especialización.
10. Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando feedback a sus colaboradores.
11. Es un modelo para su gente, por sus valores, compromiso y eficiencia.

#### Liderazgo II Nivel gerencial intermedio.

Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo, implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de una autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio, como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

Alles (2004) menciona los siguientes comportamientos

1. Transmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo al logro de los objetivos propuestos.
2. Realiza esfuerzos para que su equipo se sienta comprometido e identificado con la visión y los objetivos de la empresa
3. Desarrolla técnicas para asegura la permanente efectividad del trabajo en equipo, en línea con las estrategias de la organización.
4. Contribuye al desarrollo de su grupo a través de su compromiso personal, y ofrece la orientación y el apoyo necesarios para que los miembros de su equipo alcancen los objetivos propuestos.
5. Fomenta la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable, de manera sinérgica y con orientación al consenso grupal,
6. Promueve la iniciativa en los miembros de su equipo, motivándolos a ser creativos y a generar propuestas innovadoras que contribuyan al logro de los objetivos.
7. Periódicamente realiza evaluaciones para medir el progreso de su equipo de su equipo y mejorar los métodos de trabajo.

8. Destaca los esfuerzos y los éxitos de los miembros de su equipo, y los pone de ejemplo para motivar a los demás.
9. Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir deficiencias en el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo.
10. Diseña mecanismos de control que le permiten hacer el seguimiento respecto a la consecución de objetivos.

### Liderazgo I Nivel Ejecutivo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de decisiones y la efectividad de la organización Proveer *coaching* y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores. (Alles, 2004)

Alles (2004) en su diccionario de competencias define las competencias de un líder: Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.

1. Inspira con su ejemplo, brinda valores y acción.
2. Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.
3. Fija objetivos, los transmite claramente realiza su seguimiento y da *coaching* y *feedback* sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.
4. Tiene energía y perseverancia y la transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.

5. Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo
6. Es confiable y un referente que genera lealtad.
7. Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.

#### Liderazgo II Nivel ejecutivo

Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo, implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de una autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio, como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

#### Comportamientos que manifiestan un alto grado de liderazgo II

1. Comunica a todos una convincente visión de futuro
2. Es carismático genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por el encomendada.
3. Se le considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.
4. Da *coaching* y forma a otros líderes.
5. Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.

Este nivel de la Competencia de Liderazgo, se aplica muy bien al perfil de Comandante o Instructor de Escuela Naval, personas encargadas de formar a los próximos líderes de la institución.

En este sentido la mayor contribución, desde la mirada de Gestión por competencias es poder realizar de forma más eficaz la selección de personas que ingresan primero a Escuela Naval y luego a cargos estratégicos en la institución militar, poder identificar

ciertos comportamientos en los sujetos nos podría dar cierta garantía de si el sujeto es un potencial líder o no.

Antes de cerrar este apartado se hace fundamental compartir un estudio realizado por Araya, Bozzo y Gutiérrez (2010). **Pasos hacia una Comprensión Postmoderna de Modelos por Competencias en Organizaciones Militares.** Esta investigación destaca por brindar una mirada desde la actualidad de las organizaciones militares, además agrega un elemento de mayor obstáculo, la cultura militar, la cual posee un modo de funcionar que no es similar al resto de las organizaciones, ya que posee una dinámica y una cultura característica. Tal como lo señala Harkins (2007): *Los militares tiene una cultura única y limitaciones que no se encuentra en otras organizaciones.*

Reger, (2008) en un estudio sobre el rol civil del psicólogo en la cultura militar, señala que el ejército representa un discreto grupo cultural, con características únicas de lenguaje, modales, normas de conducta y sistemas de creencias. Las aplicaciones a toda la gestión de una organización basada en el modelo de competencias son muy escasas. Una honrosa excepción es la experiencia desarrollada por Young y Dulewicz (2005), quienes implementaron un modelo integrado de gestión, mando y liderazgo en la Real Marina Británica (British Royal Navy).

Young y Dulewicz distinguen entre gestión, mando y liderazgo:

1. Gestión: Entendida como el proceso de creación y asignación de tareas y dirección de tiempo y recursos de manera eficiente. Al tratar de hacer frente a la complejidad, se busca poner orden y coherencia a los principales aspectos, como la calidad y el costo de los servicios (Kotter, 1990).
2. Mando. Fue entendido en este estudio como el derecho adquirido legalmente de un individuo, dentro de una jerarquía estructurada para ejercer la autoridad sobre sus subordinados, en virtud de su rango o designación; el mando es requerido para mantener la disciplina, y para asumir la responsabilidad de los subordinados de seguridad y bienestar.

3. Liderazgo: Representa una manera de hacer frente a los cambios, en palabras de Kotter (1990): El liderazgo implica motivar o persuadir a otras personas a dejar de lado por un período de tiempo sus preocupaciones individuales para perseguir un objetivo común de un modo no coercitivo. El efectivo desempeño al interior de la organización se realizaría, por la integración armoniosa de estos tres elementos descritos: mando, gestión y liderazgo.
4. Hoy, la actuación del oficial que ejerce mando requiere de la articulación de habilidades complejas, conductas y motivaciones, adaptadas a escenarios de complejidades diversas, lo que implica un desafío en cuanto a criterio, flexibilidad, creatividad y estética en las variadas interacciones asociadas a su rol. Ello invita al oficial a desplegar un proceso de transformación personal para el logro de un desempeño maestro, que trasciende a la aplicación de conocimientos, técnicas o instrumentos y lo invita a una actuación única en cada nuevo acto en que se involucra: un desempeño que implica arte y co-construcción y es lo que se denomina el modelo *Performer Constructivista*
5. La inclusión del concepto *Performer* al modelo de competencia resulta particularmente importante si se aplica al desarrollo de las competencias de los líderes militares, y a sus competencias para el mando.
6. El gestor de las competencias para el mando deberá desarrollar la capacidad de leer adecuadamente el contexto, e intervenir (ejercer el liderazgo y el mando) a partir de esa lectura, acoplándose de manera no mecánica ni rutinizada, no sólo repitiendo soluciones exitosas ya probadas, sino más bien abriéndose a la incertidumbre, como lo señala Grotowski (1990), actuando y acercándose al peligro y la suerte, pero no desde el puro azar, sino que desde la elaboración de una interpretación magistral, una construcción de puentes entre quién actúa y aquello que se actúa.
7. Por la descripción del conflicto postmoderno y por las características de las organizaciones militares, es posible inferir que el desarrollo de la competencia del líder como *Performer* será una variable crítica de éxito organizacional. Se

propone además, que un modelo constructivista de competencias puede incentivarlo, por sus características de ser flexible y centrado en el rescate de los recursos. Así, el modelo de competencias constructivista puede facilitar a la persona del líder militar desarrollar la capacidad de transformarse en un *Performer* en el mundo postmoderno.

Este estudio destaca por tomar en cuenta la cultura militar la cual posee características únicas de lenguaje, modales, normas de conducta y sistemas de creencias, todo ello determinado por el Sistema Social Militar. Además se hace muy interesante el nuevo modelo de Líder que se plantea para Instituciones Militares llamado *Performer*.

Para finalizar este capítulo es necesario señalar que se abordaron todos los temas propuestos en el capítulo de la introducción, de los cuales desprendían Sistema Social Militar, Factores Sociales, Liderazgo y Gestión por Competencias tratando siempre de hacer una relación con el tema investigado, a continuación se invita al lector a que pueda algunas conclusiones.

### CAPÍTULO III. DISCUSIÓN

Al finalizar el proceso de elaboración de esta monografía se cree pertinente mencionar algunas conclusiones a partir de los objetivos propuestos:

**Cumplimiento de Objetivos.** Al describir las características de un sistema social y sistema social militar se pudo identificar que un Sistema Social es un conjunto de patrones de interacciones sociales, entre los miembros de un grupo; además, implica la existencia de elementos o partes distinguibles dentro del sistema de diferenciación, así como la interdependencia de aquellas partes, integración. En el caso de las instituciones militarizadas estas poseen un comportamiento institucionalizado mediante el uso de reglas, regulaciones y códigos morales que se evidencian desde la forma de saludar a funcionarios y civiles, hasta los conductos regulares que se deben utilizar para realizar cualquier acción administrativa o de índole laboral. (Gutiérrez, 2002)

Al citar el Artículo 101 en el apartado que dice: Las Fuerzas Armadas y Carabineros, como cuerpos armados, son esencialmente obedientes y no deliberantes. Las fuerzas dependientes de los Ministerios encargados de la Defensa Nacional y de la Seguridad Pública son, además, profesionales, jerarquizadas y disciplinadas. En este artículo queda en evidencia que las instituciones de Fuerzas Armadas son instituciones de tipo burocráticas, con especialidades bien marcadas y jerarquizadas.

En el Artículo 105 dice que Los nombramientos, ascensos y retiros de los oficiales de las Fuerzas Armadas y Carabineros, se efectuarán por decreto supremo, en conformidad a la ley orgánica constitucional correspondiente, la que determinará las normas básicas respectivas, así como las normas básicas referidas a la carrera profesional, incorporación a sus plantas, previsión, antigüedad, mando, sucesión de mando y presupuesto de las Fuerzas Armadas y Carabineros. El ingreso, los nombramientos, ascensos y retiros en Investigaciones se efectuarán en conformidad a su ley orgánica Armadas y Carabineros. La institución prepara gente especializada para cada cargo es por ello que desde la

formación se deben elegir especialidades y además deben pasar por un proceso curricular que incluye en el caso de los Oficiales de Marina, cursos de Mando I, Mando II y Mando III<sup>6</sup>.

Además se pudo describir conceptualmente el liderazgo como competencia y como teoría de psicología social. El liderazgo es un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En cambio desde la mirada de competencia el Liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. (Chiavenato, 2002) Como se pudo verificar en esta monografía el liderazgo es una competencia fundamental de una institución militar llamada así como competencia nuclear por (García, 2002)

Además en esta monografía se pudo verificar conceptualmente la influencia del sistema social militar en el desarrollo de liderazgo organizacional. Las instituciones militares como la Armada de Chile poseen una gran especialización en sus cargos, es por ello que se escoge a los mejores y más indicados para desempeñar áreas estratégicas. Es por ello que los Oficiales de Marina ocupan los puestos estratégicos de Mando en la institución. La preparación que reciben desde el ingreso a escuela naval desarrolla sus competencias con el fin de ser los futuros líderes de la Institución. La Armada de Chile hace énfasis en cuidar a sus funcionarios, generar camaradería y buenas relaciones es por ello que se les enseña desde la formación a los estudiantes de la Escuela Naval a cómo tratar a los demás funcionarios que tienen a cargo a través de cursos como Mando I, Mando II y Mando III. La institución busca desarrollar y potenciar la competencia de liderazgo en sus funcionarios.

---

<sup>6</sup> Anexo 1 Pág. 71  
Anexo 2 Pág. 72  
Anexo 3 Pág. 73  
Anexo 4 Pág. 74

Y con respecto al objetivo propuesto de verificar la influencia del sistema social militar en el desarrollo de liderazgo organizacional este se cumple con ciertos reparos, se pudo verificar a través del estudio de (García, 2002) *El liderazgo militar ante la complejidad* que El proceso de formación del liderazgo, centrado en el Ejército, debe considerarse como una competencia transversal, desarrollada y actualizada durante toda la carrera profesional. En este estudio se presentan las variables a considerar como la evolución de la sociedad, el conocimiento que aporta la ciencia y el impulso de la tecnología, variables que se encuentran en constantes cambios y que a ciencia cierta afectan los sistemas sociales como el militar.

Además otra evidencia es referente a los Valores y Normas que poseen los Sistemas Sociales Militares. A lo largo del estudio se verifico que los valores institucionales juegan una importancia fundamental en el desarrollo de Liderazgo y en el ejercicio del mismo, siendo el Líder el que debe transmitir estos valores institucionales a sus seguidores a través del recurso del Liderazgo Carismático propuesto por House, (1977).

En el caso de las Normas, éstas rigen toda la conducta social de los sujetos que componen el Sistema Social, lo cual mantiene los roles y posiciones sociales estableces. Esto facilita los procesos de trabajo, y se tiene claridad de quienes ejercen Autoridad y quienes deben seguir órdenes. En este sentido el trabajo del Líder Militar resulta más sencillo debido a la facilidad que le brinda el Sistema Social, a través de las normas, solo resta ser estratégico e influenciar a sus colaboradores.

Ejemplo de ello son los sujetos que se encuentran cursando en la Escuela Naval, lo cuales se encuentran en constante interacción con Oficiales de Marina que poseen valores y conductas muy homogéneas. Los sujetos en formación se contagiaron de los valores y conductas y las adoptaran a medida que se desarrollen en la institución. El Liderazgo puede ser una de estas conductas, la cual más allá de ser una característica

personal como menciona la teoría de rasgos puede ser aprendida o desarrollada al observarla en otro.

En conclusión los objetivos propuestos de esta monografía han sido cumplidos, pero es necesario mencionar algunas limitaciones y posibles nuevas líneas investigativas para este fenómeno.

**Limitaciones.** La metodología empleada en este estudio fue netamente descriptiva, buscaba mostrar una evidencia del fenómeno de la cual se obtuvieron buenos resultados, pero no se apuntó a obtener resultados de mayor validez y fiabilidad como en un estudio estadístico. Se cree que para complementar la monografía realizada y para obtener resultados de mayor complejidad, de naturaleza positivista experimental se debería trabajar con una muestra estadística de la Escuela naval de la Armada de Chile y funcionarios que ejercen Mando en la institución.

Otra limitación que ha de ser constatada es la baja cantidad de publicaciones e investigaciones referidas al tema, siendo a juicio de este estudio una competencia estratégica para cualquier organización, sobre todo para las Instituciones Militares.

La tercera limitación que se observó es que al trabajar con Instituciones Militares cuya función es el resguardo del bien público, resulta limitante la cantidad de información que se puede manejar y obtener para realizar los estudios. Esto debido a la complejidad y el cuidado que tienen las Instituciones Militares con la información. Además el uso de datos confidenciales es penado por el Código de Justicia Militar. En este caso se debe solicitar un permiso especial para utilizar datos de las Fuerzas Armadas para realizar una investigación con sus funcionarios. Todo esto por el motivo de que la información puede ser de índole estratégica y utilizada en contra de la institución por algún país en conflicto.

Como se puede ver en el Código de Justicia Militar, Art. 255:

Será castigado con la pena de presidio mayor en cualquiera de sus grados, el que, sin alcanzar a cometer traición, divulgue en todo o parte, entregue o comunique a personas no autorizadas para ello, planos, mapas, documentos o escritos secretos que interesen a la defensa nacional o seguridad de la República; o comunique o divulgue datos o noticias extraídos de dichos planos, mapas, documentos o escritos; siempre que le hubieren sido confiados o de ellos hubiere tomado conocimiento por razón de su estado, profesión o de una misión gubernativa, o con motivo de las funciones que ejerza o haya ejercido anteriormente.

**Algunos Resultados.** En el estudio realizado por la Revista de Fuerzas Armadas y Sociedad en donde se menciona que: *Las principales motivaciones de ingreso a sus institutos son las razones vocacionales (61,7%), sus principales valores institucionales el orden (56,1%), y su principal defecto el autoritarismo (34,7%), aun cuando cerca de un tercio señaló que no tenían defecto alguno (32,4%). De acuerdo a este estudio más del 60% de las personas que ingresan son por motivos vocacionales, es decir tienen una cierta identificación con la institución y se encuentran motivados más allá de poder tener un futuro laboral.* Estos resultados son bastante alentadores cuando se tiene en cuenta que las personas que sienten una real vocación por su trabajo tienden a comprometerse con él, generando *Engagement*<sup>7</sup>, son personas muy involucradas, con un sentido de pertenencia a la Institución lo cual facilita el desarrollo de competencias como podría ser el Liderazgo.

Esta monografía deja en evidencia la existencia de una real influencia del sistema social militar con el liderazgo organizacional. Las instituciones militares deben contar con un modelo de Liderazgo que se adapte a sus necesidades particulares y que defina

---

<sup>7</sup> El *engagement* se ha definido como: “Un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción” Schaufeli, Salanova, (2000)

las cualidades, atributos y competencias que espera de sus líderes en cada nivel de mando.

Según el estudio realizado por el Capitán de Corbeta Torres A. (2012) **Liderazgo Militar en el Siglo XXI, desafío ante una nueva sociedad** El liderazgo debe estructurarse como un proceso sistémico, bajo la conducción de un organismo dedicado, que involucre la generación de una doctrina, procesos de evaluación y seguimiento, capacitación continua y autoconocimiento.<sup>8</sup>

La complejidad del papel de los líderes militares es cada vez mayor; su labor debe ser global e innovadora, procurando tener la habilidad de transmitir la visión organizacional inspirando a la gente que está a su cargo, lo que implica tener que moverse continuamente, ser un ejemplo para sus colaboradores y promover los valores de la institución .En esta monografía se abordaron distintos tipo de teorías de liderazgo, de las cuales se destaca una propuesta por un estudio reciente realizado por Araya, Bozzo y Gutiérrez (2010) **Pasos hacia una Comprensión Postmoderna de Modelos por Competencias en Organizaciones Militares** *La actuación del oficial que ejerce mando requiere de la articulación de habilidades complejas, conductas y motivaciones, adaptadas a escenarios de complejidades diversas, lo que implica un desafío en cuanto a criterio, flexibilidad, creatividad y estética en las variadas interacciones asociadas a su rol. Ello invita al oficial a desplegar un proceso de transformación personal para el logro de un desempeño maestro, que trasciende a la aplicación de conocimientos, técnicas o instrumentos y lo invita a una actuación única en cada nuevo acto en que se involucra: un desempeño que implica arte y co-construcción*

Nuevos tiempos implican cambios en la sociedad y en consecuencia en los sistemas sociales, es por ello que se hace imprescindible la adaptación de nuevos modelos de liderazgo para dirigir eficazmente a la institución militar del mañana. Se cree que la clave está en la preparación y en la formación, por ende es ahí donde el psicólogo debe intervenir para facilitar y desarrollar el liderazgo organizacional en los Militares. Ya sea

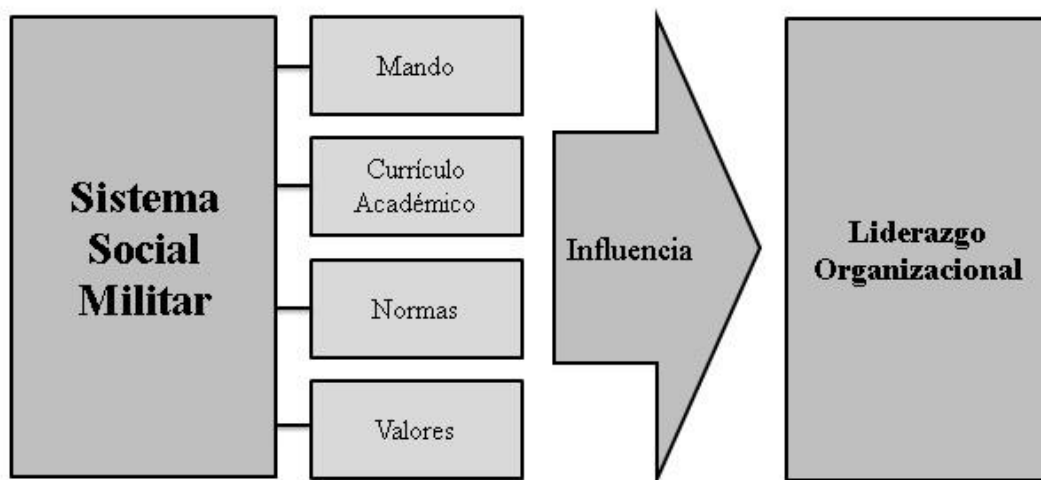
---

<sup>8</sup> investigación

en la modificación de Currículos Académicos, seleccionando los mejores Oficiales para los puestos estratégicos e investigando acerca del Liderazgo en la institución.

Es de acuerdo a esta necesidad de desarrollar e implementar nuevos modelos de liderazgo en Instituciones Militarizadas que los psicólogos deben asumir un rol más protagónico, con el fin de realizar más y mejores investigaciones, conocer más de cerca la complejidad del Sistema Social Militar y brindar a través de su experticia una mirada distinta al que podría dar un funcionario naval o un sociólogo militar de temas de gran relevancia para la disciplina como el desarrollo de Liderazgo Organizacional Militar. Este es un fenómeno muy poco investigado, de gran relevancia e incluso de índole estratégico, el liderazgo es el pilar fundamental para mover cualquier organización, inclusive la Militar.

### Mapa conceptual de Conclusiones.



Astudillo, (2013)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada L. (2004) *Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica Organizacional*
- Alles M. (2004) *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*
- Alles M. (2005) *Desarrollo del talento humano*
- Araya C., Bozzo C., Gutiérrez P. (2010) *Pasos hacia una comprensión Postmoderna de Modelos de Competencias en Organizaciones Militares.*
- Barrero B. (2010) *Integrar competencias básicas y aprendizajes imprescindibles: Potencial curricular de las actividades globalizadoras*
- Berger P, Luckman T. (1966) *La construcción social de la realidad.*
- Castro, Nader (2004) *Estilos de liderazgo contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en población militar.*
- Centro Interuniversitario de desarrollo CINDA (2004) *Competencias de egresados universitarios.*
- Chiavenato I. (2002) *Gestión del talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.*
- Constitución política de Chile. *Fuerzas Armadas de orden y seguridad publica.*  
[http://www.senado.cl/capitulo-xi-fuerzas-armadas-de-orden-y-seguridad-publica/prontus\\_senado/2012-01-16/105240.html#](http://www.senado.cl/capitulo-xi-fuerzas-armadas-de-orden-y-seguridad-publica/prontus_senado/2012-01-16/105240.html#)
- FASOC. Revista de las Fuerzas Armadas y sociedad (2004) *Percepciones y Opiniones Sobre Las Fuerzas Armadas En Chile.* Vol VII N° 2
- Fernández López, J. (2005) *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la diferenciación de recursos humanos.*
- Fundación Chile (1999) *Programa Competencias*
- Fundación Chile (2004) *Programa Competencias*
- García Carlos (2012) *El liderazgo militar ante la complejidad*
- Gutiérrez Omar (2002) *Sociología Militar. La profesión militar en la sociedad democrática.*

- Katz D. y Kahn R. (1995) *Psicología Social de las organizaciones*
- Moya José, Luengo Florencia. (2011) *Teoría y práctica de las competencias básicas.*
- Olivares L. (2007) *Comparación entre la Cultura Organizacional de una empresa Transnacional y la Cultura Organizacional de las empresas Chilena.*
- Pucheu A. (2012) *Desarrollo y eficacia organizacional.*
- Raineri A. Centro de estudios e investigaciones militares (2003) *Gestión estratégica y sistemas de mando y control. Administración del cambio organizacional y cultura local.*
- Rodríguez D. (2001) *Gestión Organizacional Elementos para su estudio.*
- Salanova M., Martínez I., Cifre E. y Schaufeli W.. (2005) *¿Se pueden vivir experiencias óptimas de trabajo?*
- Salazar J., Montero M., Muñoz C., Sánchez E., Santoro E., Villegas J. (2010) *Psicología Social*
- Saracho J. (2005) *¿Qué es una competencia?*
- Saracho J. (2005) *Un modelo general de gestión por competencias.*
- Salgado F (2009) *Caracterización teórica y comprobación experimental de un nuevo motivo social: El Quijotismo.*
- Soriano T. (2013) *El liderazgo en las fuerzas armadas del siglo XXI*
- Torres A. (2012) *Liderazgo militar en el siglo XXI desafío ante una nueva sociedad.*

## Anexos

### Anexo 1 Malla Curricular Escuela Naval Infantería Marina





MALLA CURRICULAR CURSO INFANTERÍA DE MARINA			
PLAN COMÚN	PLAN ESPECIALIDAD IM		
1er AÑO POLITÉCNICO	2do AÑO POLITÉCNICO IM	3er AÑO POLITÉCNICO IM	4to AÑO POLITÉCNICO IM
LENGUA CASTELLANA Y COMUNICACIÓN	HABILIDADES LINGÜÍSTICAS II	HISTORIA NAVAL APLICADA I	ANÁLISIS DE LA REALIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL
HABILIDADES LINGÜÍSTICAS I	ÉTICA Y MORAL	HISTORIA NAVAL APLICADA II	CHILE: HISTORIA Y SOBERANÍA
GEOGRAFÍA MARÍTIMA	PSICOLOGÍA APLICADA AL MANDO	MANDO I	MANDO III
HISTORIA DE LA CULTURA	FÍSICA APLICADA IM	MANDO II	DERECHO
FILOSOFÍA	QUÍMICA APLICADA II IM	TÁCTICA II	PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA
FUNDAMENTOS NAVALES I	CÁLCULO I	TÁCTICA III	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
FUNDAMENTOS NAVALES II	ELECTROTECNIA IM	APOYO COMBATE I	NAVEGACIÓN COSTERA IM Y METEOROLOGÍA
ÁLGEBRA, GEOMETRÍA Y TRIGONOMETRÍA	FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA	APOYO COMBATE II	TÁCTICA IV
FÍSICA	TÁCTICA I	INTELIGENCIA IM	TÁCTICA V
QUÍMICA APLICADA I	ADMINISTRACIÓN	COMUNICACIONES	APOYO COMBATE III
NÁUTICA I	CURSO DE COMBATIENTE BÁSICO ANFIBIO	APOYO SERVICIO COMBATE	APOYO COMBATE IV
NÁUTICA 2		MATERIAL IM	OPERACIONES ANFIBIAS I
			OPERACIONES ANFIBIAS II
			INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA
INGLÉS	INGLÉS	INGLÉS	INGLÉS

● FORMACIÓN HUMANÍSTICA     
 ● FORMACIÓN CIENCIAS BÁSICAS     
 ● FORMACIÓN PROFESIONAL NAVAL     
 ● FORMACIÓN BILINGÜE

Anexo 2 Malla Curricular Escuela Naval Abastecimiento.

MALLA CURRICULAR CURSO ABASTECIMIENTO			
PLAN COMÚN	PLAN ESPECIALIDAD AB		
1er AÑO POLITÉCNICO	2do AÑO POLITÉCNICO AB	3er AÑO POLITÉCNICO AB	4to AÑO POLITÉCNICO AB
LENGUA CASTELLANA Y COMUNICACIÓN	HABILIDADES LINGÜÍSTICAS II	CHILE: HISTORIA Y SOBERANÍA	ANÁLISIS DE LA REALIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL
HABILIDADES LINGÜÍSTICAS I	HISTORIA NAVAL APLICADA I	HISTORIA NAVAL APLICADA II	MANDO III
GEOGRAFÍA MARÍTIMA	ÉTICA Y MORAL	MANDO I	DERECHO
HISTORIA DE LA CULTURA	PSICOLOGÍA APLICADA AL MANDO	MANDO II	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
FILOSOFÍA	CÁLCULO I AB	MATEMÁTICAS FINANCIERAS	SISTEMAS DE ARMAS E INGENIERÍA
FUNDAMENTOS NAVALES I	CÁLCULO II AB	PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA	SEGURIDAD SANITARIA DE ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN
FUNDAMENTOS NAVALES II	ABASTECIMIENTO I	ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA DEL MATERIAL I	SISTEMA DE INFORMACIÓN LOGÍSTICA
ÁLGEBRA, GEOMETRÍA Y TRIGONOMETRÍA	ABASTECIMIENTO II	ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA DEL MATERIAL II	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
FÍSICA	CONTABILIDAD I	TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN	FINANZAS
QUÍMICA APLICADA I	CONTABILIDAD II	MICROECONOMÍA	FINANZAS PÚBLICAS
NÁUTICA I	FUNDAMENTO DE INGENIERÍA	MACROECONOMÍA	INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES
NÁUTICA 2	ADMINISTRACIÓN	COSTOS	NAVEGACIÓN COSTERA Y METEOROLOGÍA
INGLÉS	INGLÉS	INGLÉS	INGLÉS

 FORMACIÓN HUMANÍSTICA	 FORMACIÓN CIENCIAS BÁSICAS	 FORMACIÓN PROFESIONAL NAVAL	 FORMACIÓN BILINGÜE
---	--	---	--

### Anexo 3 Malla Curricular Escuela Naval Ejecutivos e Ingenieros Navales

MALLA CURRICULAR CURSOS EJECUTIVOS E INGENIEROS NAVALES			
PLAN COMÚN	PLAN EJECUTIVOS E INGENIEROS NAVALES		
1er AÑO POLITÉCNICO	2do AÑO POLITÉCNICO	3er AÑO POLITÉCNICO	4to AÑO POLITÉCNICO
LENGUA CASTELLANA Y COMUNICACIÓN	HABILIDADES LINGÜÍSTICAS II	CHILE: HISTORIA Y SOBERANÍA	ANÁLISIS DE LA REALIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL
HABILIDADES LINGÜÍSTICAS I	HISTORIA NAVAL APLICADA I	HISTORIA NAVAL APLICADA II	MANDO III
GEOGRAFÍA MARÍTIMA	ÉTICA Y MORAL	MANDO I	DERECHO
HISTORIA DE LA CULTURA	PSICOLOGÍA APLICADA AL MANDO	MANDO II	PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA
FILOSOFÍA	CÁLCULO I	CÁLCULO III	ELECTRÓNICA
FUNDAMENTOS NAVALES I	CÁLCULO II	ÁLGEBRA LINEAL	CALOR Y ONDAS
FUNDAMENTOS NAVALES II	QUÍMICA APLICADA II	ECUACIONES DIFERENCIALES	MODELAMIENTO DE SISTEMAS
ÁLGEBRA, GEOMETRÍA Y TRIGONOMETRÍA	FÍSICA MECÁNICA	ELECTROMAGNETISMO	MÁQUINAS ELÉCTRICAS
FÍSICA	MECÁNICA TÉCNICA	CIRCUITOS ELÉCTRICOS	INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA
QUÍMICA APLICADA I	FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA	SISTEMA DE ARMAS	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
NÁUTICA I	NAVEGACIÓN COSTERA I	SISTEMAS DE INGENIERÍA	OPERACIONES NAVALES
NÁUTICA2	NAVEGACIÓN COSTERA II	NAVEGACIÓN COSTERA III	NAVEGACIÓN ASTRONÓMICA
	METEOROLOGÍA		ADMINISTRACIÓN
INGLÉS	INGLÉS	INGLÉS	INGLÉS

<span style="color: #004a7c;">●</span> FORMACIÓN HUMANÍSTICA	<span style="color: #4caf50;">●</span> FORMACIÓN CIENCIAS BÁSICAS	<span style="color: #ff9800;">●</span> FORMACIÓN PROFESIONAL NAVAL	<span style="color: #795548;">●</span> FORMACIÓN BILINGÜE
--	---	--	---

## Anexo 4 Malla Curricular Escuela Naval Litoral

MALLA CURRICULAR CURSO LITORAL			
PLAN COMÚN	PLAN ESPECIALIDAD LT		
1er AÑO POLITÉCNICO	2do AÑO POLITÉCNICO	3er AÑO POLITÉCNICO	4to AÑO POLITÉCNICO
LENGUA CASTELLANA Y COMUNICACIÓN	HABILIDADES LINGÜÍSTICAS II	CHILE: HISTORIA Y SOBERANÍA	ANÁLISIS DE LA REALIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL
HABILIDADES LINGÜÍSTICAS I	HISTORIA NAVAL APLICADA I	HISTORIA NAVAL APLICADA II	MANDO III
GEOGRAFÍA MARÍTIMA	ÉTICA Y MORAL	MANDO I	DERECHO
HISTORIA DE LA CULTURA	PSICOLOGÍA APLICADA AL MANDO	MANDO II	INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA
FILOSOFÍA	CÁLCULO I	PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA	INTERESES MARÍTIMOS
FUNDAMENTOS NAVALES I	CÁLCULO II LT	CONTABILIDAD Y FINANZAS	ADMINISTRACIÓN MARÍTIMA
FUNDAMENTOS NAVALES II	QUÍMICA APLICADA II LT	LEGISLACIÓN MARÍTIMA	OPERACIONES MARÍTIMAS
ÁLGEBRA, GEOMETRÍA Y TRIGONOMETRÍA	ELECTROTECNIA LT	SISTEMA DE ARMAS LT	COMUNICACIONES Y RR.PP.
FÍSICA	ADMINISTRACIÓN	ESTABILIDAD Y ESTIBA I	POLICÍA MARÍTIMA
QUÍMICA APLICADA I	NAVEGACIÓN COSTERA I	ESTABILIDAD Y ESTIBA II	NAVEGACIÓN ASTRONÓMICA
NÁUTICA I	NAVEGACIÓN COSTERA II	SISTEMA INGENIERÍA LT	APLICACIONES COMPUTACIONALES
NÁUTICA2	METEOROLOGÍA	NAVEGACIÓN COSTERA III	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
	FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA		
INGLÉS	INGLÉS	INGLÉS	INGLÉS

● FORMACIÓN HUMANÍSTICA     
 ● FORMACIÓN CIENCIAS BÁSICAS     
 ● FORMACIÓN PROFESIONAL NAVAL     
 ● FORMACIÓN BILINGÜE